

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายธุรกิจจำหน่ายยาบริษัท เอไอ(ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด
กรณีศึกษา บริษัท เอไอ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายธุรกิจจำหน่ายยา
กรณีศึกษา บริษัท เอไอ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2561

กฤษฎา แสงโชติช่วงสุข
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายธุรกิจจำหน่ายยา

กรณีศึกษา บริษัท เอไอ(ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2561



กฤษฎา แสงโชติช่วงสุข
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ข้อมูลจาก บริษัท เอไอซี (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด โดยมีท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่ได้เสียสละเวลาให้คำชี้แนะ แนวคิดต่างๆ อันเป็นประโยชน์ ที่ทำให้สารนิพนธ์นี้สมบูรณ์ ตลอดจนอาจารย์ทุกท่านในวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์หาแนวทางในการบริหารจัดการปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปปรับปรุงแผนธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผู้จัดทำขอกล่าวขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและเป็นแรงผลักดัน รวมถึงให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาที่ดีเสมอมา และนอกจากนี้ขอขอบคุณ เพื่อนร่วมรุ่น MS19B ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน หัวหน้างานในบริษัท ซึ่งเป็นส่วนเติมเต็ม ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งกำลังใจจากครอบครัว เพื่อนๆ และ ผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ที่ไม่ได้กล่าวมาในที่นี้ด้วย

สุดท้ายนี้ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่บริษัท เอไอซี (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด รวมถึงบุคคลที่มีความสนใจในธุรกิจการจัดจำหน่ายยา และหากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขออภัยไว้แต่เพียงผู้เดียว

กฤษฎา แสงโชติช่วงสุข

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายธุรกิจจำหน่ายยา บริษัท เอไซ (ประเทศไทย) จำกัด

กรณีศึกษา บริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

STRATEGY TO INCREASING SALES OF PHARMACEUTICAL DISTRIBUTION BUSINESS

กฤษฎา แสงโชติช่วงสุข 5950310

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ภูมิพร ชรรมสติติย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์
เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง ข้อมูลทางการตลาด กระบวนการ
ดำเนินธุรกิจ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และแนวทางในการป้องกันปัญหาและการหาช่องทาง
ในเพิ่มยอดขายยา Urief® (Silodosin 4 mg.) โดยเข้าศึกษาถึงการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์
รวมถึงกระบวนการและขั้นตอนในการทำงาน ซึ่งได้พิจารณาเห็นถึงปัญหาที่เป็นจุดอ่อนของการ
ทำงาน คือ การขาดการทำงานอย่างเป็นระบบ และการพัฒนาทักษะของ Medical representative
หรือ ผู้แทนยา รวมถึงการสื่อสารแบรนด์และคุณค่าไปยังลูกค้า นอกจากนี้ยังขาดการประเมินและ
ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่ชัดเจน และเล็งเห็นถึงโอกาสในการเติบโตอย่าง
ก้าวกระโดดของยอดขาย โดยผู้จัดทำได้เสนอแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ตั้งแต่ระดับ Business
Management เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้วิเคราะห์ต่อยอดการวางแผนการทำงานในอนาคต
ได้ นอกจากนี้ยังได้มีการแนะนำถึงความเสี่ยงและแผนการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยง ไว้อย่าง
เพื่อประกอบการพัฒนาการทำงานให้กับบริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด เพื่อให้เกิด
ประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

คำสำคัญ : Medical Representative หรือ ผู้แทนยา/ อุบัติการณ์การเกิดโรคต่อมลูกหมากโต/
ยากลุ่มรักษาอาการต่อมลูกหมากโต/ การสื่อสารแบรนด์ไปยังลูกค้า/ Field force development

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมธุรกิจ	1
1.2 ประวัติองค์กร	6
1.3 รายละเอียด บริษัท เอไอ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด	7
1.4 วิสัยทัศน์/ พันธกิจ	7
1.5 โครงสร้างองค์กร	8
1.6 สถานการณ์ปัจจุบันของตลาดและขากลุ่มรักษาอาการต่อมลูกหมากโต	10
1.6.1 สถานการณ์ของยา Urief®	11
1.6.2 ยอดขายยา Urief® เปรียบเทียบกับคู่แข่ง	11
1.7 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน	12
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ	13
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	13
2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL)	13
2.1.2 แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model)	16
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน	18
2.2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน, โอกาส-อุปสรรค (SWOT)	18
2.2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)	21

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น	24
3.1 ขอบเขตการพัฒนากระบวนการงาน	25
3.2 ปัญหาที่พบในกระบวนการงานปัจจุบัน	26
3.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการงาน	28
บทที่ 4	
การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา	29
4.1 กลยุทธ์ระดับ Cooperate strategy	29
4.2 กลยุทธ์ระดับ Business strategy	29
4.3 กลยุทธ์ระดับ Function strategy	29
4.4 ระบุกระบวนการที่จะทำการปรับปรุง	30
4.5 กระบวนการทำงานในอนาคต	31
4.6 แนวทางการแก้ไขปัญหา	32
4.7 การนำ Field Force Development มาช่วยในการดำเนินงาน	34
4.8 กระบวนการหรือขั้นตอนของ Field Force Development	34
4.9 ประโยชน์ในการทำ Sale plan ที่มีต่อ Medical Representative	36
4.10 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับองค์กรและลูกค้า	36
บทที่ 5	
การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	39
5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น	39
5.2 กลยุทธ์ระยะยาว	40
5.2.1 ด้านการศึกษาวิธีการทำงานและความพึงพอใจของลูกค้า	42
5.2.2 ด้านการลดต้นทุน	42
5.2.3 การตั้งเป้าหมาย KPI และรูปแบบรายงานผล	43
5.2.4 ด้านการบริหารคน	44
5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์	45
5.3.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)	45
5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	46
5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.4 การประเมินผล	48
5.5 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	50
บรรณานุกรม	51
ประวัติผู้วิจัย	52



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	ที่อยู่และรายละเอียดการจดทะเบียนบริษัท เอไอซี(ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด	7
2.1	แสดงตารางข้อมูลสถิติผู้สูงอายุในปี พ.ศ. 2543 - 2583	14
2.2	สรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจธุรกิจจัดจำหน่ายยาจากการวิเคราะห์ PESTEL	16
5.1	แสดงตัวอย่างแผนงานหลักบริษัท เอไอซี (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด โดยใช้ Gantt Chart	41
5.2	ตารางแสดงการประเมินความเสี่ยงของบริษัท เอไอซี (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด	46
5.3	แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท เอไอซี (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด	48
5.4	Balanced Scorecard บริษัท เอไอซี (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด	49

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงข้อมูลการผลิตและจำหน่ายยาในประเทศในช่วงเดือน ม.ค.- ก.ย. ปี พ.ศ. 2557 - ปี พ.ศ. 2560	1
1.2 แสดงมูลค่าการส่งออกและนำเข้ายา ในช่วงเดือน ม.ค.- ก.ย. ปี พ.ศ. 2558 - ปีพ.ศ. 2560	2
1.3 แสดงสัดส่วนการนำเข้ายาและการส่งออกยา และ สัดส่วนช่องทางการจัดจำหน่ายยา	4
1.4 อุบัติการณ์การเกิดโรคต่อมลูกหมากโตในประเทศไทยโดยดูตามช่วงอายุ	6
1.5 โครงสร้างองค์กร	9
1.6 Urief® Timeline	11
1.7 ยอดขายยา Urief เปรียบเทียบกับยาคู่แข่ง ปี ค.ศ.2014 - ค.ศ. 2017	12
2.1 Application ที่ผู้ป่วยสามารถเข้าถึงข้อมูลยาและวิธีปฏิบัติตัวเมื่อเกิดโรค	15
2.2 สรุปผลกระทบจากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 (Five Forces Model)	18
3.1 ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ โดยภาพรวมของบริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ในปัจจุบัน	25
3.2 แผนภูมิแก๊งปลาสรุปปัญหาที่ทำให้ระบบการบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพของบริษัท เอไซ(ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด	28
4.1 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์กันในแต่ละระดับของโครงสร้างองค์กรในการทำ Field Force Development	34
4.2 แสดงกระบวนการหรือขั้นตอน Field Force Development	35
4.3 แสดงภาพ Sale Plan Process	36

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภาพรวมของธุรกิจ

อุตสาหกรรมยาในปี พ.ศ. 2560 มีมูลค่าตลาดประมาณ 140,000 ล้านบาท แบ่งเป็น ตลาด โรงพยาบาลและคลินิกประมาณ 100,000 ล้านบาท และตลาดร้านขายยากว่า 40,000 ล้านบาท โดยความต้องการบริโภคยาของโรงพยาบาลส่วนใหญ่จะเป็นยาจำเป็นพื้นฐาน ซึ่งมีการรักษาอย่างต่อเนื่องและมีการสั่งจ่ายโดยแพทย์ เช่น ยาเบาหวาน ยาความดัน ยาโรคหัวใจ ยาลดไขมัน ในเส้นเลือด รวมถึงยาบรรเทาอาการความผิดปกติของร่างกาย เป็นต้น ภาพรวมอุตสาหกรรมยาของไทย ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2560 ยังขยายตัวได้ดีทั้งการผลิตและการจำหน่ายเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน เนื่องจากผู้ผลิตยารายใหญ่บางรายสามารถกลับมาผลิตยาได้เช่นเดิม หลังจากที่มีการย้ายสถานที่ตั้งโรงงานในช่วงปี 2559 ที่ผ่านมา ทำให้มีการเร่งผลิตทั้งเพื่อจำหน่ายและเก็บสต็อก ประกอบกับผู้ผลิตยารายใหญ่บางรายมีคำสั่งซื้อยาจากโรงพยาบาลของรัฐเพิ่มขึ้น ทั้งนี้สามารถสรุปการผลิตและจำหน่ายยาในประเทศได้ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงข้อมูลการผลิตและจำหน่ายยาในประเทศในช่วงเดือน ม.ค.- ก.ย.

ปี พ.ศ 2558 - พ.ศ. 2560

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, ข้อมูล ณ เดือน พ.ย. 60

สำหรับการส่งออกภายในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2560 ขยายตัวเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ตามการขยายตัวของความต้องการบริโภคใน ภูมิภาคอาเซียน โดยเฉพาะตลาดเวียดนามและเมียนมาซึ่งเป็นตลาดส่งออกหลัก ในสินค้าของไทย สำหรับการนำเข้ามีมูลค่าเพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยส่วนมากเป็นการนำเข้าสินค้าแบบจากยุโรป สหรัฐอเมริกา และ ญี่ปุ่น ทั้งนี้สามารถสรุปมูลค่าการส่งออกและนำเข้าได้ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 แสดงมูลค่าการส่งออกและนำเข้า ในช่วงเดือน ม.ค.- ก.ย. ปี พ.ศ 2558 - พ.ศ. 2560
ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, ข้อมูล ณ เดือน พ.ย. 60

แนวโน้มสถานการณ์อุตสาหกรรมยาปี 2561 อุตสาหกรรมยาปี 2561 คาดการณ์มีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่องจาก ปี 2560 จากปัจจัยสนับสนุน ดังนี้ 1. การเจ็บป่วยที่เพิ่มขึ้นจากพฤติกรรมเสี่ยงของการเกิดโรคและประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ส่งผลให้ความต้องการใช้ยารักษาโรคเพิ่มสูงขึ้น 2. การเข้าถึงช่องทางการรักษาที่ดีขึ้นภายใต้ระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า 3. นโยบายส่งเสริมการลงทุนของ BOI ที่ให้ผู้ประกอบการผลิตยาขึ้นขอรับการส่งเสริมการลงทุนภายในปี 2560 เช่น ต่อเติมหรือปรับปรุงโรงงานผลิตจะได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลเป็นเวลา 8 ปี สำหรับผู้ประกอบการที่ยื่นขอรับการส่งเสริม การลงทุนตั้งแต่ปี 2561 เป็นต้นไป จะได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลเป็นเวลา 5 ปี เพื่อช่วยลดภาระผู้ผลิตยาที่ต้องใช้เงินลงทุน จำนวนมากในการปรับปรุงโรงงานผลิตให้ได้ตามมาตรฐานหลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีในการผลิตอาหาร (GMP) ตามมาตรฐาน การผลิตยาของสหภาพยุโรป (PIC/S) ซึ่งคาดว่าจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถลงทุนในการวิจัยและพัฒนา ยาใหม่ได้มากขึ้น ทั้งนี้ สถานการณ์ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยา โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการรายใหญ่และบริษัทข้ามชาติคาดว่า

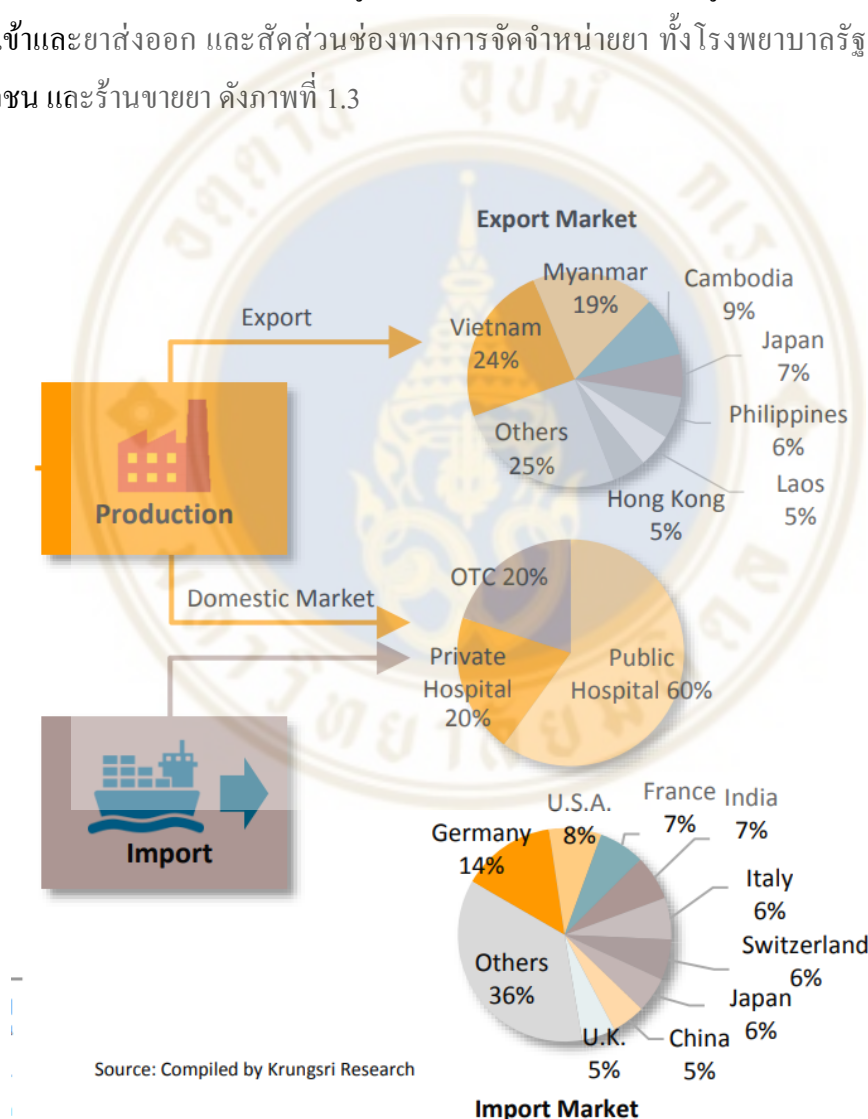
ยังคงเติบโตได้ในเกณฑ์ดีเนื่องจากผู้ประกอบการมีความได้เปรียบด้านเงินลงทุนและเทคโนโลยีการผลิต ในขณะที่ผู้ประกอบการ รายเล็กยังต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ทั้งจากผู้ผลิตภายในประเทศ และผู้นำเข้าจากต่างประเทศ เนื่องจาก มีเงินทุนค่อนข้างจำกัด ทำให้การวิจัยพัฒนา และคิดค้นยาใหม่ทำได้ยาก นอกจากนี้ยาที่ผลิตและจำหน่ายยังเป็นยาสำเร็จรูป ทว่าไปที่ไม่ได้มีลิขสิทธิ์เฉพาะ ดังนั้น ในระยะยาวหากผู้ประกอบการไม่ได้มีการปรับปรุงมาตรฐานและเทคโนโลยีในการผลิต อาจส่งผล ต่อรายได้และความยั่งยืนของธุรกิจ

ในด้านการแข่งขันของอุตสาหกรรมยาของไทยเป็นภาพของผู้เล่นจากบริษัทต่างชาติ ซึ่งถ้าคิดเป็นมูลค่าของตลาดยาที่จะเห็นได้เลยว่า 3 ใน 4 ของตลาดยาเป็นมูลค่าที่เกิดจากยานำเข้า จากนโยบายการใช้ยาสามัญ หรือ Generic ที่รัฐได้ทำการส่งเสริมกันมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก็ได้ผล เพราะถ้าดูโดยปริมาณการใช้ยาแล้ว ยา Generic มีส่วนแบ่งการตลาดด้านปริมาณถึงครึ่งหนึ่งของ ตลาดทีเดียว (50% share of market) แต่เพราะยา Generic มูลค่าไม่สูง เพราะเป็นเพียงยาเลียนแบบ ไม่ได้สร้างนวัตกรรมและไม่มีการได้รับการคุ้มครองจากทรัพย์สินทางปัญญา จึงทำให้ภาพการแข่งขันของยา Generic อยู่บนพื้นฐานของการแข่งขันด้านราคา ซึ่งถึงแม้ว่ากำลังจะมีระบบ E-Bidding สำหรับการจัดซื้อจัดจ้างใหม่ของกรมบัญชีกลาง จะบอกว่าจะใช้หลัก Price-Performance แต่เอาเข้าจริงๆ ระบบการดู Performance ยังจับต้องอย่างเป็นทางการไม่ค่อยได้ เพราะเกณฑ์ของผู้ซื้อแต่ละรายก็ไม่เท่ากัน อีกทั้งระบบ GMP-PIC/S ก็ยังไม่ได้มีผลบังคับใช้ และทาง อย.ไทยก็ยังไม่ได้รับ Certify ในการเข้าเป็นสมาชิกของ PIC/S เรื่องที่จะอ้างว่ายา Generic ของไทยได้มาตรฐานตามสากล หรือ คุณภาพเท่ากับยาต้นแบบนั้นก็พูดได้ไม่เต็มปาก สุดท้าย เมื่อจัดซื้อ ตลาดจึงให้ความสำคัญไปที่ราคาเป็นหลักมากกว่าและแน่นอน มันคงจะลดลงเรื่อยๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่คุณผลิตยาของไทยต้องยอมรับตลอดมา ซึ่งเมื่อพูดถึงภาพการแข่งขันแล้ว เราต้องกลับมาดูกฎที่ใช้ในการแข่งขันด้วยตลาดยาในประเทศไทย ตัวเลขส่วนใหญ่จะอยู่ที่ตลาดโรงพยาบาล ประมาณ 80% ของยอดขายยา อีกแค่ 20% เท่านั้นที่อยู่ที่ร้านขายยา (ตัวเลข IMS) เหตุเพราะว่าระบบสุขภาพของไทยเป็นระบบการใช้สิทธิเบิกจ่าย (Reimbursement Market) เช่น ประกันสังคม บัตรทอง สิทธิข้าราชการ และระบบใบสั่งยายังไม่ใช้ระบบใบสั่งยา (Prescription Market) ที่ผู้ป่วยได้รับการวินิจฉัยจากแพทย์แล้วเอาใบสั่งยาไปซื้อในร้านขายยาเหมือนในหลายประเทศ ซึ่งหากจะแก้กึ่งต้องไปแก้ใน พ.ร.บ.ยา

