

ชื่อเรื่อง การกำหนดกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของ
บริษัท TBC จำกัด

Title Competitive Advantage Strategic Formulation of TBC Company
Limited

ชื่อผู้วิจัย นายทิพย์มงคล ศิลปะเทพ
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการตลาด
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

บทคัดย่อ

แผนกยา Q ซึ่งเป็นแผนกที่สามารถสร้างรายได้หลักให้กับบริษัท TBC เกิดปัญหาด้านคุณภาพยาไม่ได้มาตรฐาน ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่เชื่อมั่นในคุณภาพและเปลี่ยนไปซื้อยาของคู่แข่งทำให้ส่วนแบ่งการตลาดและอัตราการเติบโตของแผนกยา Q ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัทคาดการณ์ไว้ ส่งผลกระทบกับผลการดำเนินงานของบริษัท การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเพื่อนำไปสู่วิธีการแก้ไขปัญหาระยะสั้นและระยะยาวรวมทั้งการพัฒนารูปแบบการใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเพื่อวิเคราะห์คู่แข่ง ลูกค้าและบริษัท นำไปใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัท TBC วิธีการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม โดยทำการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากสื่อด้านธุรกิจและการเมือง ได้แก่ หนังสือพิมพ์ออนไลน์และข้อมูลอุตสาหกรรมยาจาก IMS report ปี 2550 และการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากตำราทางวิชาการ ในส่วนของ การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการเก็บข้อมูลจากยอดขายของบริษัท รายงานประจำเดือน และการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 2 ท่าน ผลการศึกษาพบว่าบริษัทควรใช้กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) เพราะอุตสาหกรรมยามีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี และบริษัท ยังสามารถดำเนินกิจการได้โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและถ้ามีการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจเลือกกลยุทธ์การสร้าง ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage Strategies) โดยมุ่งสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leadership) ความใกล้ชิดลูกค้า (Customer Intimacy) และด้านการดำเนินงาน (Operational Excellence) โดยที่องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารห่วงโซ่คุณค่าสัมพันธ์ควบคู่กันไป สำหรับกลยุทธ์ระดับหน้าที่คือกลยุทธ์ส่วนผสมการตลาด กลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการเงิน และกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คำสำคัญ: กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน
การบริหารห่วงโซ่คุณค่าสัมพันธ์

Abstract

Drug Q ,one of the promoted products of TBC Co.,Ltd, has been confronted with some quality problem that affect its growth rate and market share,this leading to the underperform of the TBC. Furthermore,the price war that initiated by the competitors to seize more market share enforced the TBC to discount the Q market price. The objective were to study and analyse the cause of the problem leading to the short term and long term solution that being the standard of operation of the firm and to analyse the 3 cs and others for the competitive advantage strategic formulation of product Q and TBC. Strategic management process was applied to run this study.The data was collected from both the primary data (sales report,monthly report and executive interview) and secondary data (economic and politic newspaper,industrial IMS report and literature review).The findings showed that growth strategy was suitable for the TBC owing to the conformation of growth and trend of TBC and industry.The business unit strategy was state with the competitive advantage strategies compose of differentiation product leadership , customer intimacy and operational excellence on the basis of value chain management.The functional strategies were arranged as the marketing mix strategy, production strategy ,financial strategy and human resource management strategy.

Keywords: Corporate Strategy, Business Unit Strategy, Functional Strategy, Competitive Advantage, Value Chain Management

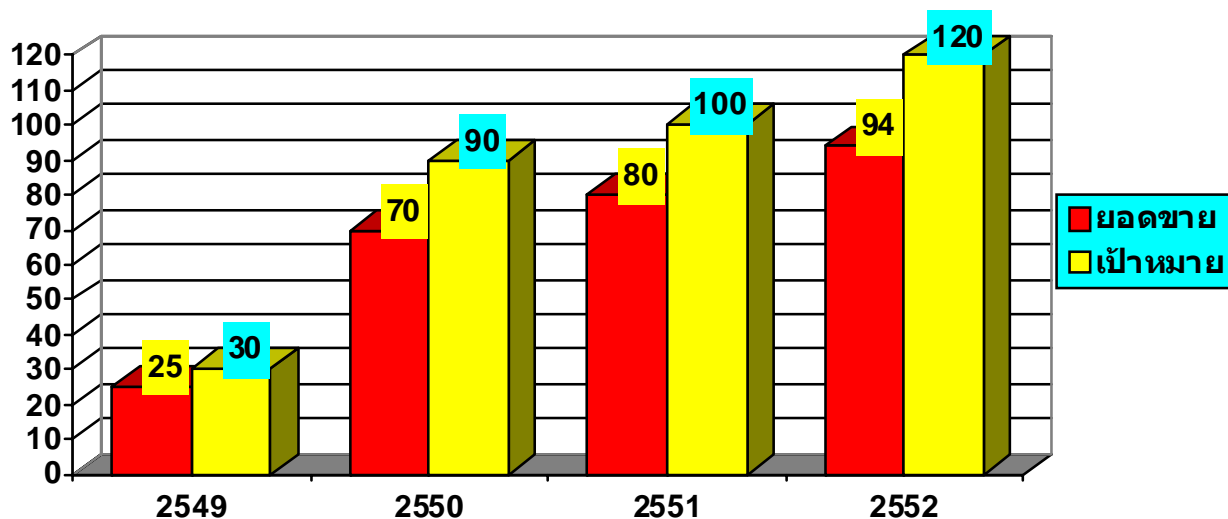
บทนำ

บริษัท TBC จำกัด ดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายยาจากต่างประเทศและยาที่ผลิตในประเทศโดยมีกลุ่มลูกค้าหลักคือโรงพยาบาลของรัฐและเอกชนโดยมียอดขายในปี 2007 เท่ากับ 250 ล้านบาท ส่วนแบ่งการตลาด 0.29 % จากตลาดยาโดยรวมมูลค่า 6.7หมื่นล้านบาทต่อปี โดยอุตสาหกรรมยามีการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรงประกอบกับการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่แตกต่างกันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดโดยมีคู่แข่งหลักได้แก่บริษัท SBC,RUC,SD และ GSS เป็นคู่แข่งที่สำคัญในอุตสาหกรรม

