

การศึกษาการวางแผนและควบคุมของบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทย



นางสาว สุธัสร์รค์ ศิลปกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพาณิชยศาสตร์มหาบัณฑิต

ภาควิชาพาณิชยศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2528

ISBN 974-564-262-2

009080

i 17929064

A STUDY ON PLANNING AND CONTROLLING OF THE FOREIGN
PHARMACEUTICAL MANUFACTURING COMPANIES IN THAILAND

Miss Suksan Sinlapakul

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements

for the Degree of Master of Commerce

Department of Commerce

Graduate School

Chulalongkorn University

1985

ISBN 974-564-262-2

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาการวางแผนและควบคุมของบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทย
ชื่อนิสิต	นางสาว ลุ้ยลัรศรี ศิลปกุล
อาจารย์ที่ปรึกษา	เกสัชกรอยู่เกียรติ กาญจนชาติ รองศาสตราจารย์พรหมทิว คุณาพันธ์
ภาควิชา	พาณิชยศาสตร์
ปีการศึกษา	2527



บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์นี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการวางแผนและควบคุมของบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทย โดยศึกษาถึงวิธีการเบื้องต้น ข้อจำกัด และกระบวนการต่าง ๆ ในการวางแผนตลอดจนเทคนิคการควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และวิธีประเมินผลของแผนที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ในการศึกษานี้ได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่เป็นคนไทย

จากการศึกษาพบว่าบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทยให้ความสำคัญต่อการวางแผนและควบคุมอย่างยิ่ง แผนที่ถูกกำหนดขึ้นจะต้องมาจากความเห็นชอบร่วมกันแล้วระหว่างผู้กำหนดแผนและผู้ปฏิบัติให้บรรลุความสำเร็จตามแผนนั้น มีการควบคุมโดยเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ปฏิบัติได้จริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งติดตามหาข้อมูลย้อนกลับและพร้อมที่จะนำข้อผิดพลาดมาแก้ไข ปรับแผนให้ได้แผนงานที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมที่สุดอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้เห็นว่าบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทยให้ความสำคัญต่อการวางแผนการขยายมากที่สุด การวางแผนการผลิต การวางแผนการเงิน และการวางแผนด้านอื่น ๆ เป็นเสมือนแผนที่คอยสนับสนุนแผนการขยายเท่านั้น สำเหตุสำคัญที่ทำให้การวางแผนการขยายเด่นกว่าแผนอื่น คือ สภาพการแข่งขันอย่างสูงของอุตสาหกรรมยาในประเทศไทย ก้าลังการผลิตยามีมากกว่าก้าลังในการซื้อของประยาชน ผู้ประกอบธุรกิจผลิตและขายยามีเป็นจำนวนมาก ประกอบกับยาล้วนใหญ่เป็นสินค้าที่ทดแทนกันได้ การวางแผนการขยายจึงเป็นกุญแจสำคัญของบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทย ที่จะทำให้บริษัทอยู่รอด มีความสามารถในการทำกำไร และเจริญเติบโตในอัตราที่พอใจได้ โดยมีสัมมุติฐานในการศึกษา 2 ข้อคือ

1. ปัจจุบันผู้บริหารของบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทย เลือกลงมือวางแผนที่มีระยะเวลาสั้นขึ้น

ผลจากการศึกษาปรากฏว่าไม่เป็นไปตามลัทธิฐานที่ตั้งไว้ พบว่าระยะเวลาของแผนระยะสั้น แผนระยะกลางและแผนระยะยาวของบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทยใช้ระยะเวลาเดิมเช่นเดียวกับในอดีต ไม่ได้ใช้แผนที่มีระยะเวลาสั้นขึ้นแต่อย่างใด

2. การวางแผนของบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทยไม่เป็นอิสระ ต้องรับนโยบายจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ

ผลจากการศึกษาปรากฏว่าเป็นไปตามลัทธิฐานที่ตั้งไว้ พบว่านโยบายของบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทย ถูกกำหนดขึ้นโดยน่านโยบายหลักของบริษัทแม่ในต่างประเทศมาเป็นแนวทางทั้งสิ้น วัตถุประสงค์ซึ่งเป็นแผนเบื้องต้นของบริษัทถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงในประเทศ แต่ก็ต้องลงไปขอความตกลงยินยอมร่วมกันจากบริษัทแม่ก่อน ผู้บริหารระดับสูงบางส่วนเป็นชาวต่างชาติซึ่งถูกส่งตรงมาจากต่างประเทศ เพื่อควบคุมและเสนอผลการดำเนินงานในรูปรายงานไปยังบริษัทแม่ในต่างประเทศ

ปัญหาในการวางแผนของบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทยที่ประสบ ได้แก่ ปัญหาด้านนโยบายกฎหมายและระเบียบข้อบังคับจากภาครัฐบาล ปัญหาด้านการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผน ปัญหาการแข่งขันอย่างสูงในอุตสาหกรรมยาของไทย ปัญหาความไม่แน่นอนของระดับอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราสกุลต่าง ๆ ปัญหาข้อจำกัดและสิ่งผลกระทบมากที่สุดต่อการวางแผนของบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทย คือ ปัญหาด้านนโยบายกฎหมายและระเบียบข้อบังคับจากภาครัฐบาล สำหรับข้อเสนอแนะซึ่งเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว คือ หน่วยงานจากภาครัฐบาลควรจะเป็นตัวกลางในการเก็บรวบรวมข้อมูลในอุตสาหกรรมยาอย่างรวดเร็วและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับภาครัฐบาลและเป็นการส่งเสริมบรรยากาศในการลงทุนอีกทางหนึ่ง นอกจากนี้ควรเพิ่มความร่วมมือมากขึ้นระหว่างภาครัฐบาลและบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทย ในการจัดหาและตั้งโรงงานเพื่อผลิตวัตถุดิบ เคมีภัณฑ์พื้นฐานที่ใช้ในอุตสาหกรรมยา รวมทั้งส่งมอบให้ต่าง ๆ ที่มีในประเทศ ทั้งนี้เนื่องจากวัตถุดิบที่ใช้อยู่ในปัจจุบันส่วนใหญ่ต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศแทบทั้งสิ้น อันเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ประเทศไทยต้องเสียเปรียบดุลการค้าและดุลการชำระเงินกับต่างประเทศในปัจจุบัน การจัดหาวัตถุดิบในการผลิตวัตถุดิบ เคมีภัณฑ์พื้นฐาน จะช่วยป้องกันการขาดแคลนยาที่จะเกิดขึ้นได้ในกรณีฉุกเฉิน เช่น เกิดวิกฤตการณ์ทางการเมืองหรือเศรษฐกิจ ภาวะสงคราม

การบอยคอต ฯลฯ ทั้งนี้เพราะเขาเป็นหนึ่งในปักษีที่มีความสำคัญในการดำรงชีวิตและสุขภาพ
อนามัยของคนในชาติ และเป็นสินค้ายุทธปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งอันหนึ่งด้วย

๗

Thesis Title A Study on Planning and Controlling of the Foreign
Pharmaceutical Manufacturing companies in Thailand

Name Miss Suksan Sinlapakul

Advisor Pharmacist Chukiert Ganjanashart
Associate Professor Prompilai Khunaphante

Department Commerce

Academic Year 1984



ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study planning and controls of the foreign pharmaceutical manufacturing companies in Thailand by examining the basic methods, limitations and various processes in planning as well as control techniques in executing plans as they have been laid out, and also evaluation methods for plans that have already been implemented. Data were collected by means of questionnaires and interviews with high-level Thai executives in these firms.

Results show that the foreign pharmaceutical manufacturing companies in Thailand place a great deal of importance on planning and controls. Plans must derive from the prior mutual advice and consent of both planners and implementors to ensure their success. Controls are in the form of comparison of actual performance to established performance standards and the feedback of data on defects into a plan revision-improvement process to ensure a continuously efficient and suitable plan that will achieve its goals and objectives. Another finding is that the foreign pharmaceutical manufacturing companies in Thailand place greatest importance on marketing plans; production, financial and other plans are all laid out solely to constantly bolster marketing plans. The

2

important factor in the preeminence of marketing plans over other plans is the high level of competition in the drug industry of Thailand. Since drug production is greater than local consumption and because of the large number of drug producers and distributors and the fact that most of the drugs are substitutable, marketing plans are the critical key to a foreign pharmaceutical manufacturing company's survival, its profit-making capability and its satisfactory rate of growth.

For this study, two hypotheses were assumed, with results, respectively, as follows:

1. Presently, the executives of the foreign pharmaceutical manufacturing companies in Thailand have chosen shorter range planning schemes.

This hypothesis proved to be incorrect. Findings show that firms have continued to use the same time ranges as in the past for short-range, medium-range and long-range planning. Shorter time ranges have not been used in planning.

2. The Foreign Pharmaceutical Manufacturing companies in Thailand have no independence in making plans but must follow policies set by the foreign parent firms.