ผลจากความก้าวหน้าของระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้า (Universal Health Coverage: UHC) ของไทย โดยเฉพาะระบบประกันสุขภาพแห่งชาติ (The Universal Coverage Scheme: UCS) ที่ปัจจุบันครอบคลุมประชากรถึง 99.78% สะท้อนว่าอัตราการเข้าถึงการรักษาพยาบาลของคนไทยอยู่ในระดับสูง ซึ่งย่อมหมายถึงการบริโภคยาของคนไทยที่จะมีอัตราสูง

ตามไปด้วย ตลาดยาในประเทศไทยมีมูลค่าประมาณเกือบ 1 ใน 5 ของค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลทั้งหมด

โดยมีช่องทางการจำหน่ายยาผ่านโรงพยาบาลเป็นหลัก ทั้งนี้การจำหน่ายยาผ่านโรงพยาบาล เนื่องจากระบบสวัสดิการสาธารณสุขของรัฐที่ครอบคลุมข้าราชการและผู้ขอรับสวัสดิการส่วนใหญ่ ทำให้มูลค่าการจำหน่ายยาผ่านโรงพยาบาลมีสัดส่วนถึง 80% ของมูลค่าตลาดยาทั้งหมด แบ่งเป็นโรงพยาบาลรัฐมีสัดส่วน 75% ของ มูลค่าการจำหน่ายยาผ่านโรงพยาบาลหรือเท่ากับ 60% ของมูลค่าตลาดยา รวม ส่วน โรงพยาบาลเอกชนมีสัดส่วน 25% ของมูลค่าการจำหน่ายยาผ่านโรงพยาบาลหรือ 20% ของ มูลค่าตลาดยา รวม โดยแสดงข้อมูลสัดส่วนตลาดยาโดยรวมทั้งยารักษาและยาส่งออก และสัดส่วนช่องทางการจัดจำหน่ายยา ทั้งโรงพยาบาลรัฐบาล โรงพยาบาลเอกชน และร้านขายยา ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 แสดงสัดส่วนการนำเข้ายาและการส่งออกยา และ สัดส่วนช่องทางการจัดจำหน่าย

ภาพผู้เล่นในตลาดยาของไทย

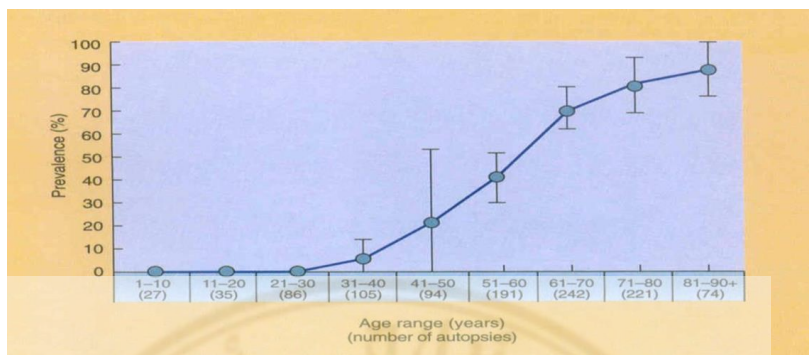
1. บริษัทในกลุ่ม PReMA (Pharmaceutical Research and Manufacturers association) ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทยาจากต่างประเทศมาเปิดสำนักงานขายในประเทศไทย ปัจจุบันมีสมาชิกราว 36 บริษัท มีพนักงานในกลุ่มบริษัททั้งหมดราว 12,000 คน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นฝ่ายขายและการตลาด
2. บริษัทในกลุ่ม TPMA (Thai Pharmaceutical Manufacturers Association) ซึ่งเป็นบริษัทกลุ่มผู้ผลิตยาของไทย มีสมาชิกราว 60 บริษัท
3. บริษัทยาที่ไม่ได้สังกัดสมาคมใดๆ ก็จะมีประมาณกว่า 100 บริษัท ส่วนใหญ่จะเป็นผลิตรายเล็ก ๆ

ณ ปัจจุบัน ทั้ง PReMA และ TPMA ได้มี Code of Conduct หรือ เกณฑ์จริยธรรมในการส่งเสริมการขาย ซึ่งเกณฑ์ของ PReMA นั้นจะมีโทษปรับ ส่วน TPMA เพิ่งเริ่มในปีนี้ (2015) โทษปรับยังไม่ได้บังคับใช้

1.2 โอกาสทางธุรกิจ

เนื่องจากผู้จัดทำได้ทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยของปัญหาและต้องการเพิ่มยอดขายยาในกลุ่มการรักษาโรคต่อมลูกหมากโต จึงมองถึงโอกาสทางธุรกิจ ในมุมมองของความชุกหรืออุบัติการณ์ การเกิดโรคต่อมลูกหมากโตซึ่งเป็นโรคที่พบได้บ่อยในผู้ชายสูงอายุ และมักเกิดเมื่อมีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไปอ้างอิงจากวารสาร Reviews in Urology ในปี 2005 พบว่าอัตราการเกิดต่อมลูกหมากโตในผู้ชายช่วงอายุ 30 ปีอยู่ที่ 10% และอยู่ที่ 20% ในช่วงอายุ 40 ปี ซึ่งจะเพิ่มขึ้นเป็น 60% ในผู้ชายที่มีอายุมากกว่า 50 ปี จากการศึกษาพบว่าในผู้ชายที่มีอายุประมาณ 60 ปี จะมีโอกาสตรวจพบโรคต่อมลูกหมากโตได้ประมาณ 50-60% และอุบัติการณ์จะเพิ่มมากขึ้นตามอายุที่เพิ่มขึ้น ซึ่งอาจสูงถึง 80% ในผู้ชายที่อายุ 80 ปีขึ้นไป แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น อาการของผู้ป่วยแต่ละคนอาจแตกต่างกัน และอาการของคนไข้บางคนก็ไม่ขึ้นกับขนาดของต่อมลูกหมากที่โตด้วย เพราะบางคนต่อมลูกหมากโตไม่มาก แต่โตในตำแหน่งที่กดเบียดท่อปัสสาวะพอดี ก็จะมีอาการมากได้ การรักษาโรคต่อมลูกหมากโตนั้นมีหลายวิธี โดยมักจะเริ่มด้วยการรับประทานยา ก่อน ในปัจจุบันมียาหลากหลายชนิด ได้ผลการรักษาค่อนข้างดี และผลข้างเคียงไม่มาก แต่หากรักษาด้วยการรับประทานยาแล้วไม่ได้ผล แพทย์จะพิจารณารักษาด้วยวิธีการผ่าตัดเพื่อนำเนื้อต่อมลูกหมากส่วนที่ปิดกั้นท่อปัสสาวะออก ทำให้ผู้ป่วย

ปีศาจจะได้คล่องมากขึ้น ที่มา : นพ. เปรมสันต์ สังข์คุ้ม โรงพยาบาลรามารินทร์ โดยแสดงดังภาพที่ 1.4



- Occurs 50% of men over 50 (51-60) and more than 80% of men over 80 have BPH and 40% had symptom presented
- Trend of BPH in Thai people over 60 have been increasing (rate of BPH 116.38, 130.80 and 141.95 per 100,000 population during 2007-2009)
- Many men with BPH may have mild symptoms and may never need treatment

ภาพที่ 1.4 อุบัติการณ์การเกิดโรคต่อมลูกหมากโตในประเทศไทยโดยดูตามช่วงอายุ ที่มา ข้อมูลจากบริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

1.2 ประวัติองค์กร

บริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2532 บริษัท ดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายยาเข้า โดยมี HHC เป็นสัญลักษณ์ คือ การดำเนินและประกอบธุรกิจโดยมีกิจกรรมที่ยึดมั่นในมาตรฐานทางกฎหมายและจริยธรรม ซึ่งบริษัทเอไซ มีสาขาอยู่ในทุกภูมิภาคทั่วโลก ทั้ง อเมริกาเหนือ ยุโรป เอเชีย และญี่ปุ่นซึ่งเป็นบริษัทแม่ของประเทศไทย และมี พันธมิตรทางการค้าอีกหลายๆ บริษัทในการทำสัญญาเพื่อนำเข้ายาที่ไม่ใช่ของบริษัท เอไซ โดยตรง โดยมียาที่นำเข้าและจัดจำหน่ายในประเทศไทย อยู่หลายกลุ่มยาดด้วยกัน ซึ่งมี ดังนี้ ยารักษาโรคเกี่ยวกับสมอง ได้แก่ ยารักษาโรคอัลไซเมอร์, ยากันชัก, ยาแก้เวียนศีรษะ, ยารักษาปลายประสาท ยารักษาโรคเกี่ยวกับทางเดินอาหาร ได้แก่ ยาแก้ปวดท้อง ยาแก้ท้องอืด, จุก, แน่นบริเวณหลอดอาหาร ยาเคลือบกระเพาะ ยารักษาโรคเกี่ยวกับกระดูก ได้แก่ ยาลดอักเสบ, วิตามินเค ยารักษาโรคมะเร็ง ยา รักษาโรคเกี่ยวกับระบบทางเดินปัสสาวะ ได้แก่ ยารักษาโรคต่อมลูกหมากโต, ยารักษาโรคปัสสาวะ ปีบตัวไวเกิน และยาที่อยู่ในไปป์ไลน์ที่จะนำเข้ามาจัดจำหน่ายอีกในอนาคต

1.3 รายละเอียด บริษัท เอไอ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

บริษัท เอไอ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด เป็นสถานประกอบการที่ดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายนำเข้า โดยมีรายละเอียดของสถานที่ตั้งและรายละเอียดของทุนจดทะเบียนดังแสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 ที่อยู่และรายละเอียดการจดทะเบียน

ประเภทกิจการ	บริษัท
เลขทะเบียนนิติบุคคล	0105532098891
ทุนจดทะเบียน	103,000,000
สภาพกิจการ	ยังดำเนินกิจการอยู่
ทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม	103.000.000
ที่ตั้ง	93/1 อาคารจีพีเอฟ วิทยุ ทาวเวอร์ เอ ชั้น 6 ถ.วิทยุ ปทุมวัน ลุมพินี 10330
ประเภทธุรกิจ	จัดจำหน่ายยา
ขอบเขตการบริหารงาน	ไทย, ลาว, กัมพูชา
โทรศัพท์	02 - 2566296
จำนวนพนักงาน	159

1.4 วิสัยทัศน์/ พันธกิจ

วิสัยทัศน์ของบริษัท เอไอ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด นั้น นั้นมุ่งเน้นที่จะดำเนินธุรกิจและให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน ดังคติพจน์ที่ว่า “บริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านการดูแลสุขภาพของมนุษย์และปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐานทางกฎหมายและมีจริยธรรมสูงสุดในการประกอบกิจกรรมทางธุรกิจ”

สำหรับพันธกิจของบริษัท เอไอซี (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด นั้นมุ่งเน้นที่จะดำเนินธุรกิจและเพื่อให้ผู้ป่วยเข้าถึงยาตามคติพจน์ที่ว่า “มุ่งมั่นเพื่อการดูแลสุขภาพของมวลมนุษยชนอย่างมืออาชีพด้วยการให้บริการที่สร้างสรรค์และราบรื่น”

1.5 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของบริษัท เอไอซี (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัดประกอบไปด้วยประธานบริหาร โดยมีการแบ่งฝ่ายออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนแรก ฝ่ายบัญชีและการเงิน ประกอบไปด้วยแผนกบัญชีและแผนกไอที แผนกบัญชีทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลบัญชีใช้จ่ายทั้งหมดของบริษัท แผนกไอทีดูแลและพัฒนาระบบต่างๆ ของบริษัท ได้แก่ SAP, CRM รวมถึง E-form, E-Expense ต่างๆ ฯลฯ รวมถึงการเลือกและพัฒนาระบบเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับพนักงานในองค์กร ส่วนที่ 2 คือ Business Unit ต่างๆ โดยจะแบ่งออกเป็น 4 Business Unit ด้วยกัน ได้แก่

1. Eisai(DKSH) เป็น B.U. ที่แยกออกจากเอไอซีแต่บริหารโดย General Manager และ Business Unit Manager รวมถึง Product Manager ซึ่งเป็นพนักงานของเอไอซีแต่ในส่วนของทีมขายทั้งหมดใช้คนของ Distributor Partner คือ คนของบริษัทดิทแฮล์ม โดยจะดูแล Port ยาเก่าของบริษัทที่ยังสามารถทำการตลาดและช่วยให้องค์กรเกิดกำไรได้
2. OTC B.U. เป็น B.U. ที่จัดจำหน่ายผ่านช่องทางร้านขายยา โดยจะมี Sale Manager และ Product Manager เป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบในการกำหนด Business Strategy และมี Supervisor และ Medical Representative อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยแบ่งเป็นทีมตาม Line product และตามเขต/ลูกค้า ที่รับผิดชอบ
3. Hospital B.U. Business Unit นี้จะดูแลยอดขายที่ใหญ่ที่สุดของบริษัท เนื่องจากเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านทางโรงพยาบาล และมี Product line ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 line โดยจะมี National Sale Manager และ Marketing Manager เป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งทั้ง 2 ตำแหน่งจะทำงานประสานกัน และมี Sale Manager, Product Manager, Supervisor และ Medical Representative อยู่ภายใต้บังคับบัญชาตามลำดับ โครงสร้างของ Hospital B.U. จะเหมือนกับทาง OTC B.U. แต่ต่างกันตรงที่ ปริมาณทีมและจำนวน Medical Representative ต่อลูกค้าจะเยอะกว่าเนื่องจากมีการแบ่งเขตตามลักษณะภูมิภาคเพื่อให้การทำการของ Medical Representative ครอบคลุมทุกพื้นที่และสามารถดูแลลูกค้าแต่ละ account ได้อย่างทั่วถึงและเหมาะสม

4. Onco B.U. เป็น Business Unit ที่ดูแลเฉพาะทางซึ่งเป็นกลุ่มยามะเร็งเพื่อรองรับ ยาใหม่ๆ ที่อยู่ใน pipeline ของบริษัทที่จะนำเข้ามาจัดจำหน่าย โดยจะมี National Sale Manager Product Manager เป็นผู้บังคับบัญชา และ Medical Representative อยู่ภายใต้บังคับบัญชา

5. Operation Director จะดูแลในส่วน Corporate และ Back office ดังนี้

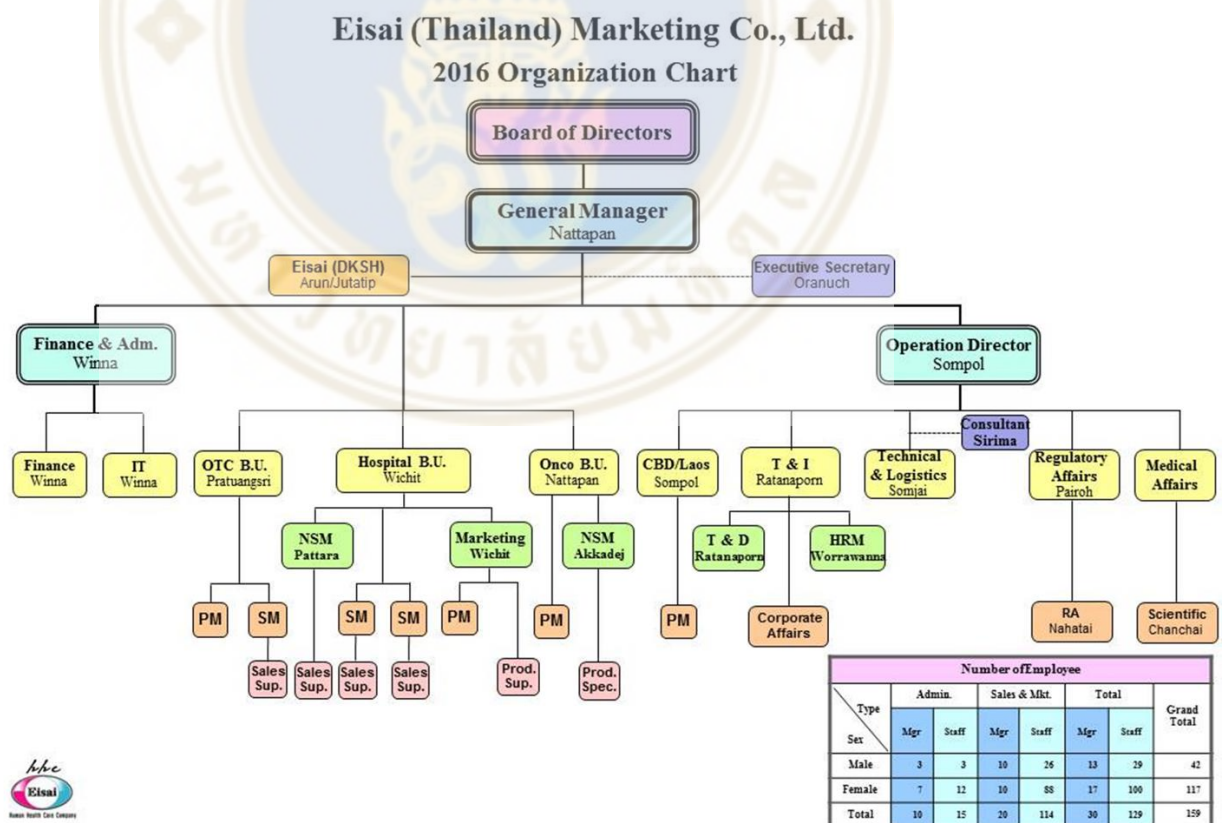
5.1 Corporate ประเทศในแถบอาเซียน กัมพูชาและลาว มี Product Manager เป็นผู้บังคับบัญชา

5.2 T & I Talent & Innovation รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะของพนักงานในองค์กรโดยจัดโปรแกรม Training ต่างๆ และจัดสรรคนเข้าทำงาน โดยมีฝ่ายบุคคลและ Corporate Affair อยู่ภายใต้บังคับบัญชา

5.3 Technical & Logistics ทำหน้าที่ซัพพอร์ตข้อมูลและยาใหม่ ที่บริษัททำ contact license กับเมืองนอกและดูแลการนำเข้ายา

5.4 Regulatory Affair ดูแลเอกสาร ใบวิเคราะห์ต่างๆ ของยา เอกสารต่างๆ ของยา

5.5 Medical Affair ทำหน้าที่ควบคุมความปลอดภัยในการใช้ยาในผู้ป่วยกรณีเกิดเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ในการใช้โดยสามารถสรุปเป็นผังองค์กรได้ตามภาพที่ 1.5



ภาพที่ 1.5 โครงสร้างองค์กร

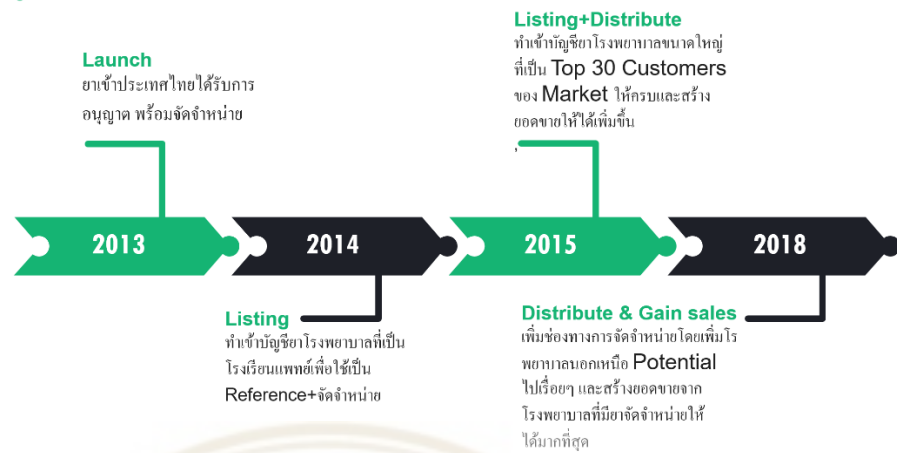
1.6 สถานการณ์ปัจจุบันของตลาดและยาในกลุ่มรักษาอาการต่อมลูกหมากโต

Urief® หรือ Silodosin เป็นยาสำหรับบรรเทาและรักษาอาการต่อมลูกหมากโต โดยเป็น 1 ในยาของบริษัทที่นำเข้ามาจัดจำหน่าย เนื่องจากเป็นยาที่มีโอกาสทางธุรกิจของบริษัทและจัดอยู่ในกลุ่มยาที่มีตลาดใหญ่ถึงเกือบ 2,000 ล้านบาทต่อปี โดยมีการนำเข้ามาจัดจำหน่ายไม่เกิน 5 ปี และยายังไม่หมดสิทธิบัตร ยาในประเทศยังไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ทำให้สามารถเพิ่มผลกำไรให้กับบริษัทได้อีกในระยะยาว แต่สถานการณ์ปัจจุบัน เรายังประสบปัญหาขายได้เพียง 10% เมื่อเทียบกับคู่แข่งหลักในตลาด ดังนั้นผู้จัดทำจึงมองว่ายาตัวนี้มีความเหมาะสมที่จะนำมาพิจารณาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเติบโตอย่างก้าวกระโดดและแก้ปัญหาให้เกิดการใช้ยาที่เพิ่มมากขึ้น โดยการเพิ่ม Market share จากยาคู่แข่ง โดยดูตามสถานการณ์ของยาและเทียบกับคู่แข่งได้ ดังนี้

1.6.1 สถานการณ์ของยา Urief®

Urief® ได้เริ่มเข้ามาและอนุญาตให้มีการจัดจำหน่ายในประเทศไทยได้ในปี ค.ศ. 2013 และต่อมาในปี ค.ศ. 2014 ทีมขายเริ่มทำยาเข้าบัญชียาโรงพยาบาลซึ่งเป็นโรงเรียนแพทย์เพื่อจัดจำหน่ายและให้คนไข้สามารถเข้าถึงยาได้และใช้เพื่อการอ้างอิงในการทำยาเข้าโรงพยาบาลต่างๆ ตามลำดับต่อมาตามกลยุทธ์ของบริษัท ในปี ค.ศ. 2015 ทีมขายสามารถทำเข้าบัญชียาโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่เป็น Top 30 Customers ของตลาดและเริ่มเกิดการใช้และเป็นที่รู้จักของแพทย์และผู้ป่วยเพิ่มมากขึ้น มีการทำการตลาดที่มากขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้ Achieve Target ที่บริษัทตั้งไว้ จนถึงปัจจุบัน บริษัทยังคงมียอดขายที่เพิ่มขึ้นและมีกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย จากโรงพยาบาลนอกเหนือ โรงพยาบาลที่เป็น Target Market มากขึ้นเรื่อยๆ และสร้างยอดขายจากโรงพยาบาลที่มียาจัดจำหน่ายให้ได้มากที่สุด จนปัจจุบัน ค.ศ. 2018 บริษัทมียอดขายจากยา Urief เป็นมูลค่าประมาณ 80 ล้านบาทดังภาพที่ 1.6

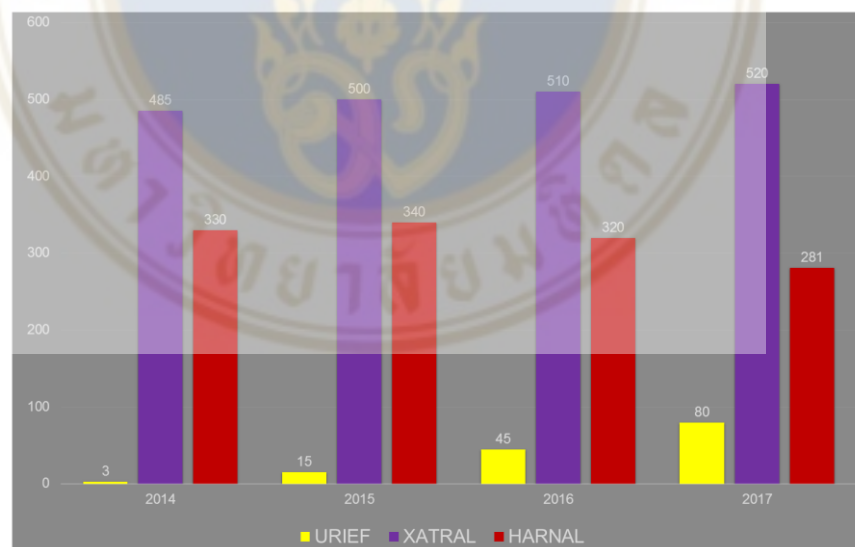
URIEF® Time Line



ภาพที่ 1.6 Urief® Timeline

1.6.2 ยอดขายยา Urief® เปรียบเทียบกับคู่แข่ง

ยอดขายยา Urief® ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2014 ซึ่งสามารถ Listing ยาเข้าในบัญชียาโรงพยาบาลแห่งแรกๆ ได้จนถึงปี ค.ศ. 2017 เปรียบเทียบกับยาคู่แข่งโดยตรงที่มีกลไกการออกฤทธิ์เหมือนกันและเป็น Market Leader ก็คือยา Xatral® และยา Harnal® : หน่วย = ล้านบาท ดังภาพที่ 1.7



ภาพที่ 1.7 ยอดขายยา Urief เปรียบเทียบกับยาคู่แข่ง ปี ค.ศ.2014 – ค.ศ. 2017

1.7 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน

จากรายละเอียดข้างต้น สังเกตได้ว่ายังมีโอกาสทางธุรกิจอีกมากของบริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด สำหรับยา Urief® ซึ่งปัจจัยสำคัญ ส่วนใหญ่นั้นคือการเพิ่มยอดขาย โดยการทำให้เกิดการใช้ยาที่เพิ่มมากขึ้น โดยแย่ง Market share จากคู่แข่ง เนื่องจากคู่แข่งทั้ง 2 ตัว ยังคงเป็น Market Leader ที่มียอดขายมากกว่าเราค่อนข้างมาก รวมทั้งจากที่กล่าวมาในตอนต้นถึงโอกาสทางธุรกิจ คือ โอกาสในการเกิดโรค เกิดกับผู้สูงอายุเพศชายถึง 80% ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทางคณะผู้จัดทำเห็นว่าควรมานำมาวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และเพื่อเพิ่มยอดขายและผลกำไรในระยะยาวให้แก่บริษัท



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

จากปัญหาที่ได้กล่าวไปในบทที่ 1 นั้นจะเห็นได้ว่ามีปัจจัยหลายประการที่เป็นโอกาส และเป็นปัญหาของบริษัท เอไอซี (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด สำหรับการเพิ่มยอดขาย Urief® เพื่อให้เข้าใจถึงโอกาสและต้นตอของปัญหาอย่างแท้จริงทางผู้จัดทำจึงเลือกเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลให้เกิดปัญหา โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก 2 เครื่องมือ คือ เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการธุรกิจ (PESTEL) และ แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) สำหรับเครื่องมือที่จะใช้เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่ส่งผลให้เกิดปัญหามี 2 เครื่องมือ คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน/โอกาส-อุปสรรค(SWOT) และ การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ทั้งนี้ผลจากการวิเคราะห์จะถูกนำไปจัดทำกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาให้กับบริษัท เอไอซี (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL)

สำหรับเครื่องมือนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจว่ามีผลกระทบมากหรือน้อยเพียงใด โดยแบ่งออกเป็น 6 หัวข้อดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Scanning) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายยานำเข้า สามารถสื่อย้อนกลับไปถึงหัวข้อของภาพรวมธุรกิจของอุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายยานำเข้า คือการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่จะเพิ่มมากขึ้น ทั้งในแง่ของการแข่งขันในการเข้าถึงและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มากขึ้น รวมถึงการทำให้ยาเข้าถึงผู้ป่วยได้มากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องเตรียมรับมือและวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้บริษัท เอไอซี (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด สามารถสร้างยอดขายให้เพิ่มขึ้นและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.1.1.1 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economics Factor)

ปัจจุบันภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศเริ่มชะลอตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ของประชากรและค่าครองชีพ โดยจะมีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกเข้ารับการรักษาพยาบาลในแต่ละโรงพยาบาล ทั้งในโรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชน แต่เนื่องจากการเข้าถึงของยานำเข้า ผู้ป่วยในกลุ่มข้าราชการที่มีสิทธิ์เบิกจ่ายตรงจากโรงพยาบาลรัฐบาลต่างๆ มีสัดส่วนในการเข้าถึงยามากกว่าสิทธิ์อื่นๆ ถึงประมาณ 80% ซึ่งมีมูลค่าสูงกว่าผู้ป่วยที่ได้รับสิทธิ์การรักษาจากบริษัทเอกชน รวมถึงผู้ว่าจ้างที่ต้องจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลเอง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจจึงมีผลโดยรวมเป็นสัดส่วนที่ไม่มากนัก เพราะปัจจัยนี้จะส่งผลกระทบต่อผู้ป่วยที่ได้รับสิทธิ์การรักษาจากบริษัทเอกชนเพราะมีการกำหนดวงเงินจากประกันในการเข้ารับการรักษาแต่ละครั้ง รวมถึงผู้ว่าจ้างที่ต้องจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลเองมากกว่า บริษัทจึงควรกำหนดคราขายหรือ Listing ยาในทุกๆ ขนาดของโรงพยาบาลตามความเหมาะสมเพื่อให้ผู้ป่วยสามารถเข้าถึงยาได้

2.1.1.2 ปัจจัยทางด้านสังคม (Social Factor)

สังคมไทยก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ซึ่งมีประชากรสูงอายุเฉลี่ยเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งจะมีโอกาสเจ็บป่วยและเกิดโรคได้ง่ายกว่าประชากรในวัยอื่นๆ รวมถึงจากที่กล่าวไปในเรื่องของโอกาสทางธุรกิจจะเห็นได้ว่าอุบัติการณ์การเกิดโรคต่อมลูกหมากโตเกิดขึ้นได้ในผู้สูงอายุเพศชายทุกคนที่มีอายุเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ บริษัทจึงควรสร้างสร้างการรับรู้ และให้ความรู้เรื่องโรค รวมถึงความแตกต่างทางข้อมูลยาเพื่อสร้างคุณค่าแบรนด์ไปยังแพทย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสถิติข้อมูลผู้สูงอายุ แสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงตารางข้อมูลสถิติผู้สูงอายุในปี พ.ศ. 2543 - 2583

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

		2543	2553	2563	2573	2583
จำนวนประชากรสูงอายุ	60 - 69 ปี	3,546	4,699	7,256	9,260	8,959
	70 - 79 ปี	1,706	2,731	3,677	5,898	7,639
	80 ปีขึ้นไป	586	1,078	1,690	2,421	3,921
	รวม	5,838	8,508	12,622	17,579	20,519
สัดส่วนประชากรสูงอายุ	60 - 69 ปี	60.74	55.23	57.48	52.68	43.66
	70 - 79 ปี	29.22	32.1	29.13	33.55	37.23
	80 ปีขึ้นไป	10.04	12.67	13.39	13.77	19.11
	รวม	100	100	100	100	100
สัดส่วนประชากรสูงอายุต่อประชากรรวม	60 - 69 ปี	5.7	7.12	10.99	13.99	14.02
	70 - 79 ปี	2.74	4.14	5.57	8.91	11.96
	80 ปีขึ้นไป	0.94	1.63	2.55	3.65	6.14
	รวม	9.38	12.89	19.12	26.56	32.12

2.1.1.3 ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor)

การเมืองส่งผลต่อการจัดตั้งรัฐบาลซึ่งเป็นผู้กำหนดและควบคุมงบประมาณในการเบิกจ่ายยาซึ่งเป็นสิทธิประโยชน์ของข้าราชการ, สิทธิประกันสังคม รวมถึงสิทธิบัตรทอง สำหรับประชากรไทยทุกคน ซึ่งการจัดกลุ่มยา สำหรับสิทธิต่างๆ ก็ขึ้นตรงกับกรมบัญชีกลางว่ายาตัวไหนจะสามารถใช้หรือจ่ายในสิทธิใดของข้าราชการได้ โดยสิทธิการรักษาพยาบาลของข้าราชการเป็นสิทธิที่สามารถเข้าถึงยานำเข้าได้มากที่สุด บริษัทควรจะผลักดันให้ยาเข้าไปอยู่ในบัญชียาหลักรวมทั้งการกำหนดราคาให้อยู่ในระดับเหมาะสมเพื่อที่จะเป็นข้อเด่นที่ทำให้ยาสามารถอยู่ในบัญชียาโรงพยาบาลได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ป่วยสามารถเข้าถึงยาได้ง่ายขึ้น และแพทย์เองก็มีความสะดวกสบายใจในการใช้ยา

2.1.1.4 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology Factor)

สังคมไทยมีการดำเนินชีวิตและไลฟ์สไตล์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดย มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้อำนวยความสะดวกในชีวิตมากขึ้น ทำให้ผู้ป่วยสามารถเข้าถึงข้อมูลและรู้ถึงวิธีปฏิบัติตัวเมื่อเกิดโรค รวมถึงสามารถค้นหาข้อมูลแพทย์หรือสถานพยาบาลที่ผู้ป่วยไว้วางใจได้ บริษัทจึงควรสร้างความแตกต่างในการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างคุณค่าแบรนด์ไปยังแพทย์และผู้ป่วย รวมถึงพัฒนาระบบ หรือ แอปพลิเคชันต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานทางการแพทย์และประชาชนเพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกสบายและสร้างจิตความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น



ภาพที่ 2.1 แสดงถึง Application ที่ผู้ป่วยสามารถเข้าถึงข้อมูลยาและวิธีการปฏิบัติตัวเมื่อเกิดโรค

2.1.1.5 ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal Factor)

เนื่องจากการนำเข้าและการจัดจำหน่ายยาต้องดำเนินธุรกิจตามกฎหมายและมาตรฐานในการควบคุมยาแต่ละประเภทผ่านทางสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา สำหรับยาทุกตัวก่อนที่จะจัดจำหน่ายจึงถูกควบคุมด้วยกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เป็นข้อบังคับอยู่แล้ว ดังนั้นบริษัท ก็ควรมีทีมและพนักงานที่ดูแลในส่วน Technical & Logistic ที่เป็นมืออาชีพเพื่อให้การนำเข้ายาแต่ละตัวสามารถผ่านกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายไปได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้บริษัทสามารถสร้างยอดขายได้รวดเร็วตามไปด้วย นอกจากนี้ กฎหมายในระบบประกันสุขภาพมีผลต่อค่ารักษาพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจเลือกสถานพยาบาลของประชาชนในการเข้ารับการรักษาและการเข้าถึงยา

โดยจากการวิเคราะห์เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL) สามารถสรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลด้านบวกหรือด้านลบกับธุรกิจจัดจำหน่ายยาได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจจัดจำหน่ายยาจากการวิเคราะห์ PESTEL

Factor	Effect
สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Scanning)	(+)
ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economics Factor)	(+)
ปัจจัยทางด้านสังคม (Social Factor)	(+)
ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor)	(-)
ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology Factor)	(+)
ปัจจัยทางกฎหมาย (Law Factor)	(+)