This hypothesis proved to be correct. Findings show that the policies of these firms are established entirely on the basis of the principle policies of the foreign parent firms. The basic objectives of these firms are determined by high-level executives in Thailand but must be first accepted and approved by the parent firms. Also, some of the high-level executives of these firms are foreigners who have been assigned by the parent firms to supervise and report operations to the parent firms.

Problems in planning encountered by the foreign pharmaceutical manufacturing companies in Thailand include the legal policies and regulations of the government sector, the collection of data needed for planning purposes, the high level of competition in the Thai drug industry, and the instability of foreign currency exchange rates. The significant problem having the greatest impact on these firms' plans is that of the legal policies and regulations of the government sector.

Recommendations that might serve as guidelines in solving these various problems are as follows: a government agency to serve as a center for the expedient collection of necessary data on the drug industry for use by the government to create a favorable investment climate; further cooperation between the government sector and the foreign pharmaceutical manufacturing companies in Thailand in the development and establishment of factories to produce basic chemical raw materials for use by the drug industry, including various domestic herbs, due to the fact that most of the raw materials presently used must be imported from abroad which further contributes to Thailand's present deficits in trade and foreign currency payments. The development of the drug industry to produce basic chemical raw materials will further help to prevent a shortage of drugs that might arise in various emergencies such as political and economic crises, times of war, boycotts, etc., because drugs are one of the four basic necessities in the life and health of the nation's citizens and one of the most important of military supplies.



กิติกรรมประกาศ

วิทยาधिพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยวามกรุณาอย่างยิงจาก คุณอยู่เกียรติ กาญจนยาดิ และรองค้ำสตราจารย์พรหมพิไล คุณาหิณธ์ ที่ได้กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยาधिพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิทยาधिพนธ์ โดยให้ค้ำแนะน้ายัดคิดเห็นในการศึกษาธิ ตลอดจนช่วยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขวิทยาधिพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิงยั้ง ผู้เขียนจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย้างสูงมา ณ ที่นี้

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงแต่ ค้ำสตราจารย์กิตติคุณ เถาว์ลัย นันทาภิวัดนั รองค้ำสตราจารย์ ดร. สุดิพนธ์ ภูมิมางกูร และ รองค้ำสตราจารย์นฤมล สมิทธินันท์ ที่ได้กรุณาเป็นประธานกรรมการและกรรมการลอบวิทยาधिพนธ์นี้

อนึ่ง ในลั้วส่วนของข้อมูลจากบริษัทผลิตยาต่างประเทค้ำในประเทศไทย ผู้เขียนได้รับวามกรุณาอย่างยิงจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ได้กรุณาสละเวลาอันมีค้ำของทำนในการให้ลั้วภาณธิ และให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการเขียนวิทยาधिพนธ์อย้างมาก

นอกจากนี้ผู้เขียนได้รับการลั้วเสริมและให้ค้ำลั้งใจในการเขียนวิทยาधिพนธ์จากคุณพ่อ คุณแม่ พี่น้องและเพื่อน ๆ โดยเฉพาะความช่วยเหลือจากคุณตาริหิ ศักมณี และคุณสุวิวิทย์ ชุณคิลปเวช ยิง เป็นญาติของผู้เขียนเอง

ท้ายที่สุด ใคร่ขอกราบขอบพระคุณทุกทำนที่ได้กรุณาแนะน้าลั้งล่อนและให้วามช่วยเหลือผู้เขียนรู้สึกซาบซังในวามกรุณาอย่างยิง ดังที่ได้กล้ำวามมาอย่างตัน และมิอาจกล้ำวามในที่นี้ได้ทั้งหมด หากวิทยาधिพนธ์ฉบับนี้มีลั้วส่วนคืออยู่บ้าง ก็ยอมมอบแต่คุณพ่อ คุณแม่และผู้ที่มีลั้วส่วนช่วยเหลือทุกทำน ลั้วหรับยัดผิตผลาดและยัดบพระเรื่องใด ๆ ก็ตาม ผู้เขียนขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

สุยลั้วรค้ำ คิลปกุล

สารบัญ

	หน้า
บทศัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทศัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญแผนภูมิ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
2 ประวัติความเป็นมาของบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทย.....	8
3 ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและความคุมทางทฤษฎี.....	<u>22</u>
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
5 สรุปผลการวิเคราะห์และข้อ เสนอแนะ.....	100
บรรณานุกรม.....	116
ภาคผนวก.....	118
ประวัติผู้เขียน.....	147