2.1.2 แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model)

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL) ไปแล้ว อีกเครื่องมือที่จะสามารถวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด คือ แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรมว่ามีแรงกดดันหรือมีระดับความเข้มข้นในการแข่งขันในระดับต่างๆ กัน ซึ่งแรงกดดันและระดับความเข้มข้นของการแข่งขันนี้จะเป็นตัวกำหนดถึงศักยภาพในการทำกำไรหรือศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรม การวิเคราะห์ดังกล่าวนำมาสู่การตระหนักรู้ในศักยภาพการแข่งขัน

ของบริษัท และใช้ประกอบการพิจารณาหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแข่งขันทางธุรกิจ จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ 5 ปัจจัยเกี่ยวข้อง (Five competitive forces) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1.2.1 การเข้าตลาดใหม่ (Threat of New Entrants) การเข้ามาของผู้เล่นหน้าใหม่ในตลาดยากขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจาก การเลือกนำเข้ายาแต่ละตัวบริษัทต้องมีขั้นตอนในการเลือกและทำ Contract license กับเม็ดเงินรวมถึงมีขั้นตอนต่างๆ ก่อนที่จะนำเข้ามาและจัดจำหน่ายได้ค่อนข้างยากและใช้เวลาในการดำเนินการนาน และหลังจากนำเข้ามาแล้วต้องผ่านสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับดูแลคุณภาพมาตรฐานและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ด้านยา ก่อนที่จะทำการ Distribution ผ่านแต่ละ Channel

2.1.2.2 การแข่งขันในตลาด (Rivalry Among Existing Competitors) ยาในกลุ่มการรักษาโรคต่อมลูกหมากโตมีการแข่งขันที่สูงมากเนื่องจากเป็นตลาดที่มีมูลค่าของยอดขายในตลาดสูง โดยยาคู่แข่งหลักในตลาดมีอยู่ 2 ตัวที่แข่งขันกันโดยตรงและมีกลไกการออกฤทธิ์ของยาที่เหมือนกันซึ่งเป็น Market Leader ได้แก่ Xatral®, Harnal® โดยมีการทำการตลาดเป็นระยะเวลานาน ทำให้มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สูงเนื่องจากแพทย์เกิดความเคยชินในการใช้ยาทั้ง 2 ตัวที่กล่าวมารวมทั้งคู่แข่งรู้จักลูกค้าเป็นอย่างดี ทำให้เราใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนใจและเปลี่ยนความคิดยาก นอกจากนี้ ยาในกลุ่มนี้เป็นกลุ่มยารักษาและบรรเทาอาการของโรค ซึ่งแพทย์สามารถสลับเปลี่ยนยาได้ถ้าเกิดผลข้างเคียงอันไม่พึงประสงค์จากยาเดิม และมีให้เลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับคนไข้หลายตัว นอกเหนือจาก 2 ตัวหลักที่ได้กล่าวไป และนอกจากนี้ยังมีการป้องกันการ Listing ยา Uriet® เข้าในบัญชียาโรงพยาบาลจากคู่แข่ง เพื่อป้องกันการถูกแชร์ส่วนแบ่งทางการตลาด

2.1.2.3 อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitution) การปรับ Lifestyle modification ของผู้ป่วยทำให้อาการที่เกิดขึ้นลดน้อยลง ทำให้ไม่จำเป็นต้องทานยาหรือการที่คนไข้มีต่อมลูกหมากโตจนต้องใช้การผ่าตัดเข้ามารักษาแทนการให้ยา นอกจากนี้ยังมียาที่ผลิตในประเทศไทยที่สามารถใช้ทดแทนหรือเลือกใช้เป็นตัวเลือกแรกก่อนได้เนื่องจากมีราคาถูกกว่ายานำเข้า

2.1.2.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Power bargain of Buyers) โรงพยาบาลสามารถเลือกได้ว่าจะนำยาตัวไหนเข้าบรรจุในบัญชียาหรือตัดออกจากบัญชียาของโรงพยาบาล เป็นการเพิ่มหรือลดโอกาสในการเข้าถึงยาของผู้ป่วยซึ่งทำให้บริษัทสามารถเพิ่มโอกาสและลดโอกาสทางการขายได้

2.1.2.5 อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Power bargain of suppliers) ไม่มีผลเพราะเราเป็น Supplier ที่นำยาของตัวเองที่มี Contact license ที่ประเทศญี่ปุ่น เข้ามาโดยมีการบริหาร

Stock ที่ดี และมีบริษัทคู่ค้าซึ่งเป็นคนทำบรรจุภัณฑ์และ stock สินค้าเพื่อจัดจำหน่ายอย่างพอเพียง ทำให้ไม่เกิดปัญหาไม่เพียงพอ

จากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) สามารถสรุปผลกระทบต่อธุรกิจการรับหมาก่อสร้างที่จะส่งผลกระทบต่อ บริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 สรุปผลกระทบจากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 (Five Forces Model)

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

2.2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน, โอกาส-อุปสรรค (SWOT)

การวิเคราะห์จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส และ อุปสรรค เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการประเมิน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ว่าส่งผลกระทบและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง โดยพิจารณาจาก 4 มุมมอง คือ 1. จุดแข็ง (Strength) 2. จุดอ่อน (Weakness) 3. โอกาส (Opportunity) 4. อุปสรรค (Threat) ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้มาจะทำให้ทราบถึงปัญหาสำคัญขององค์กรที่อาจทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการได้ในอนาคต อันจะนำมาซึ่งการวางแผนและกำหนด

กลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและทำให้องค์กรมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสามารถอธิบายทั้ง 4 มุมมอง ได้ดังนี้

- **จุดแข็ง (Strength)** คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่ดีภายในองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรว่าสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กร ที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นความสามารถในการแข่งขันได้

- **จุดอ่อน (Weakness)** คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่เป็นข้อด้อยขององค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรว่าสิ่งใดเป็นจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป

- **โอกาส (Opportunity)** คือ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรว่าปัจจัยใดที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์และประสบความสำเร็จได้

- **อุปสรรค (Threat)** คือ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรว่าปัจจัยใดที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านลบหรือเป็นปัจจัยที่ขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมาย

โดยจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของบริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ได้ผลลัพธ์ 4 ประเด็น ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

- ชื่อเสียงของบริษัท บริษัทฯ เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีในธุรกิจยา โดยดำเนินธุรกิจกว่า 30 ปี ทำให้เป็นที่รู้จักในธุรกิจเป็นอย่างดี

- ประสบการณ์การทำงานของ Medical Representative รวมถึงความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานทางการแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ในแต่ละโรงพยาบาล

- ฐานลูกค้า บริษัทมีฐานลูกค้าที่เป็นเภสัชและผู้อำนวยการ รวมถึงแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ในแผนกที่เกี่ยวข้อง ทำให้การ Listing ยาในบางโรงพยาบาล สามารถทำได้อย่างรวดเร็วส่งผลให้ผู้ป่วยสามารถเข้าถึงยาได้ง่ายและเกิดยอดขายซึ่งเป็นผลกำไรของบริษัท

- งบประมาณในการทำการตลาด เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่เพิ่งจัดจำหน่ายในระยะเวลาไม่ถึง 5 ปีและมีมูลค่าตลาดที่สูง จึงเป็นผลิตภัณฑ์ที่บริษัทต้องการลงทุนเพื่อให้ได้มาซึ่งยอดขายที่มากที่สุด

- Profile ยา เป็นยาที่มีจำหน่ายที่ยุโรปและอเมริกา รวมถึงประเทศต่างๆ ทางแถบเอเชีย มีประสิทธิภาพในการรักษาที่ดีและมีความจำเพาะเจาะจงต่อตัวรับที่อยู่บริเวณกล้ามเนื้อลูกหมากมากกว่าบริเวณกล้ามเนื้อหลอดเลือด ทำให้ยามีข้อดีที่เหนือกว่ายาคู่แข่ง คือ ให้ประสิทธิภาพในการบรรเทาอาการได้ดีและรวดเร็วและมีความปลอดภัยกับผู้ป่วยสูงอายุ เพราะส่งผลต่อการเกิดผลข้างเคียงต่อหัวใจน้อยกว่าตัวอื่นๆ

จุดอ่อน (Weakness)

- เป็นผู้เล่นรายใหม่ของยาในกลุ่มนี้ เนื่องจากอุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายยา บุคลากรทางการแพทย์รวมถึงผู้ป่วย จะมีความคุ้นเคยในการใช้ยาหรือความเคยชินจากการได้รับยาตัวเดิมๆ ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของยอดขาย จึงต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างมากในการสร้างและสื่อสาร Brand ให้บุคลากรทางการแพทย์และผู้ป่วยรับรู้

- ความสะดวกในการทานยาของคนใช้น้อยกว่าเมื่อเทียบกับยาที่ทานวันละครั้ง เนื่องจากยา Urief® เป็นยาที่ต้องรับประทานวันละ 2 ครั้ง ในขณะที่ยาคู่แข่งรายอื่นๆ รับประทานวันละครั้ง ซึ่งสะดวกในการรับประทานยาสำหรับผู้ป่วย ทำให้แพทย์เปลี่ยนใจมาเลือกใช้ยารายาก เพราะต้องอธิบายผู้ป่วย และผู้ป่วยเองก็มีความเคยชินในการรับประทานยากลุ่มนี้ โดยรับประทานวันละครั้ง ส่วนการเพิ่ม new case ทำให้เพิ่มยอดขายได้ยากกว่าเนื่องจาก Case ใหม่ในการรักษาต่อวันมีสัดส่วนเพียง 10% เมื่อเทียบกับ Case ที่มา follow up

- ยาคู่แข่งหลัก 1 ตัวอยู่ใน ED/อิดี (Essential drug) คือยาที่มีตัวยาที่ใช้รักษาโรคตัวเดียวกับยาต้นแบบ ซึ่งจะให้ผลการรักษา ผลข้างเคียง ปริมาณยาที่ใช้ และวิธีการต่างๆ ในการใช้ยา เช่นเดียวกับยาต้นแบบ แต่มีราคาถูกกว่ามาก เพราะไม่ต้องเสียเงินค่าศึกษาวิจัยค่าการตลาดและค่าโฆษณาซึ่งควบคุมและดูแลโดยคณะกรรมการพัฒนาระบบยาแห่งชาติ โดยจะมีขอบเขตและสิทธิ์ในการใช้ของผู้ป่วยที่ครอบคลุมได้มากกว่า ดังนี้

1. ประกันสังคม
2. ประกันสุขภาพถ้วนหน้า (30 บาท)
3. ข้าราชการเบิกคินได้ทั้งหมด

- มียา Generic ที่ผลิตที่ประเทศไทยเป็นตัวเลือกให้แพทย์เลือกใช้ ซึ่งแพทย์บางส่วนจะเลือกใช้ยาตัวนี้เป็น First line เพื่อช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายของรัฐบาล รวมถึงบางโรงพยาบาลที่มียานี้จะควบคุมการใช้ยาของแพทย์โดยการให้แพทย์ใช้ก่อนเป็นหลัก หรือ ควบคุมให้ใช้เพียงตัวเดียวในสิทธิ์ประกันสังคม และสิทธิ์ 30 บาทของโรงพยาบาล

โอกาส (Opportunity)

- สังคมผู้สูงอายุที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและจะเพิ่มขึ้นในอนาคต เนื่องจากกลุ่มอาการที่เกิดโรค มีโอกาสเกิดกับเพศชายที่มีอายุ 40 ปี ขึ้นไป ซึ่งจะมีโอกาสเป็นโรคถึง 60% และอุบัติการณ์จะเพิ่มมากขึ้นตามอายุที่เพิ่มขึ้น ซึ่งอาจสูงถึง 80% ในผู้ชายที่อายุ 80 ปีขึ้นไป ดังนั้นยาในการรักษาอาการกลุ่มนี้จึงมีมูลค่าตลาดที่สูงและต้องรับประทานอย่างต่อเนื่องเพื่อควบคุมอาการให้ดีขึ้น

- ตลาดยากลุ่ม Alpha blocker เป็นตลาดใหญ่ที่มีมูลค่าประมาณ 2,000 ล้านบาท ในขณะที่ยา Urief ยังขายได้ในปี 2017 เพียง 80 ล้าน ดังนั้น จึงเป็นโอกาสที่จะเพิ่มยอดขายได้อีกมากในปี 2018

- การเบิกจ่ายยาในกลุ่ม Alpha blocker ไม่ได้ถูกควบคุมโดยกรมบัญชีกลางแพทย์สามารถจ่ายให้ข้าราชการได้โดยไม่มีข้อจำกัดในการใช้ยา

อุปสรรค (Threat)

- ยาคู่แข่ง Protect ตลาดโดยการปกป้องไม่ให้เรา สามารถ Listing ยาในบางโรงพยาบาลได้โดยการใช้ความสัมพันธ์กับบุคลากรทางการแพทย์ เนื่องจาก มีการทำการตลาดมาก่อนเพื่อเป็นการลดโอกาสการเพิ่มช่องทางในการขาย

2.2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

ห่วงโซ่แห่งคุณค่า หรือ Value Chain ที่คิดค้น โดย Michael E. Porter (1985) กล่าวถึงกระบวนการสร้างคุณค่าในแต่ละกิจกรรมที่องค์กรต้องการส่งมอบให้แก่ลูกค้า ซึ่งกระบวนการสร้างคุณค่านั้นเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันเป็นทอดๆ เหมือนห่วงโซ่ที่มีความเกี่ยวพันกัน เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ยังนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการเปรียบเทียบขององค์กรกับอุตสาหกรรม หรือเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบ (Benchmarking) โดยกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่า แบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และการบริการโดยตรง ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 5 กิจกรรม ได้แก่

- การนำเข้าผลิตภัณฑ์ (Inbound Logistics) กระบวนการในการนำเข้ายา บริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด มีการนำเข้ายา Urief จากประเทศญี่ปุ่น และยังไม่ผ่านขั้นตอนในการบรรจุภัณฑ์

- การดำเนินการผลิตสินค้า (Operations) เข้าสู่กระบวนการในการบรรจุภัณฑ์กับบริษัทอินเตอร์ไทย ซึ่งมีมาตรฐาน เพื่อเป็นการรักษาคุณภาพของกระบวนการผลิตและเพิ่มความมั่นใจให้แก่ลูกค้า โดยนำมาบรรจุแพคในรูปแบบกล่องและแพงยาโดยผ่านการขอจากองค์การอาหารและยา เพื่อให้ผู้ป่วยรับประทานยาได้อย่างถูกต้อง และจัดเก็บผลิตภัณฑ์หลังจากบรรจุภัณฑ์เรียบร้อยแล้วไว้กับ Distributor คือ บริษัท ดีทแฮล์ม จำกัด ในการเก็บรักษาสินค้าก่อนถึงมือลูกค้า

- การนำสินค้าออกจำหน่าย (Outbound Logistics) บริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ดำเนินการจัดจ้างบริษัท ดีทแฮล์ม จำกัด ในการเก็บรักษาและกระบวนการในการสั่งซื้อทั้งหมด ตั้งแต่ลูกค้ามีการออกออเดอร์ การทำเอกสารกับโรงพยาบาลขนาดใหญ่ในการสั่งซื้อแต่ละครั้ง จนกระทั่งถึงการขนส่งผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้าแต่ละราย

- การตลาดและการขาย (Sales and Marketing) เป็นส่วนที่สำคัญอันดับต้นๆ ของบริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด เนื่องจาก บริษัทดำเนินการทางด้านการจัดจำหน่ายยา

นำเข้าไปในประเทศไทย Function ที่ทำงานหลักและใช้พนักงานมากที่สุดจะอยู่ใน function นี้ คือ การทำการตลาดและการขาย การจัดจำหน่ายให้เข้าถึงผู้ป่วยมากที่สุด โดยส่วน Marketing ก็จะทำหน้าที่คิดและวางแผนกลยุทธ์ออกมาในแต่ละปีเพื่อสร้าง Brand Awareness และการสร้าง key message ไปถึงแพทย์ โดยทำให้แพทย์เห็นข้อดีของยาเราในการใช้เพื่อรักษาคนไข้ รวมทั้งคิดกิจกรรมในด้านวิชาการและสัมมนาการที่เป็นประโยชน์และเหมาะกับบุคลากรทางการแพทย์ และในส่วนของ Medical Representative หรือ ผู้แทนยา จะมีหน้าที่ในการสร้างยอดขายโดยทางหัวหน้างานจะทำหน้าที่ในการจัดแบ่งทีมขายให้เหมาะสมกับขนาดโรงพยาบาลและจำนวนแพทย์ที่ผู้แทนยาแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบ เพื่อให้สอดคล้องกับ target และความคาดหวังในการสร้างการเติบโตของยอดขายตามกลยุทธ์ที่บริษัทได้วางไว้ในลูกค้าแต่ละ account และทางทีมขาย ก็มีหน้าที่ในการประสานงานระหว่างบริษัทและลูกค้า ในการ Listing ยา ติดตามงาน สร้างกิจกรรม กับลูกค้าใน ความรับผิดชอบของตัวเอง ตลอดจนติดตามออเดอร์ จนทำให้เกิดยอดขายขึ้นในแต่ละโรงพยาบาล โดยทั้งส่วน Sales และ Marketing จะต้องมี Goal ซึ่งเป็นกลยุทธ์เดียวกัน และประสานงานกัน เพื่อให้การสื่อสารแบรนด์ไปยังลูกค้ามีคุณค่ามากที่สุด

- การบริการ (Services) บริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด มีแผนก Pharmacovigilance ซึ่งทำหน้าที่ในการติดตาม ในกรณีที่ผู้ป่วยเกิดผลข้างเคียงในการใช้ยาโดยผู้แทนยา จะเป็นตัวประสานงานและ report กลับไปยังบริษัทและมีการติดตามผล รวมถึงผู้แทนยามีหน้าที่ในการบริการอื่นๆ อย่างเหมาะสมในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ไม่ต้องปฏิบัติเป็นประจำในทุกๆ วัน

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมส่วนรวมหลักให้ดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 4 กิจกรรม ได้แก่

- โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ (การบริหารและการจัดการ) มีการดำเนินการบริหาร และการจัดการ โดยผู้บริหารระดับสูงในทุกขั้นตอน เพื่อกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนในการสร้างยอดขาย และสร้างตัวชี้วัดและมาตรการในการทำงานเพื่อกำหนดขอบเขตในการทำงานและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า

- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด มีการคัดสรรพนักงานและว่าจ้างพนักงานให้เหมาะสมกับงานและมีการจัดโปรแกรมในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

- เทคโนโลยี บริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด มีทีมงาน IT และการนำระบบโปรแกรมต่างๆ มาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็น SAP, CRM, E-form, E-expense รวมถึง โปรแกรมอื่นๆ ฯลฯ เพื่อเพิ่มความสะดวกและความสามารถในการทำงานในทุกๆ แผนกขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- การจัดซื้อจัดจ้าง มี Function ที่ชื่อว่า Technical logistic และ Regulatory Affair เพื่อดูแลและคัดเลือกยาที่ทางบริษัทจะเข้าไปทำ contract license ว่ามีโอกาสและความเป็นไปได้ทางการค้ามากน้อยเพียงใดก่อนทำการคัดเลือกมาจัดจำหน่าย และรับผิดชอบในเรื่องของเอกสารข้อมูลยาทั้งหมดที่ต้องใช้และเอาไว้ Support ก่อนการขาย ใบวิเคราะห์ยา ข้อมูลในการขอ approve จาก อ.ย. ก่อนการจัดจำหน่าย

บทสรุปการวิเคราะห์ภาพรวมของบริษัท เอไอซี (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่างๆ จะเห็นว่าธุรกิจการจัดจำหน่ายยานั้นมีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง และยังมีอุปสรรคจากภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยปัจจัยภายนอกบางประการ มีผลต่อการควบคุมและสิทธิการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลของข้าราชการรวมทั้งสิทธิ์ในการเบิกจ่ายยาบางกลุ่ม รวมถึงนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ แต่ทั้งนี้บริษัท เอไอซี (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ก็ยังมีจุดแข็งในด้านชื่อเสียงที่ดีของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมยามาอย่างยาวนาน และ Profile ยาที่มีคุณภาพ รวมถึงประสบการณ์การทำงานของผู้แทนขาย ทำให้ยังมีโอกาสที่จะสามารถพัฒนาธุรกิจให้มีการต่อยอดผลกำไร และเป็นที่รู้จักของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น แต่อาจต้องมีการบริหารการทำงานให้เป็นระบบ มีนโยบายการทำงานมารองรับ มีการปรับเปลี่ยนทีมให้เหมาะสมกับลูกค้า มีระบบมาช่วยในการจัดเก็บและอัปเดตฐานข้อมูลสำคัญ ที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจในกลยุทธ์ของบริษัทและการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารสามารถตรวจสอบได้ มีผลชี้วัดที่เป็นรูปธรรมที่สามารถนำมาปรับปรุงการทำงานในอนาคต และช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งในตลาดได้อย่างมีศักยภาพ

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

นอกจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่ได้วิเคราะห์ไปในขั้นต้นแล้วนั้น เราควรที่จะทราบขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมเพื่อนำไปใช้วิเคราะห์เพิ่มเติมหรือใช้เพื่อระบุขั้นตอนที่เกิดปัญหาได้อย่างชัดเจน

โดยจะกล่าวถึงขั้นตอนหลักๆ ในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการนำมาวิเคราะห์ปัญหา คือ ส่วนของ Sales & Marketing เริ่มจากการที่ผู้บริหารระดับบนกำหนดกลยุทธ์ลงมาว่า Product ตัวไหนของบริษัทจะเป็น Product push และความคาดหวังอัตราการเติบโตต่อปี จากนั้น กำหนด Direction และจัดทีมขายให้เหมาะสมกับปริมาณลูกค้าและขนาดของโรงพยาบาล

หลังขั้นตอนการกำหนด Direction เรียบร้อย ทางทีมผู้บริหารระดับบนและระดับล่างช่วยกันกำหนดและจัดตั้งทีมขายให้เหมาะสมกับปริมาณลูกค้าและขนาดของโรงพยาบาล โดยนำฐานข้อมูลการขายที่มีอยู่รวมถึงมูลค่าตลาดและข้อมูลยอดขายของกลุ่มแข่งมาวิเคราะห์ความเหมาะสมและโอกาสที่จะขายได้ในแต่ละโรงพยาบาล และตั้งทางเกิดสำหรับแต่ละทีมเพื่อให้บรรลุตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่บริษัทวางไว้

ในอีกส่วนที่มีความสำคัญและสอดคล้องกับทีมขาย คือ ทีม Marketing โดยทาง Marketing จะกำหนดกลยุทธ์ที่จะสื่อสาร Brand โดยการสร้างการรับรู้ของแบรนด์ไปยังลูกค้า การสำรวจตลาด วิเคราะห์คู่แข่งเพื่อสร้างแผนการตลาด พัฒนาและสร้างสรรค์กิจกรรมต่างๆ ทำสื่อประชาสัมพันธ์สำหรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยทำงานร่วมกับทีมขาย และนอกเหนือการจัดแผนการตลาด หน้าที่ของ Marketing หรือ Product Manager ในธุรกิจยา คือ การสอนและให้ความรู้เรื่อง product กับผู้แทนยาเพื่อนำไปสื่อสารและให้ข้อมูลแก่แพทย์

โดยสามารถสรุปกระบวนการและ Function หลักๆ ที่กล่าวถึงข้างต้นของบริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ได้ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมของบริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

3.1 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการ

ขอบเขตที่จะนำมาศึกษาถึงปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขนั้นจะครอบคลุมในเรื่องของการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อทำให้เกิดยอดขายที่เติบโตของยา Urief® การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดและจัดตั้งทีมขายให้เหมาะสม การนำฐานข้อมูลของลูกค้ามาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การกำหนดขอบเขตการทำงาน ความรับผิดชอบของผู้แทนยา การสื่อสาร Brand ไปยังลูกค้า ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและมีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ขอบข่ายความรับผิดชอบในการทำงานในปัจจุบันของบริษัท เอไซ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถอธิบายได้ ดังนี้

3.1.1 ทีมขายใน Hospital B.U. ของบริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด แบ่งออกเป็น 2 ทีมหลัก คือ 1. รับผิดชอบยาที่เกี่ยวข้องกับทางระบบประสาท 2. รับผิดชอบยาเกี่ยวกับระบบทางเดินปัสสาวะ กระดูก และ ภาวะอาหาร

3.1.2 Marketing หรือ Product manager กำหนดกลยุทธ์ที่จะสื่อสาร Brand โดยการสร้างการรับรู้ของแบรนด์ไปยังลูกค้า จัดกิจกรรมต่างๆ ทำสื่อประชาสัมพันธ์ สำหรับกลุ่มลูกค้า

เป้าหมายโดยทำงานร่วมกับทีมขาย และให้ความรู้เรื่อง product กับผู้แทนยาเพื่อนำไปสื่อสารและให้ข้อมูลแก่แพทย์

3.1.3 เมื่อแพทย์เกิดการรับรู้ข้อมูลของ Product และข้อดีของยา Urief® ที่ให้ประโยชน์กับคนไข้มากกว่าคู่แข่ง รวมถึงมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้แทนยาที่รับผิดชอบและมีความเชื่อมั่นต่อบริษัทมากขึ้น

3.1.4 เกิดการใช้ยาและมีการสั่งซื้อ

3.1.5 ยอดขายของบริษัทที่เพิ่มขึ้น

3.2 ปัญหาที่พบในกระบวนการปัจจุบัน

โดยสืบเนื่องจากในปัจจุบันบริษัท เอไซ(ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง ต้องการเพิ่มยอดขายโดยมีอัตราการเติบโตที่ก้าวกระโดดเพิ่มมากขึ้น จึงวิเคราะห์และพบปัญหาในเรื่อง การทำงานในบางจุดที่ยังไม่ดีพอ โดยพบว่าปัญหาจากกระบวนการที่เกิดขึ้น มีดังนี้

3.2.1 ปัญหาที่เกิดเนื่องจากพนักงานขาย Medical Representative หรือผู้แทนยา มีความรับผิดชอบในการดูแลแพทย์หลายแผนก และรับผิดชอบยอดขายของยาหลายตัว ขาดการโฟกัสแพทย์เฉพาะทาง (ศัลยกรรมระบบทางเดินปัสสาวะ) ซึ่งมีโอกาสตรวจเจอโรคมามากที่สุด เป็นสัดส่วนที่น้อยกว่าคู่แข่ง เนื่องจากยาคู่แข่งหลักรับผิดชอบเฉพาะแพทย์เฉพาะทางเนื่องจาก Port ยาหลักของบริษัทคู่แข่งเป็นยาที่เกี่ยวข้องในการรักษาโรคเกี่ยวกับระบบทางเดินปัสสาวะ จึงเกิดความเสียเปรียบในการเข้าถึงแพทย์และนอกจากนี้เรายังมีจุดอ่อนที่เราเป็น Market follower ความคุ้นเคยกับแพทย์แผนกที่บริษัทต้องโฟกัสยังน้อยเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ผู้แทนยาขาดการพัฒนาและการ Coaching รวมถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ยังไม่ดีเพียงพอ เนื่องจากไม่มีตัวชี้วัดในการทำงานที่แน่นอน นอกจากยอดขายที่สามารถ Achieve target ซึ่งตรงจุดนี้สามารถวัดได้เพียงบางส่วนเพราะ Target ที่ตั้งขึ้นก็เกิดจากการประมาณการจากศักยภาพในการเติบโตของแต่ละเขตการขาย รวมถึงตัวเลขยอดขายจากปีที่แล้ว จึงไม่ใช่ตัวชี้วัดทั้งหมดว่า พนักงานมีความรับผิดชอบในงาน รวมถึงมีการพัฒนาในการทำงานหรือไม่และไม่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนว่า พนักงานได้รับการ Coaching จากหัวหน้างานมากน้อยเพียงใดเพราะไม่มีตัวชี้วัดที่บอกนอกจากรายงานที่หัวหน้างานส่งไปให้กับผู้บริหารลำดับถัดไป

3.2.2 ปัญหาในการทำการตลาด การลงทุนในการทำตลาดน้อยกว่าคู่แข่ง ยาคู่แข่งทุกตัวมีเงินในการลงทุนสูงเนื่องจากมียอดขายต่อปีหลายร้อยล้านทำให้มีงบประมาณในการลงทุนที่สูง

นอกจากนี้ บริษัทยาคู่แข่งยังมียาตัวอื่นเสริม Business Unit และเป็นยาที่ใช้ในแผนกศัลยกรรมทางเดินปัสสาวะเช่นเดียวกันและมีมูลค่าสูงทำให้ยังมีเงินในการลงทุนสูงขึ้นตามไปด้วย ความสร้างสรรค์และการสร้างความแตกต่างในการสนับสนุนและกิจกรรมที่มีต่อแพทย์อย่างน้อย การสร้าง Key Message ให้แพทย์จดจำรวมถึงข้อดีของยาที่ต้องการสื่อสาร ไปยังแพทย์ยังไม่ชัดเจนทำให้แพทย์ยังไม่เห็นความแตกต่างหรือข้อดีของยา Urief® ที่ทำให้เปลี่ยนใจเลือกใช้ได้ทันที

3.2.3 ปัญหาในเรื่องพฤติกรรมของลูกค้า ในเรื่องของการสั่งซื้อยา บางโรงพยาบาลมีข้อจำกัดและขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปในเรื่องของการสั่งซื้อเนื่องจาก ปัจจุบันกรมบัญชีกลางเข้ามา มีบทบาทในสัญญาจัดซื้อจัดจ้างมากขึ้น ทำให้ไม่สามารถคาดการณ์ยอดขายในระยะยาวได้ เพราะมีการควบคุมวงเงินในการสั่งซื้อยาในแต่ละตัว ซึ่งขึ้นอยู่กับกฎระเบียบข้อบังคับของแต่ละโรงพยาบาล บางโรงพยาบาลมีการกีดกันทางการค้าโดยการปกป้องผลประโยชน์ให้กับคู่แข่ง ทำให้ไม่สามารถ Listing ยาเข้าในบัญชียาได้ และในบางโรงพยาบาลแพทย์ยังติดกับการใช้ยาของคู่แข่งและไม่เปลี่ยนใจมาเลือกใช้ยาเรา

3.2.4 ปัญหาที่เกิดจากคู่แข่ง คู่แข่งมีข้อได้เปรียบในเรื่องการลงทุนเนื่องจากปียอดขายต่อปีหลายร้อยล้าน เมื่อเทียบกับยาเราซึ่งขายได้หลักสิบล้านและเรื่อง Profile ยาเนื่องจาก Dose การรับประทานยา มีความสะดวกกับผู้ป่วยมากกว่าในมุมมองของแพทย์ และผู้ป่วยเองก็มีความเคยชินในการรับประทานยาก่อนนอน ในขณะที่ยา Urief® รับประทานวันละ 2 ครั้ง ยาคู่แข่งหลักทุกตัวเป็น Market Leader มียอดขายที่เยอะและทำการตลาดมายาวนาน ทำให้ต้องรักษาตลาดเพื่อให้ยอดขายไม่ตก รวมถึงหน่วยงานและบุคลากรทางการแพทย์มีความคุ้นเคยกับบริษัทคู่แข่งเป็นระยะเวลานาน ทำให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและเปลี่ยนใจค่อนข้างยากซึ่งมีผลตามมาในเรื่องอัตราการเติบโตของยอดขาย ยาในกลุ่มรักษาอาการต่อมลูกหมากโตมีให้แพทย์สามารถเลือกใช้ได้หลายตัวนอกเหนือจากยาคู่แข่งหลัก

โดยผู้จัดทำจะนำเสนอปัญหาที่เกิดจากกระบวนการทำงานดังกล่าวมา ด้วยแผนภูมิ ก้างปลาเพื่อสรุปปัญหาที่ทำให้ระบบการบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพของบริษัท เอไอเซ(ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 แผนภูมิแก๊งปลาสรูปปัญหาที่ทำให้ระบบการบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพของบริษัท เอไซ(ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

3.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการงาน

3.3.1 เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานขาย การ Training และ Develop พนักงาน โดยมีตัวชี้วัดในการทำงานมากขึ้นเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรทางการแพทย์ และนำมาซึ่งยอดขายและผลกำไรของบริษัท

3.3.2 สร้างคุณค่าของแบรนด์ในการส่งต่อไปยังลูกค้า ทำให้การประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์มีคุณค่าและสื่อสารไปถึงลูกค้ามากขึ้น โดยทำให้แพทย์รับทราบข้อมูล ข้อดี Key message ของยา ที่บริษัทวางแผนกลยุทธ์ไว้ รวมถึงการบริหารงบประมาณที่จำกัดเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการสร้างความแตกต่างของยาที่เด่นชัดที่ผู้แทนขายสามารถสื่อสารไปถึงบุคลากรทางการแพทย์ และทำให้เกิดการใช้ยาได้

3.3.3 นำระบบ CRM หรือฐานข้อมูลของลูกค้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการนำข้อมูลที่มีมาวิเคราะห์และจัดตั้งทีมขายที่เหมาะสมกับขนาดและศักยภาพของโรงพยาบาลรวมถึงต่อปริมาณแพทย์ที่ต้องดูแลตามความเหมาะสม เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการ

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

จากปัญหาในส่วนของการทำงานของบริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัดที่พบในเรื่องการเพิ่มยอดขายให้เติบโตท่ามกลางการแข่งขันที่สูง ตั้งแต่การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ระบบ CRM ซึ่งเป็นฐานข้อมูลลูกค้ามาช่วยดำเนินงานไปจนถึงการสร้างความแตกต่างและคุณค่าแบรนด์เพื่อสื่อสารไปยังลูกค้า ดังนั้นบริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ควรพิจารณากลยุทธ์ที่จะช่วยปรับปรุงการบริหารจัดการการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยแบ่งตามลำดับชั้น ดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับ Corporate strategy

Internal growth มุ่งเน้นการเติบโตจากการแก้ไขและพัฒนาการทำงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสามารถเพิ่มยอดขายอย่างก้าวกระโดดท่ามกลางการแข่งขันที่สูง โดยการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างยอดขายที่เติบโตของยา Urief®

4.2 กลยุทธ์ระดับ Business strategy

Competitive advantage กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการนำระบบ CRM มาใช้ เพื่อวางแผนและจัดตั้งทีมขายที่เหมาะสมกับลูกค้า และตั้ง Target ตามศักยภาพของแต่ละโรงพยาบาล เพื่อให้บรรลุยอดขายขององค์กร เน้นด้านการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ

4.3 กลยุทธ์ระดับ Function strategy

Operation excellence เน้นการพัฒนาการทำงาน โดยให้แต่ละ Function ทำงานอย่างมีแบบแผนและสัมพันธ์กัน เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร โดยมีมาตรฐานในการทำงาน ทำให้งานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและไปในทิศทางเดียวกันระหว่างทีมขายและทีมการตลาดโดยที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมมีตัวชี้วัดและระยะเวลาการทำงานโดยควบคุมให้อยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาวรวมถึงการเพิ่มลูกค้าใหม่ โดยแผนกต่างๆ มีหน้าที่ในการดำเนินการ ดังนี้ Marketing - ให้ความรู้ในเรื่อง Product Knowledge และ Update ข้อมูลที่ต้องการสื่อสาร Brand ไปยังลูกค้าเพื่อต่อยอดขายที่แตกต่างกันให้ลูกค้ารับรู้อยู่เสมอ ผู้แทนยา - สื่อสารข้อมูลและความต่างของยา Urief® ที่ทาง Marketing กำหนดไปยังบุคลากรทางการแพทย์ ดูแลและรับผิดชอบลูกค้า รับผิดชอบ Target ที่ตัวเองได้รับเพื่อให้ทีม Achieve ตามเป้าหมาย HR - พัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและมีความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร IT - Support ระบบ CRM หรือฐานข้อมูลลูกค้าให้กับทางทีมผู้บริหาร, ทีม Sales และทีม Marketing เพื่อเป็นทิศทางและช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินงาน