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 มูลค่าการบริโภคยาในประเทศไทย.....	2
2 จำนวนโรงงานยาในรอบ 10 ปี (2514-2524).....	10
3 รายชื่อผู้ผลิตตัวยาในประเทศไทย.....	14
4 จำนวนตำรับยาสำเร็จรูปเปรียบเทียบในหมู่ประเทศอาเซียน.....	20
5 สัดส่วนของต้นทุนการผลิต.....	21
6 ความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายของบริษัทผลิตยา.....	42
7 การกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทผลิตยา.....	44
8 การวางแผนระยะกลางของบริษัทผลิตยา.....	47
9 เทคนิคในการพยากรณ์ธุรกิจของบริษัทผลิตยา.....	53
10 เทคนิคที่บริษัทผลิตยาฯ ใช้เป็นหลักในการพยากรณ์โอกาสขยายของอุตสาหกรรม ยา.....	55
11 เทคนิคที่ใช้เป็นหลักในการพยากรณ์ยอดขายของบริษัทผลิตยา.....	57
12 แหล่งที่มาของข้อมูลในบริษัทผลิตยา.....	59
13 วิธีการแบ่งกลุ่มของลูกค้าที่นำมาปฏิบัติมากที่สุดในบริษัทผลิตยา.....	63
14 กลุ่มลูกค้าที่ใหญ่ที่สุดของบริษัทผลิตยาฯ แบ่งตามช่องทางการจำหน่าย.....	64
15 คู่แข่งขันที่สำคัญที่สุดในปัจจุบันของบริษัทผลิตยา.....	66
16 คู่แข่งขันที่สำคัญที่สุดในอนาคตของบริษัทผลิตยา.....	67
17 กลยุทธ์ของบริษัทผลิตยาของคนไทยและจีนซึ่งเป็นคู่แข่งที่นิยมใช้มากที่สุดใน ปัจจุบัน.....	69
18 กลยุทธ์ของบริษัทผลิตยาต่างประเทศซึ่งเป็นคู่แข่งที่นิยมใช้มากที่สุดในปัจจุบัน.....	70
19 กลยุทธ์ของบริษัทตัวแทนนำเข้ายาสำเร็จรูปจากต่างประเทศซึ่งเป็นคู่แข่งที่ นิยมใช้มากที่สุดในปัจจุบัน.....	71
20 สภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมยาในประเทศไทยในปัจจุบันเปรียบเทียบกับ ในอดีต.....	73
21 สภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมยาในประเทศไทยในอนาคตเปรียบเทียบกับ ในปัจจุบัน.....	74

ตารางที่ (ต่อ)	หน้า
22 เทคนิคการตัดสินใจที่ใช้ในบริษัทผลิตยาฯ.....	76
23 ปัจจัยที่เป็นสาเหตุสำคัญที่สุดในการตัดสินใจผิดพลาดของบริษัทผลิตยาฯ.....	78
24 การกำหนดงบประมาณการขยายของบริษัทผลิตยาฯ.....	81
25 ระยะเวลาการเก็บสินค้าคงคลังวัตถุดิบโดยเฉลี่ยของบริษัทผลิตยาฯ.....	83
26 ระยะเวลาการเก็บสินค้าคงคลังยาสำเร็จรูปโดยเฉลี่ยของบริษัทผลิตยาฯ.....	84
27 ปริมาณการสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศของบริษัทผลิตยาฯ.....	85
28 ระดับกำลังการผลิตของบริษัทผลิตยาฯ.....	86
29 ระยะเวลาในการปรับแผนการดำเนินงานของบริษัทผลิตยาฯ.....	95
30 ระยะเวลาของแผนต่าง ๆ ในปัจจุบันและในอดีต 10 ปีที่ผ่านมา.....	100
31 แนวทางปฏิบัติเพื่อลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วย กรณีกำลังการผลิตไม่เต็มที่.....	106

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 ส่วนแบ่งตลาดยาสำเริงรูปของกลุ่มผู้ผลิตต่าง ๆ.....	12
2 สถิติการนำเข้า-ส่งออกวัตถุดิบตัวยาและยาสำเริงรูปและมูลค่าทางบริโภคน ยา พ.ศ. 2513-2524.....	16
3 กระบวนการวางแผน.....	27
4 โครงสร้างของแผนค่าเงินงาน.....	32
5 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนการขายและแผนการผลิต.....	34
6 กระบวนการควบคุม.....	35
7 กระบวนการวางแผนและควบคุมของบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทย.....	40
8 ขั้นตอนการกำหนดแผนกลยุทธ์ของบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทย.....	61
9 กระบวนการควบคุมของบริษัทยาต่างประเทศในประเทศไทย.....	91