4.4 ระบุกระบวนการงานที่จะทำการปรับปรุง

4.4.1 Medical Representative หรือผู้แทนยาที่ขายยา Urief® รับผิดชอบดูแลแพทย์ในแต่ละแผนกค่อนข้างมากและรับผิดชอบขายของบริษัทหลายตัวเมื่อเทียบกับคู่แข่งทำให้ขาดการโฟกัส และนอกจากนี้บางเขต ยอดขายยา Urief® มีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับยอดขายยาตัวอื่นที่ต้องรับผิดชอบ ทำให้ไม่มีผลกับความพยายามหรือการสร้างแรงจูงใจของผู้แทนยาในการพยายามเพิ่มยอดขายยา Urief® ให้สูงขึ้น

4.4.2 ทิศทาง หรือ Key message ที่ Marketing ต้องการสื่อสารข้อมูลยา Urief® ไปให้บุคลากรทางการแพทย์ไม่ชัดเจน ทำให้แพทย์ไม่เห็นคุณค่าและความแตกต่างรวมถึงข้อดีที่แพทย์ต้องเลือกยา Urief® มากกว่าการเลือกใช้ยาคู่แข่งจากความเคยชินที่ผ่านมา

4.4.3 การทำการตลาดโดยเน้นทำในสิ่งที่คู่แข่งทำ และไม่สร้างความแตกต่าง ทำให้การลงทุนที่ทำไปได้ผลคืนกลับมาไม่คุ้มค่า เพราะ ยา Urief® ยังมี Market share ที่น้อยมากเมื่อเทียบกับคู่แข่งหลักๆ แต่ละตัวที่มีเงินลงทุนในการทำงานที่สูงมากกว่า

4.4.4 ระบบ CRM หรือฐานข้อมูลของลูกค้าไม่ได้มีการนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ และไม่มีการอัปเดตข้อมูลเพราะไม่มีตัวชี้วัดในการทำ รวมถึงข้อมูลที่มีอยู่ขึ้นอยู่กับความรู้สึกของผู้แทนยา โดยขาดการประเมินและวิเคราะห์โดยมีตัวชี้วัดที่ดีพอ

4.4.5 งบประมาณในการใช้จ่ายเงินสนับสนุนในการทำงานของ Medical Representative แต่ละคนไม่เหมาะสม และ ไม่มีการวางแผนทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเกินที่ไม่เหมาะสมในบางเขต

4.4.6 Medical Representative ส่วนมากมีวิธีการทำงานเดิมๆ และทำงานโดยไม่ให้ข้อมูลยาหรือ paper ใหม่ๆ แก่แพทย์ ทำให้ไม่เกิดการสื่อสารคุณค่า Brand รวมถึงการสร้างการรับรู้ในความแตกต่างของยา Urief เพื่อให้แพทย์เกิดการเลือกใช้ ขาดการอัปเดตความรู้ในเรื่องยาที่จะนำไปให้ข้อมูลแก่แพทย์

4.4.7 การ Training และ Develop พนักงานยังน้อยมาก ทำให้พนักงานทำงานด้วยความเคยชิน ขาดการเรียนรู้และพัฒนา

4.4.8 การประเมินผลงานพนักงานยังขาดการประเมินในหลายๆ ด้านที่ควรจะมีตัวชี้วัดเข้ามาเพิ่มและให้ผลคะแนนรวมร่วมกับการประเมินผลงานปลายปีในการเพิ่มเงินเดือน

4.5 กระบวนการทำงานในอนาคต

กระบวนการทำงานในขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างยอดขายจนถึงการกำหนดตัวชี้วัดในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องสัมพันธ์กันระหว่างทีม Sales และ ทีม Marketing ดังนี้

- บริษัทตั้งเป้าหมายยอดขายยา Urief® ที่ต้องการ Growth ในปี 2018 เพื่อกำหนดสัดส่วนที่ต้องการจัดจำหน่ายร่วมกับยาตัวอื่นๆ เพื่อให้บริษัทสามารถ Achieve ได้ตามเป้าหมาย

- จัดสรรทีมขายที่เหมาะสมกับโรงพยาบาลที่จะ Focus รวมถึงโรงพยาบาลที่ต้องการขยายเพื่อจัดจำหน่ายได้เพิ่มขึ้น และจำนวนแพทย์ที่ Medical Representative แต่ละคนต้องรับผิดชอบ

- ฝ่าย Marketing กำหนดทิศทางและ Key Message ข้อมูลที่สำคัญที่ต้องการสื่อสารและการสร้างคุณค่าของแบรนด์ไปยังบุคลากรทางการแพทย์

- มอบหมายให้ Medical Representative ทุกคนทำ Sale plan ทั้งปีและครึ่งปีเพื่อวางแผนในการทำงานและควบคุมค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนการดำเนินการในเขตความรับผิดชอบของตัวเอง โดยให้ Sales Manager และ Supervisor เข้ามาช่วยวิเคราะห์ดูว่ามีจุดไหนที่ต้องปรับปรุงหรือเพื่อเติมหรือไม่ และมีการ discuss กันในทุก 3 เดือน หากมีกรณีเร่งด่วนหรือมีปัจจัยภายนอกที่

เข้ามากระทบกับยอดขายหรือกระบวนการในการดำเนินงานสามารถปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องปรับเปลี่ยนล่วงหน้าอย่างน้อย 1 เดือน

- ใช้ข้อมูล CRM ที่มีเป็นเครื่องมือในการช่วยวิเคราะห์และวางแผนในการทำงานกับลูกค้าแต่ละคนและอัปเดตข้อมูลลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยในการกำหนดความสำคัญของโรงพยาบาล และแพทย์เพื่อวางแผน ตารางเวลาในการทำงาน

- จัดให้มีการสอนและสอบ Product Knowledge ทุกเดือนเพื่อตอกย้ำความเข้าใจและให้ความรู้กับ Medical Representative ในการนำไปใช้ในการทำงาน และอัปเดต Paper ที่สอดคล้องกับ Key message ที่บริษัทวางกลยุทธ์ไว้เพื่อสื่อสารกับแพทย์ในทิศทางเดียวกันและเป็นการสร้างความแตกต่างและคุณค่าแบรนด์ไปยังลูกค้า

- มีการ Training ละพัฒนาทักษะ ในด้านการขายให้กับ Medical representative อย่างต่อเนื่องให้พนักงานมีบุคลิกภาพและการสื่อสารที่ดีขึ้นเพื่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

- มีการประเมินผลงานของพนักงาน โดยมีตัวชี้วัดที่เหมาะสมและยุติธรรมและครอบคลุมในทุกๆ ด้านมากขึ้น

- ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ในการทำงานของ Medical representative โดยใช้ Outsource มาทำการประเมินเพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้รับ

4.6 แนวทางการแก้ไขปัญหา

สำหรับการปรับปรุงกระบวนการนั้นได้มีการวางแผนกลยุทธ์ใหม่ มีการเพิ่มกระบวนการบางขั้นตอนเข้าไปและมีการเพิ่มการควบคุมหรือตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อช่วยเพิ่มการสื่อสาร การดำเนินงานตลอดจนเพิ่มตัวชี้วัดในการทำงานของพนักงานโดยเฉพาะ Medical Representative ซึ่งมีผลโดยตรงกับยอดขาย และมีการอัปเดตข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น กระบวนการในการทำงานในอนาคตจะถูกจัดวางเป็นขั้นตอนและเป็นระบบมากขึ้น โดยมีรายละเอียดแนวทางการแก้ไขปัญหาดังนี้

- กระบวนการในการกำหนด Direction ของยา Urief® จะต้องถูกกำหนดตั้งแต่ต้นปีว่าในปี Marketing จะแข่งกับยาคู่แข่งตัวไหนเป็นหลัก เนื่องจากมียาคู่แข่งหลักในกลุ่มที่ออกฤทธิ์เหมือนกันและเป็น Market Leader อีก 3 ตัว ซึ่งเป็นคู่แข่งหลักโดยตรง 2 ตัวและยังไม่รวมยาในประเทศที่มีราคาถูกอีก ดังนั้น บริษัทควรที่จะกำหนดทิศทางเพื่อวาง Position ของยา Urief® ตั้งแต่แรก รวมถึงจุดเด่นของยาที่ต้องการจะสื่อ และเพื่อให้สื่อไปแล้วเกิด Impact กับแพทย์และการ

Training product knowledge กับทีมขายและเน้นย้ำสิ่งที่ต้องการสื่อกับลูกค้า และทำ Activity ทั้งด้านวิชาการและสันตนาการสอดคล้องกันไปทั้งปีเพื่อเป็นสร้างความความแตกต่าง จุดเด่น รวมถึงคุณค่าแบรนด์ไปยังลูกค้าโดยสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่บริษัทวางไว้ตั้งแต่เริ่มต้น

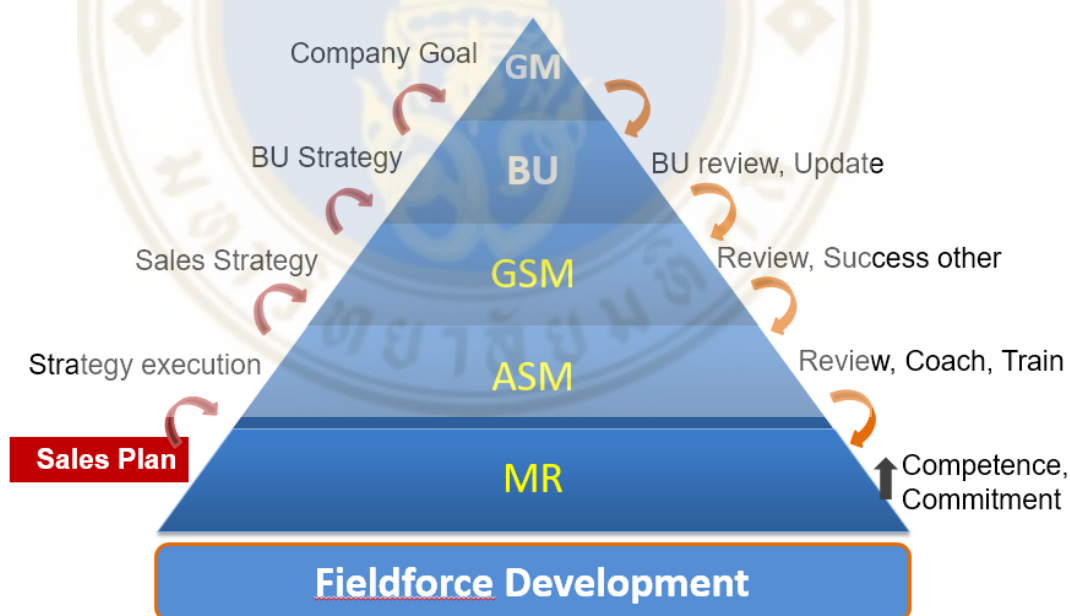
- เพิ่มกระบวนการทำงานของ Medical Representative นอกเหนือจากความรับผิดชอบในการเป็นตัวกลางระหว่างบริษัทและลูกค้าในการสื่อสารข้อมูลยา และความรับผิดชอบในการดูแลลูกค้ารวมถึงงานเอกสารอื่นๆ ที่ทำอยู่สม่ำเสมอ โดยให้มีการวิเคราะห์และวางแผนในการทำงานมากขึ้น โดยการนำ Field Force Development หรือ Sale Plan เพื่อวางแผนการทำงานทั้งปี และประเมินว่าจะสามารถ Achieve Target ทั้งปีได้หรือไม่ และมีวิธีการอย่างไร และดูในส่วนที่เป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบ รวมถึงคู่แข่ง และนอกจากนี้ยังเป็นการวางแผนควบคุมค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนการทำงานให้สอดคล้องกับยอดขายในเขตการขายที่ Medical Representative แต่ละเขตต้องรับผิดชอบ โดยจะต้องได้รับการอนุมัติจาก Sale Manager ก่อนถึงจะสามารถดำเนินการได้ นอกจากนี้ต้องมีการ discuss กันในทุก 3 เดือน หากมีกรณีเร่งด่วนหรือมีปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบกับยอดขายหรือกระบวนการในการดำเนินงานสามารถปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องปรับเปลี่ยนล่วงหน้า 1 เดือนเพื่อคอย Monitor ว่าสิ่งที่วางแผนและทำไปแล้วได้ผลดีหรือไม่ หรือมีอะไรที่ต้องแก้ไขปรับปรุง หรือเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถขายได้ตามที่ Forecast ไว้

- กระบวนการการนำโปรแกรม CRM มาช่วยในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากปัจจุบันระบบ CRM หรือฐานข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่ไม่ได้ถูกนำมาใช้งานให้เกิดประโยชน์นอกจากการมีไว้เพื่อเบิกค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดของลูกค้าแต่ละราย รวมถึงขาดการอัปเดตเสตตัสหรือคลาสของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง ทำให้พนักงานที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับบน จนถึง Medical Representative เองในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเขตหรือรับเข้ามาใหม่ก็ไม่ทราบข้อมูลลูกค้าที่แท้จริง โดยเพิ่มกระบวนการให้มีการอัปเดตเสตตัสของลูกค้าในทุกๆ เดือนและหากข้อมูลไหนเป็นข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้เพื่อทีมขายเองจะได้โฟกัสในลูกค้าที่ควรดูแล และพัฒนาให้สามารถแก้ไขในระบบและสามารถส่งต่อไปให้หัวหน้างานอนุมัติได้เลยจากนอกสถานที่เพื่อที่หัวหน้างาน ได้ทราบถึงข้อมูลลูกค้าและสอดคล้องกับการดูแลและการให้สิทธิ์ในการใช้จ่ายเพื่อสนับสนุนการทำงานในลูกค้าท่านนั้นๆ และเป็นการลดระยะเวลาและเพิ่มความสะดวสบายในการทำงานโดยไม่ต้องเข้าไปพิมพ์ข้อมูลลูกค้าเพิ่มที่บริษัท ทำให้ตัวพนักงานเองก็รู้สึกว่าการพิมพ์ข้อมูลแก้ไขในระบบได้เลยเป็นเรื่องที่สะดวกและตั้งใจที่จะทำมากกว่าการทำด้วยวิธีเก่า นอกจากนี้ กำหนดให้มีการอัปเดตฐานข้อมูลลูกค้าในทุกๆ เดือนและให้ผลตอบแทนร่วมกับค่าทำ report ที่พนักงานได้ในทุกๆ เดือน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอัปเดตข้อมูลอย่างถูกต้อง

- การจัดโปรแกรม Training พนักงานอย่างต่อเนื่องในทุกๆ เดือนเพื่อพัฒนาศักยภาพ และสร้างความเป็น Professional ในการทำงานเพื่อให้พนักงานของบริษัทเอไอ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด มีมาตรฐาน ความแตกต่าง และภาพลักษณ์ที่ดีกับหน่วยงานทางการแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์

4.7 การนำ Field Force Development มาช่วยในการดำเนินงาน

ปัจจุบันอุตสาหกรรมยามีการแข่งขันที่สูงมากเนื่องจากนโยบายหรือปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบ เช่น นโยบายจากกรมบัญชีกลางในการควบคุมราคา ทำให้บริษัทยาทุกบริษัทต้องปรับตัวและทำงานภายใต้ความกดดันและความท้าทายที่มากขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งยอดขายตามที่บริษัทได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยบริษัท ได้มีแนวคิดที่จะนำกระบวนการในการวางแผนและวิเคราะห์แนวทางในการทำงานของ Medical Representative เพื่อให้บรรลุและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยการนำ Field Force Development ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในแต่ละระดับของโครงสร้างองค์กรดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์กันในแต่ละระดับของโครงสร้างองค์กรในการทำ Field Force Development

4.8 กระบวนการหรือขั้นตอน Field Force Development

เป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางที่ช่วยให้ Medical Representative ได้เรียนรู้ ปรับตัว ค้นหาวิธีการทำงาน และวางแผนทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถตรวจสอบและวัดผลในการทำงานได้นอกจากนี้ยังสามารถนำมาใช้พัฒนาศักยภาพและสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้แทนยาได้อย่างตรงจุด

4.8.1 กลยุทธ์และเป้าหมายของบริษัท Medical Representative ทำ Sale Plan ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ Business Unit โดยผ่านการ review จาก Area Sale Manager และ General Manager เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท

4.8.2 ทำ Sale plan โดยวิเคราะห์ตามปัจจัยต่างๆ เช่น จุดแข็ง และจุดอ่อน, โอกาสและอุปสรรค, เป้าหมาย, วิถีการทำงาน

4.8.3 Review Sale Plan ของ Medical Representative โดย General Manager และ Area Sale Manager รวมทั้งประเมินและวัดผลการทำงานจาก Sale Plan เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท

4.8.4 นำมาปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของ Medical Representative โดยการ Training, Coaching, การสร้างแรงจูงใจ, การให้รางวัล อย่างสม่ำเสมอ



ภาพที่ 4.2 แสดงภาพกระบวนการหรือขั้นตอน Field Force Development

4.9 ประโยชน์ในการทำ Sale plan ที่มีต่อ Medical Representative

4.9.1 สามารถใช้ข้อมูลในเขตที่ Medical Representative รับผิดชอบมาใช้ในวิเคราะห์ และวางแผนในการทำงาน เพื่อให้ Medical Representative ได้ประเมินตัวเองว่าจุดแข็ง จุดอ่อนที่มี ของตัวเองคืออะไร รู้จักลูกค้า รู้จักคู่แข่ง และรู้จักตลาด

4.9.2 สามารถกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้ Medical Representative นำสิ่งที่วิเคราะห์ได้ไปวางแผนในการทำงาน โดย Recheck และทราบว่าหัวหน้ามีความคาดหวังอะไร และมีความเข้าใจ Strategy & goal ของบริษัทชัดเจนแค่ไหน โดยสามารถนำ ข้อมูลจากฐานลูกค้าใน CRM มาใช้ประโยชน์ ว่าแผนที่วางไว้จะทำกับลูกค้าคนไหนและมีวิธีการ ในการทำอะไรและสามารถทำได้ตามเป้าหมายหรือไม่

4.9.3 สามารถนำกลยุทธ์ที่ได้จากการคิดวิเคราะห์ร่วมกับหัวหน้าไปปฏิบัติจริงในเขต นำแผนที่ได้จากการคิดวิเคราะห์แล้วไปปฏิบัติจริงและคอยตรวจสอบผลอยู่เสมอว่าเรามีวิธีการที่ ถูกต้องหรือไม่ ยอดขายเพิ่มขึ้นได้จริงหรือไม่ เพื่อปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมแผนในการทำงานให้ สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่เสมอ

4.9.4 สามารถทราบความเสี่ยงและโอกาสในการขาย เนื่องจากมีปัจจัยภายนอกเข้ามา กระทบอยู่เรื่อยๆ นอกเหนือจากการทำตามแผนที่วางไว้ในระหว่างการทำงาน Medical Representative ต้องคอยสังเกตดูว่าในเขตที่รับผิดชอบมีอะไรที่เป็นอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มา ขัดขวางและเสนอแนะวิธีในการจัดการว่าควรทำอะไร และในขณะเดียวกันมีโอกาสขยายหรือหา ช่องทางใหม่อย่างไรบ้างที่จะช่วยนำไปสู่เป้าหมายได้โดยมีการอัปเดตข้อมูลใน Sale plan อย่าง สมบูรณ์



ภาพที่ 4.3 แสดงภาพ Sale Plan Process

4.10 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับองค์กรและลูกค้า

4.10.1 ผู้บริหาร

- สามารถควบคุม และ Monitor การทำงานของทีมขายในแต่ละทีมเพื่อดูว่าสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่บริษัทกำหนดหรือไม่ และสามารถช่วยการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น
- ช่วยให้การบริหารงานมีความเป็นระบบและน่าเชื่อถือมากขึ้น และมีการวิเคราะห์ความโอกาสและความได้เปรียบในการแข่งขัน
- เพิ่มโอกาสในการเพิ่มฐานลูกค้าและรักษาลูกค้าจากการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าก่อนวางกลยุทธ์ในการทำงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้มากขึ้น และเกิดยอดขายที่เพิ่มขึ้นซึ่งสร้างผลกำไรให้บริษัทได้มากขึ้น
- มีระบบการบริหารงานเป็นฐานข้อมูลที่สามารถมองภาพรวมและวางแผนการทำงานแบบเชิงป้องกันปัญหาได้อย่างชัดเจนและมีศักยภาพมากขึ้น
- ความผิดพลาดของการส่งต่อหรือการสื่อสารข้อมูลลงไปในหน่วยงานมีน้อยลง เนื่องจากมีระบบฐานข้อมูลที่พร้อมให้ทุกคนสามารถพิจารณาและติดตามความคืบหน้า การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าได้ตลอดเวลา
- ค่าใช้จ่ายในส่วนของการดำเนินการสนับสนุนการขายต่างๆ จะน้อยลง เนื่องจากมีการใช้ฐานข้อมูลจาก CRM มาช่วยในการบริหารงานและทีมงานทุกคนทำงานอย่างเป็นระบบไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งมีการ Monitor กิจกรรมต่างๆ ที่สนับสนุนการขาย ทำให้มีการใช้จ่ายอย่างเหมาะสม และสามารถลดต้นทุนในการทำธุรกิจ

4.10.2 พนักงาน

- มีการใช้ระบบ CRM มาช่วยในการ Sale plan เพื่อทำให้การทำงานเป็นระบบและมีการวางแผนในการทำงานที่ดีมากขึ้น

- สามารถโฟกัสในลูกค้าที่จำเป็น และ จัดลำดับความสำคัญของงาน ส่งผลให้การ
ทำงานมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น
- ลดความซ้ำซ้อนในการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป เพื่อให้สอดคล้องกับ Sale plan
ที่วางไว้ ทำให้เกิดการบริหารจัดการเวลาที่ดี
- ทำให้ช่วยลดความสับสนในการทำงานและประสานงานกัน ได้ดีขึ้นในแต่ละ
Level และทุก function
- เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นและสามารถทำงานได้สอดคล้องกับ
เป้าหมายของบริษัท

4.10.3 ลูกค้า

- ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดและเกิดการใช้จ่ายเงินสามารถเพิ่มระดับของลูกค้า
ได้ เช่น จาก Class C เลื่อนเป็น Class B
- ลูกค้าได้รับข้อมูลในสิ่งที่บริษัทต้องการสื่อสารและเห็นถึงความแตกต่างและข้อดี
ที่ควรเลือกใช้ยา Urief® เมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- ลูกค้ามีการรับรู้ในคุณค่าของแบรนด์ที่บริษัทต้องการจะสื่อได้ดียิ่งขึ้น
- มีจำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

บทที่ 5

การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Strategy Implementation) ถือว่าเป็นขั้นตอนสำคัญ เพราะเป็นการนำปัญหา สาเหตุ และกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์พิจารณา มาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติของบริษัท เอไอ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ผู้จัดทำได้เลือกใช้ Field Force Development มาช่วยในการบริหารงาน ให้สามารถกำหนดขั้นตอนของกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเพิ่มยอดขาย นอกจากนี้เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานของทีมงานให้สามารถแข่งขันและแซร์ยอดขายจากคู่แข่ง และทำให้เกิดผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์กร โดยต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยทุกขั้นตอนของการทำงานต้องมีการสื่อสารระหว่างหน่วยงานจึงต้องมีการปรับวิธีการทำงานให้เกิดการช่วยเหลือกันเป็นทีม ปรับความคิดการทำงาน สร้างแรงจูงใจให้ทุกคนในบริษัทและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาการทำงานให้การทำงานเป็นไปด้วยความสุข สะดวก รวดเร็ว ลดจุดผิดพลาดต่างๆลง มีการทำงานที่เป็นระบบ ได้ตามระยะเวลาที่ตั้งไว้ ทั้งหมดนี้จึงควรมีการทำทั้งกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว พร้อมการควบคุมด้วยตัวชี้วัดการดำเนินงาน KPI หรือ Key Performance Indicator เพื่อรองรับให้การพัฒนาระบบการทำงานใหม่นี้ให้บริษัทสามารถเดินไปสู่ผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ได้จริง

5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น

การบริหารจัดการระบบการทำงานต้องมีการพัฒนากระบวนการและขั้นตอนและมีการปรับให้เหมาะกับสถานการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยต้องมีการตั้งมาตรฐานที่เป็น KPI ชีววัด เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันในทุกหน่วยงานและทุก Level นอกจากนี้มีการนำระบบ CRM มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยนำมาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และประเมินการลงทุนในลูกค้าแต่ละราย จึงจำเป็นต้องมีการมีการอัปเดตข้อมูลในทุก ๆ เดือนและประเมินจากยอดขายที่เพิ่มขึ้นของแต่ละทีม

นอกจากนี้ควรมีการกำหนด KPI ของ Medical Representative โดยเพิ่มสัดส่วนในเรื่องของการพัฒนา และ ทักษะในการขาย รวมถึงการสอบ การนำความรู้และข้อมูลมาในการนำไปใช้ในการสื่อสารกับแพทย์ และการอัปเดตข้อมูล CRM ที่ถูกต้องของลูกค้าเพื่อประโยชน์ของบริษัท นอกเหนือจากการประเมินจากยอดขายที่สามารถ Achieve ได้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และสร้างความเป็น Professional รวมถึงสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร และนอกจากนี้สิ่งสำคัญของการทำงานคือการประสานงานร่วมกับบริษัทฯ จึงควรมีการใช้ Field Force Development มาเป็นตัวช่วยในกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีความเข้าใจและทำงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถแลกเปลี่ยนแนวทางแก้ไข ซึ่งส่งผลให้การทำงานมีความช่วยเหลือกันเป็นทีมและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

5.2 กลยุทธ์ระยะยาว

การบริหารโครงการ (Project Management) คือ การวางแผน การจัดการ การเฝ้าติดตาม การควบคุม และการรายงานผลประเด็นต่างๆทั้งหมดของโครงการและการสร้างแรงจูงใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ การบริหารจัดการโครงการนั้นเป็นกระบวนการที่มีโครงสร้างของระเบียบข้อบังคับที่สามารถกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 5 ขั้นตอน คือ

- การริเริ่มโครงการ (project initiation)
- การวางแผนโครงการ (project planning)
- การดำเนินโครงการ (project execution)
- การเฝ้าติดตามและการควบคุมโครงการ (project monitoring & control)
- การทบทวนโครงการและปิดโครงการ (project review & close)

การนำเทคโนโลยีและกระบวนการต่างๆเข้ามาใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของโครงการ จะทำให้ติดตามแผนงานเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยการบริหารโครงการจะช่วยกำหนดขั้นตอนของงาน (Tasks) การจัดลำดับขั้นตอนของงาน และเครื่องมือในการทำแผนงานหลักสำคัญของการบริหารโครงการ คือ การวางแผนงานกิจกรรมต่างๆซึ่งประกอบกันขึ้นมาเป็นโครงการ ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งการคำนวณระยะเวลาการทำงานที่ต่อเนื่องกัน จากงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่งเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้พิจารณาออกแบบหลักการทำงาน ให้สามารถจัดแนวทางดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนให้สัมพันธ์กัน ทำให้สามารถรู้ได้ว่าเป้าหมายของบริษัทเป็นอย่างไร และสามารถกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อให้ผลตอบแทนในระยะยาว นอกจากนี้ยังสามารถนำผลมาเปรียบเทียบกับ KPI ที่กำหนดไว้ โดยผู้จัดทำได้ทำการวางแผนงานหลักสำหรับบริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงตัวอย่างแผนงานหลักบริษัท เอไซ(ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

โดยการใช้ Gantt Chart

Activity	2018 Eisai Year												ตัวชี้วัด	
	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar		
1. ตั้งเป้าหมายยอดขายที่ต้องการ Growth														%ยอดขายปีที่แล้วเปรียบเทียบกับยอดขายที่ต้องการให้โตขึ้นในปีนี้
2. จัดสรรทีมขายที่เหมาะสมกับโรงพยาบาลที่จะ Focus และจำนวนแพทย์ที่ Medical Representative ต้องรับผิดชอบ														ยอดขายที่เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
3. Marketing กำหนด Direction ที่จะสื่อสาร ข้อมูลและคุณค่าของแบรนด์ไปยังแพทย์														Feedback จากแพทย์ โดยให้หัวหน้างานมีการติดตาม และ Coaching อย่างสม่ำเสมอ
4. ใช้ข้อมูล CRM ที่มีและคอยอัปเดตอย่างต่อเนื่องเพื่อกำหนดความสำคัญของ รพ.และแพทย์เพื่อวางแผนตารางเวลาในการทำงาน														ยอดขายที่เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. กำหนดงบประมาณและค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนทางการแพทย์														5% -ของยอดขายทั้งปี
6. Training พนักงาน														KPI ประเมินผลงานปลายปี (ยอดขายที่ achieve + skill ในด้านอื่นๆ)
7. วิเคราะห์และประเมินผลงาน														KPI ประเมินผลงานปลายปี (ยอดขายที่ achieve + skill ในด้านอื่นๆ)
8. สืบหาความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์โดยใช้ Outsource														Ranking score จาก Outsource ในการประเมิน Medical representative ในการทำงานเทียบกับบริษัท ยาข้ามชาติอื่นๆ ที่ขายากลุ่มเดียวกัน

จากภาพที่ 5.1 จะแสดงแผนการดำเนินงาน เพื่อปรับรูปแบบการทำงานแบบเดิมให้เป็นรูปแบบที่เป็นระบบมากขึ้น โดยมี Timeline และ ตัวชี้วัดเพื่อเป็นการควบคุมการทำงานและผลลัพธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยคาดว่าจะต้องดำเนินการในช่วงเดือนเม.ย. 2561 เนื่องจากบริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด เป็นบริษัทญี่ปุ่น จึงมีการนับปีโดยเริ่มจากเดือน เม.ย.เป็นเดือนแรกของปี โดยเริ่มตั้งแต่เดือน เมษายน 2561 – มีนาคม 2562 รวมเป็นระยะเวลา 1 ปี โดยในส่วนของ

ตัวชี้วัด นอกจากยอดขายที่มีอัตรา Growth 20% จากยอดขายปีที่แล้ว ยังมี KPI ที่วัดผลงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น, การสอบ Product และ การสำรวจความพึงพอใจจาก Outsource ซึ่งจะทำให้การสำรวจน่าเชื่อถือมากขึ้น รวมถึงระยะเวลาที่ใช้ดำเนินงานอย่างเหมาะสมตาม Timeline ของ Project และผลกำไรของบริษัทที่เพิ่มขึ้น เพื่อสามารถที่จะรายงานผลการดำเนินงานของโครงการและสามารถนำมาวิเคราะห์วางแผนการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างแม่นยำนำไปใช้งานได้จริง ทั้งนี้การพิจารณารูปแบบการทำงานตลอดจนการควบคุมงบประมาณในการดำเนินงาน การกำหนด KPI และการบริหารคน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.2.1 ด้านการศึกษาวิธีการทำงานและความพึงพอใจของลูกค้า

จากข้อมูลที่ได้สำรวจในการดำเนินงาน ก่อนหน้านี้เราพบว่า หนึ่งในสาเหตุหลักของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อยอดขาย คือ วิธีการทำงานที่ไม่มีมาตรฐานไม่เท่ากันในแต่ละบุคคล ซึ่งในจุดนี้เป็นจุดที่ควบคุมยาก เนื่องจากพนักงานเองขาดการ Training และตัวชี้วัดที่ประเมินผลในการทำงาน รวมถึงหัวหน้างานไม่ได้เข้าไปติดตามและ Coaching ลูกน้อง ทำให้พนักงานแต่ละคนทำงานในวิธีที่ตัวเองถนัด ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเพิ่มตัวชี้วัดที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการจ้างบริษัท Outsource ที่มีความเชี่ยวชาญในการสำรวจวิธีการทำงานของทีมงานและความพึงพอใจของแพทย์ที่ได้รับจากการพบผู้แทนยาของบริษัท ตั้งแต่บุคลิกภาพในการเข้าพบแพทย์ การให้ข้อมูล ความสม่ำเสมอในการเข้าพบ เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น โดยการประเมินผลจาก Outsource จะถูกประเมินและได้รับผลสำรวจในปลายปี ในขณะที่เดียวกันในระหว่างปีเรามีตัวชี้วัดจากหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอในทุกๆ เดือน ซึ่งเป็นการควบคุมให้ผู้แทนยา มีการศึกษาข้อมูลและเตรียมตัวในการพูดคุยกับแพทย์อย่างสม่ำเสมอและสามารถพัฒนาทักษะในแง่ของการทำงานได้มากขึ้น นอกจากนี้หัวหน้างานจะประเมินและสามารถชี้แนะได้ว่า ผู้แทนยา ควรปรับปรุงในจุดไหนและมีจุดไหนที่ดีและควรทำซ้ำบ่อยๆ ซึ่งการประเมินจากหัวหน้างานในเวลาไปเยี่ยมลูกค้า โดยคะแนนในส่วนนี้จะไปคล้องกับ KPI ของพนักงานด้วย

5.2.2 ด้านการลดต้นทุน

เนื่องจากตั้งแต่ปีที่มีการ Launch ยา Urief® เข้ามาจัดจำหน่ายในประเทศไทย มีการใช้งบประมาณในการทำการตลาดค่อนข้างสูงเพราะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งเป็น Market Follower จนปัจจุบันเป็นปีที่ 4 พบว่ายา Urief® เป็น 1 ในยาของบริษัทที่มียอดขายในแต่ละปีที่มีอัตราการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลที่ได้สำรวจในการความคิดเห็นของพนักงานพบว่า สิ่งที่เป็นปัญหา คือ มีการใช้เงินในการสนับสนุนกิจกรรมในแต่ละเขตความรับผิดชอบที่ไม่ยุติธรรมและไม่

สอดคล้องกับยอดขาย เนื่องจากหัวหน้างานเป็นคนพิจารณา ซึ่งทำให้เกิดปัญหาการลงทุนไม่ตรงจุด หรือลงทุนไม่เหมาะสมในบางเขต ปัจจุบันเราสามารถวิเคราะห์จากยอดขายได้ว่ายอดขายส่วนใหญ่มาจากโรงพยาบาลไหน เพื่อให้สอดคล้องกับยอดขาย จึงเสนอให้มีการใช้จ่ายในการสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดในแต่ละโรงพยาบาลเป็นสัดส่วน 5% ของยอดขาย เพื่อสร้างความยุติธรรมในแต่ละเขตการขาย และควบคุมไม่ให้พนักงานบางคนใช้จ่ายเกินความจำเป็นกับยอดขายที่รับผิดชอบ ซึ่งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในส่วนนี้เป็นค่าใช้จ่ายในส่วนที่เป็นความรับผิดชอบของผู้แทนแต่ละเขต ไม่รวมค่าใช้จ่ายจากฝ่ายการตลาด รวมถึงการใช้ Field Force Development มาเป็นเครื่องมือในการควบคุมให้เกิดกิจกรรมที่สอดคล้องกับลูกค้าแต่ละราย

5.2.3 การตั้งเป้าหมาย KPI และรูปแบบรายงานผล

โดยการตั้ง KPI นั้นสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicator) จากอะไรได้บ้าง หรือควรจะนำสิ่งใดมาเป็นหลักเกณฑ์ในการวัดผลลัพธ์จากการทำงานพนักงาน ซึ่งทางผู้จัดทำได้พิจารณาในประเด็นเหล่านี้ ได้แก่

1. KPI จากแผนงานหรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี ซึ่งเป็นการกระจายจากบนลงล่าง จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ จนกระทั่งมาสู่ หน่วยงาน คนทำงาน กำหนดให้ชัดเจนว่าข้อไหนเป็นความรับผิดชอบของหัวหน้า ลูกน้อง หรือเป็นเจ้าของตัวชี้วัดร่วมกัน เรียกได้ว่าเป็นการวัดความสำเร็จของงานที่สอดคล้องตามเป้าหมายใหญ่ เป้าหมายย่อยขององค์กรนั่นเอง
2. KPI จากผลงาน โดยนำผลลัพธ์จากยอดขายมาตั้งเป็นตัวชี้วัดได้เลย เพราะรู้อยู่แล้วว่าเป้าหมายเป็นมูลค่าเท่าไร
3. KPI จากงานหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้ทำเป็นพิเศษ การทำ sale plan ของพนักงานก็สามารถใช้ตัวชี้วัดจากการวิเคราะห์ข้อมูลในการทำ Sale Plan, เพื่อวางแผนในการทำงานและการ Forecast ยอดขายและความเป็นไปได้ รวมถึงการหา Solution เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับ Sale Plan ที่วางไว้ มาตั้งเป็น KPI ของพนักงานขายและหัวหน้างาน
4. KPI จากการปรับปรุงงาน ในส่วนของทำให้ข้อมูลยาแก่นุคลากรทางการแพทย์ว่าเป็นไปในแนวทางที่ทาง Marketing ต้องการสื่อแบรนด์ให้กับลูกค้าหรือไม่ เพื่อให้พนักงานมีการปรับปรุงในให้ข้อมูลยาที่สอดคล้องกับ Direction ของบริษัท มีการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมาโดยเฉพาะว่า พนักงานต้องหาวิธีการปรับปรุงการให้ข้อมูลยา และ ใช้ product knowledge ของตนเองให้ดีขึ้นเพื่อเป็นการกระตุ้นภาคบังคับ
5. KPI จากการพัฒนาตนเองหรือผู้ใต้บังคับบัญชา นอกเหนือจาก KPI ด้าน improvement แล้ว ก็ต้องมีด้าน development ด้วย เพราะคนทำงานโดยทั่วไปย่อมจะต้องมีพัฒนาการที่ดีขึ้นในการทำงาน คือยิ่งทำงานไปต้องยิ่งเก่งขึ้น ไม่ใช่อยู่กับที่ แต่ถ้าเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้า

งาน นอกจากจะพัฒนาตนเองแล้ว บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคนเป็นลูกพี่ก็คือต้องพัฒนาลูกน้องด้วย

6. KPI จากการร้องขอของหน่วยงานอื่น ในการทำงานร่วมกันระหว่าง Sale และ Marketing เพราะต้องมีการประสานงานร่วมกัน ทุกหน่วยงานจะต้องมีผู้รับบริการไม่ว่าจะเป็นลูกค้าภายนอก หรือลูกค้าภายในองค์กร ด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้น เราสามารถตั้ง KPI จากการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าหรือหน่วยงาน

โดยหัวใจสำคัญของการบริหาร ผลปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ คือต้องมีการสื่อสารที่ดี และมีการยอมรับเพื่อมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน และมีตัวชี้วัดเพื่อพัฒนาให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในส่วนของรูปแบบรายงานผล จะเปรียบเทียบพัฒนาการโดยรวมของพนักงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นจากเดิมหรือไม่ รวมทั้งยอดขายที่เพิ่มขึ้นจะสามารถบอกได้ว่า Sale plan ที่ MR ทุกคนทำมีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หรือควรปรับเปลี่ยนอย่างไร ในเขตการขายที่มีปัญหา และสามารถมองภาพรวมของทั้งบริษัทว่ายา Urief® จะมียอดขายที่สามารถเติบโตทั้งปีได้ตามเป้าหมายหรือไม่ นอกจากนี้ยังสามารถคาดการณ์ปัญหาหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นและกระทบกับยอดขาย จากการทำ Field Force Development ว่าจะมีสาเหตุเกิดจากอะไร สถานการณ์อะไรที่จะเข้ามากระทบ เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้เห็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้ชัดเจนและแก้ไขป้องกันได้อย่างเหมาะสม

5.2.4 ด้านการบริหารคน

ก่อนการเริ่มการเปลี่ยนแปลงควรมีการสื่อสารให้พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องรับทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับวิธีการทำงาน ควรแสดงข้อมูลสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจริง และประโยชน์จากการที่พนักงานทำตามแผนงานของบริษัท ตั้งแต่ การแจ้งให้พนักงานทราบร่วมกันว่าการทำ Field Force Development มีประโยชน์อย่างไรบ้าง ทำไมพนักงานทุกคนถึงต้องทำ และบริษัทต้องปรับตัวเนื่องจากอะไร เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดส่งผลต่อภาพลักษณ์ของการทำงานและการให้บริการกับลูกค้า และที่สำคัญคือยอดขายของบริษัท ทั้งนี้การสื่อสารรวมถึงการสร้างคุณค่าและการสร้างความแตกต่างของยา Urief® ไปยังลูกค้า ให้ลูกค้าเห็นถึงประโยชน์ของยาที่ผู้ป่วยได้รับและความน่าเชื่อถือและการทำงานอย่างมีอาชีพของผู้แทนยา ซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

นอกจากนี้ควรกำหนดวิธีการติดตามผลการทำงานของทีมงานในแต่ละส่วนตาม KPI และต้องมีการประเมินหรือสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าจาก Outsource เพื่อประเมินกระบวนการและรูปแบบการทำงานที่ผู้จัดทำนำเสนอเพื่อให้พนักงานเห็นผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงด้วยขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่มีแบบแผนมากขึ้น และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทุก

คนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมุ่งมั่นที่จะตั้งใจทำงานให้เกิดประสิทธิภาพไปพร้อมๆ กับองค์กร

ควรจะกำหนดเป้าหมายแบบบนลงล่าง (Top down) คือเริ่มต้นจากการกระจายเป้าหมายขององค์กรสู่เป้าหมายของผู้บริหารระดับสูงก่อน แล้วค่อยๆ กระจายลงมาสู่หน่วยงานและตำแหน่งงานตามลำดับ และเมื่อกำหนด เป้าหมายของแต่ละระดับเสร็จและประเมินผลงานเป็นระยะ เพื่อคว้าถ้าหัวข้อการประเมิน ถ้าพนักงานได้เกรด A-B-C-D-E แล้วจะส่งผลกระทบต่อผลงานของหัวหน้าหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่า การกำหนดเป้าหมายของหัวหน้าและลูกน้องสัมพันธ์กัน นอกจากนี้เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานและตำแหน่งงานเสร็จแล้ว ควรจะเปิดเผยให้ทุกหน่วยงานรับทราบ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานได้ทักท้วง หรือแสดงความคิดเห็นต่อการกำหนดเป้าหมายของผู้บริหาร

5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างไม่สามารถคาดการณ์ได้ ความเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอในอนาคต ซึ่งความเสี่ยงของเหตุการณ์อาจทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายหรือกำหนดไว้ เกิดความผิดพลาดล้มเหลว ส่งผลกระทบต่อการทำงานทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

5.3.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่า เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาถึงปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน ระบบงาน ภัยธรรมชาติ การเมือง ซึ่งเป็นความเสี่ยงจากทั้งจากภายนอกและภายใน การบ่งชี้เหตุการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางลดโอกาสหรือลดความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ต่อไป

สำหรับการบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัท เอไอ(ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ผู้ศึกษาได้พิจารณาแล้วว่ามีความเสี่ยง 2 ด้านหลัก คือ

5.3.1.1 ความเสี่ยงด้านระบบ CRM หรือฐานข้อมูลลูกค้าที่ได้มาไม่ถูกต้อง เกิดจากพนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการอัปเดตข้อมูลลูกค้า ทำให้หัวหน้างานและผู้บริหารไม่ทราบข้อมูลลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดไม่ใช้ข้อมูล CRM ให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน ทำให้ฐานข้อมูลที่มีอยู่ไม่เกิดประโยชน์และนำมาใช้ไม่ถูกต้อง

5.3.1.2 ความเสี่ยงในการสูญเสียลูกค้า เนื่องจากการปฏิบัติงานของผู้แทนขายยังไม่มีตัวชี้วัดในการทำงานที่มีมาตรฐานในบางจุด นอกจากการใช้จ่ายค่านายหน้าได้ตามเป้าหมายเป็นตัวประเมินทำให้ความรับผิดชอบและการดูแลลูกค้าที่เป็น Key account ยังไม่ได้มาตรฐานและไม่ทั่วถึง ดังนั้นการดูแลลูกค้าและการสร้างความแตกต่างให้ลูกค้ารับรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญมาก เพื่อให้สามารถรักษาลูกค้าเดิม เพราะส่งผลให้ลูกค้าของบริษัทลดลงและสามารถขยายลูกค้าเพิ่มมากขึ้นในอนาคต

ซึ่งเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้ง 2 เหตุการณ์ จำเป็นต้องมีการประเมินความเสี่ยง เพื่อเลือกวิธีการดำเนินการจัดการต่อไป

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยในขณะที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ แต่เหตุการณ์ที่เกิดอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ ทำให้การประเมินความเสี่ยงโดยทั่วไปประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้

- ความเสี่ยงระดับสูง หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ส่วนงานจะต้องดูแลและบริหารภายในอย่างเร่งด่วน (โซนสีแดง)
- ความเสี่ยงระดับกลาง หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังและมีมาตรการควบคุมให้ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (โซนสีเหลือง)
- ความเสี่ยงระดับต่ำ หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เนื่องจากมีมาตรการควบคุมอยู่แล้ว (โซนสีเขียว)

โดยการประเมินความเสี่ยงของบริษัท เอไอซี (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด สามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 5.2 ดังนี้

ตารางที่ 5.2 แสดงตารางการประเมินความเสี่ยงของบริษัท เอไอซี (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

No.	Risk Factor	Impact	Probability	Assessment	Risk Monitoring
1	ระบบฐานข้อมูลลูกค้าหรือ CRM ไม่สมบูรณ์	High	High	High	มีการอัปเดตข้อมูล CRM ทุกเดือนร่วมกันระหว่างทีมขายและทีม Marketing โดยกำหนดเป็น KPI ประเมิน performance ในการทำงาน
2	ความรับผิดชอบและการดูแลลูกค้าที่เป็น Key account ยังไม่ได้มาตรฐานและทั่วถึง	High	Medium	Medium	สำรวจความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์โดยใช้ Research จาก Outsource การประเมินจากหัวหน้างานในการออกเขตด้วยแต่ละเดือนโดยมีสัดส่วนคะแนนที่ใช้ประเมินร่วมกับ KPI ของบริษัท
3	ไม่สามารถถ่ายทอดคุณค่า Brand ไปยังลูกค้า	Medium	Medium	Low	Training และ Update ข้อมูล Study ใหม่ ๆ ของยารวมถึงสิ่งที่ ทีม Marketing ต้องการสื่อไปยังลูกค้า และมีการสอบเพื่อประเมิน product knowledge ของ Medical Representative Quarter ละครั้ง

- ด้านระบบ CRM หรือฐานข้อมูลลูกค้าที่ได้มาไม่ถูกต้อง ทำให้มีการจัดทีมการขายที่ไม่เหมาะสม การโฟกัสลูกค้าที่ผิดตามมา รวมถึงการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายให้กับลูกค้าที่ผิดเป้าหมายในสถานการณ์ที่มีการลดและควบคุมค่าใช้จ่าย นอกจากนี้หากเกิดเหตุการณ์ที่ผู้แทนขาลาออก บริษัทต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ลูกค้าใหม่ เพราะข้อมูลที่มีไม่ถูกต้อง ซึ่งเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่าทั้งเรื่องเวลาการทำงานและค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาด

- ด้านการบริหารงาน เนื่องจากการแข่งขันที่สูง ทำให้การรักษาลูกค้าเดิมที่สร้างยอดขายให้กับบริษัทเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการเลือกและการขยายลูกค้าในอนาคต ดังนั้นการดูแลลูกค้าและการสร้างความแตกต่างให้ลูกค้ารับรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญมาก บริษัทจึงควรจัดทีมการขายที่เหมาะสมกับลูกค้า และพัฒนาทักษะของผู้แทนขายในเรื่อง Product Knowledge และความเป็นมืออาชีพในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง คือการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ ได้แก่

- การหลีกเลี่ยง คือ การหลีกเลี่ยงหรือหยุดกระทำในสิ่งที่องค์กรไม่ถนัด
- การลดความเสี่ยง คือ การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือลดทั้ง 2 ส่วนโดยมีระบบเพื่อควบคุมสิ่งต่างๆเพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและทันเวลา
- การแบ่งความเสี่ยง คือ การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือลดทั้ง 2 ส่วนโดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง

- การยอมรับความเสี่ยง คือ การไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมเนื่องจากมีความเห็นว่าความเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยและผลกระทบจากการเกิดก็น้อยด้วย

ซึ่งจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงของบริษัท เอไอ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด จะเห็นว่าต้องทำการลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น ให้ผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยมีการจัดการตามตารางที่ 5.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท เอไอ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการ	ผู้รับผิดชอบ
ด้านระบบ CRM หรือฐานข้อมูล	อัปเดตข้อมูล CRM ทุกเดือนร่วมกันระหว่างทีมขายและทีม Marketing	GSM, ASM
ด้านการบริหารงาน	- จัดทีมการขายที่เหมาะสมกับลูกค้า - พัฒนาทักษะของ MR ในเรื่อง Product Knowledge และความเป็นมืออาชีพในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	GSM, ASM MARKETING, HR

จากตารางที่ 5.1 จะเห็นว่าด้านระบบ CRM หรือฐานข้อมูลเพื่อลดความเสี่ยงของการทำงานที่อาจผิดพลาดของข้อมูล ซึ่งส่งผลต่อการจัดทีมขายและการลงทุนหรือค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนการดำเนินงานกับลูกค้าอย่างเหมาะสม ควรมีการอัปเดตข้อมูล CRM ทุกเดือนในทีมขายและแชร์ข้อมูลร่วมกับทีม Marketing โดยกำหนดเป็น KPI ในการประเมิน performance ของ MR ซึ่งมีหัวหน้างาน คือ GSM และ ASM เป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผล

ด้านการบริหารงาน เพื่อลดความเสี่ยงในการสูญเสียลูกค้า เนื่องจากการดูแลลูกค้าบางรายยังไม่ได้มาตรฐานและไม่ทั่วถึง ดังนั้นการดูแลลูกค้าและการสร้างความแตกต่างให้ลูกค้ารับรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะส่งผลกระทบต่อการใช้ยาของแพทย์ที่ลดลง โดยการเปลี่ยนไปใช้คู่แข่ง จึงควรมีการบริหารจัดการ โดยการจัดทีมขายตามความเหมาะสมของลูกค้าและพัฒนาทักษะของ MR ในเรื่อง Product Knowledge และความเป็นมืออาชีพในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยให้ทางหัวหน้างาน คือ GSM และ ASM เป็นผู้รับผิดชอบในส่วนของการจัดทีมและการ Coaching พร้อมทั้งการประเมินผลการทำงาน และ ทาง Marketing รับผิดชอบในการพัฒนาในเรื่อง Product knowledge และสิ่งที่ต้องการสื่อสารไปยังลูกค้า และ ทาง HR พัฒนาทักษะในการขายและสร้างความเป็นมืออาชีพ

5.4 การประเมินผล

การนำ Balance scorecard มาใช้ในการประเมินผลจะเกิดประโยชน์เพราะเป็นระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่ระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืนจะต้องประสบผลสำเร็จในปัจจัยหลัก 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเงิน
2. ด้านลูกค้า
3. ด้านกระบวนการภายใน
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

โดยจะมีการประเมินหรือวัดผลตามตารางที่ 5.2 ดังนี้

ตารางที่ 5.2 Balanced Scorecard บริษัท เอไซ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

Strategy Map	Objectives	Measures	Targets
Financial	เพิ่มยอดขายของยา <u>Urief</u>	ผลลัพธ์จากยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากโรงพยาบาล Top customers	ยอดขาย Growth 50% ในปี 2018
Customer	เพิ่มประสิทธิภาพความพึงพอใจในการดูแลลูกค้าและสร้างคุณค่าแบรนด์และสื่อสารข้อมูลที่เป็นข้อดีที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งไปบุคลากรทางการแพทย์	KPI จากการปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน	ลูกค้าเปลี่ยนระดับจาก Class B>A, C>B, D>C
Internal Business Process	ระบบ CRM และฐานข้อมูลลูกค้าที่สมบูรณ์และถูกต้อง	KPI ในการทำงานร่วมกันระหว่าง Sales และ Marketing	ข้อมูล CRM ที่อัปเดตพร้อมกันทุกเดือนระหว่างทีมขายและทีม Marketing
Learning & Growth	พัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น, มีความรู้ความเข้าใจในยาที่ขายเป็นอย่างดี	KPI ในด้านการพัฒนาตนเอง	Smart Medical Representative

จากตารางที่ 5.2 จะเห็นว่าบริษัท เอไอ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด มีการนำปัจจัยหลักทั้ง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยวัตถุประสงค์ที่กำหนดในแต่ละด้าน ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานมีความสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กรที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดยอดขายที่เพิ่มขึ้น

ประโยชน์ที่ได้จากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้

1. ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น
2. ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งเน้นแต่ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้พนักงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
3. ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน
4. ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไปอย่างไรอีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

5.5 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากการระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุ กำหนดกลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติ ใช้ ทำให้บริษัท เอไอ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด สามารถดำเนินงานตามแนวทางกลยุทธ์ระดับองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้บริษัท เอไอ (ประเทศไทย) มาร์เก็ตติ้ง จำกัด สามารถที่จะดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สามารถลดความผิดพลาดและสร้างผลกำไรให้บริษัทฯ ได้มากยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองปรับปรุงกระบวนการในการทำงานให้มีคุณภาพและการดูแลลูกค้า โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด จนเกิดเป็นภาพลักษณ์ใหม่ขององค์กร และควรหมั่นพัฒนามาตรฐานการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถสร้างยอดขาย Urief® ที่เติบโตอย่างต่อเนื่องและนำมาซึ่งผลกำไรที่มั่นคงของบริษัท



สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. ข้อมูลการผลิตและจำหน่ายยาในประเทศในช่วงเดือน, มูลค่าการส่งออกและนำเข้ายา ในช่วงเดือน ม.ค. - ก.ย. ปี พ.ศ 2558 - พ.ศ. 2560

ปี พ.ศ. 2560. เข้าถึงได้จาก : <http://www.oie.go.th>

Krungsri Research. สัดส่วนการนำเข้ายาและการส่งออกยาและสัดส่วนช่องทางการจัดจำหน่ายยา

ปี พ.ศ. 2560. เข้าถึงได้จาก : https://www.krungsri.com/bank/getmedia/2ee02996-1185-4c5a-a6c8-0384ce5ee41b/IO_Pharmaceutical_2017_TH.aspx

โรงพยาบาลรามารัชชิตี. โรคต่อมลูกหมากโตและสุขภาพเพศชาย

ปี พ.ศ. 2561. เข้าถึงได้จาก : http://prostate-rama.com/reading_detail.php?cid=57