ปัญหาและความสำคัญของปัญหา

แผนกยา Q เป็นแผนกที่บริษัทฯมุ่งทำการตลาดเพื่อให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างรายได้หลักและมียอดขายมากที่สุดในบริษัทฯ ในปีพ.ศ. 2550 มียอดขาย เท่ากับ 70 ล้านบาท คิดเป็น ร้อยละ 28 ของยอดขายของบริษัทฯ (250 ล้านบาท จาก 27 ผลิตภัณฑ์) โดยตลาดมีมูลค่ารวม 444 ล้านบาท ส่วนแบ่งการตลาดของยา Q มีมูลค่า 70 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 14 ของมูลค่าตลาดรวม หลังจากที่บริษัทฯได้เริ่มจำหน่ายยา Q เมื่อเดือนกันยายน 2549 พบปัญหาความไม่คงตัวของยา Q (แก้ไขโดยปรับปรุงสูตรตำรับและกระบวนการผลิต) โดยหลังจากการผลิตแล้วยาได้มีการเปลี่ยนสีเร็วกว่าปกติ ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่เชื่อมั่นในคุณภาพยาและหันไปซื้อของ

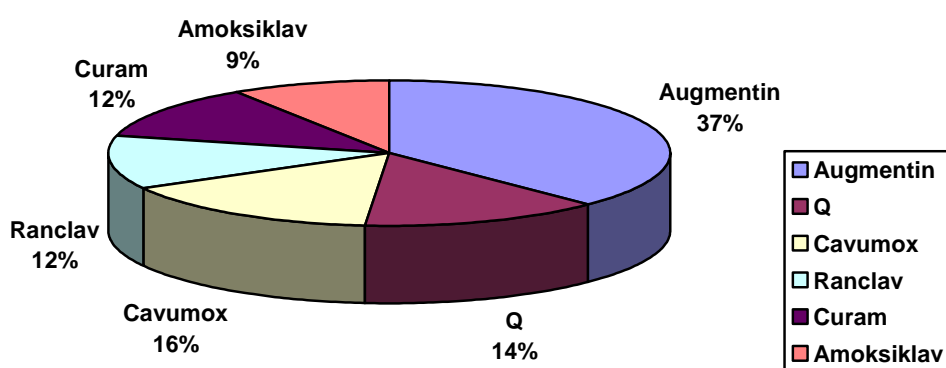
คู่แข่งส่งผลให้ส่วนแบ่งการตลาดและอัตราการเติบโตของยา Q ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย กระทบต่อยอดขายและรายได้ของบริษัทฯ ทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในบริษัทฯ และอาจส่งผลกระทบต่อยาประเภทอื่นๆ ของบริษัทฯ อีกด้วย



ที่มา : ข้อมูลยอดขายของบริษัท TBC ปี 2552

แผนภูมิแสดงยอดขายของยา Q เทียบกับเป้าหมายที่บริษัทฯ กำหนด

จากกราฟแสดงให้เห็นถึงยอดขายของยา Q ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัทฯ กำหนดไว้ โดยพบว่าตั้งแต่เกิดปัญหามีการเปลี่ยนสีและความบกพร่องในการผลิต ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2550 ทำให้ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายจนถึงปี 2552



ที่มา : ข้อมูลจาก IMS report 2550

แผนภูมิแสดงส่วนแบ่งการตลาดของยา Q

จากกราฟแสดงส่วนแบ่งการตลาดของยา Q ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยบริษัทฯ คาดว่ายา Q จะมีส่วนแบ่งการตลาด 25% แต่ในปี 2550 ทำได้เพียง 14% เท่านั้น

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy management) ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ของธุรกิจ (Business vision) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) การกำหนดเป้าหมาย (Goal formulation) การออกแบบกลยุทธ์ (Strategy formulation) การออกแบบยุทธวิธี (Program formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implementation) และการควบคุมและตรวจสอบย้อนกลับ (Feedback and control) (Kotler and Keller, 2006)

2. การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมด้วย Five-Forces Model ได้แก่ อุปสรรคกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม เช่น การประหยัดจากขนาด ความผูกพันในตราหือ เงินลงทุน การเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่าย นโยบายของรัฐบาล เป็นต้น แรงผลักดันจากผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม อำนาจต่อรองของผู้ขาย (ซัพพลายเออร์) ได้แก่ จำนวนผู้ขาย ระดับการรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบ จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่มี เป็นต้น อำนาจการต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้า ถ้าซื้อ มากก็มีอำนาจการต่อรองสูง ความจงรักภักดีต่อหือหรือความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ เป็นต้น แรงผลักดันซึ่งเกิดจากสินค้าอื่น ๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้ ระดับการทดแทนได้มากหรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน (Porter, 1980)

3. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกด้วย SWOT Analysis โดยยึดหลักการวิเคราะห์เน้นในทุกตลาด การสืบค้นหาคู่แข่งอย่างเต็มที่ ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับฝ่ายอื่น ๆ การตรวจสอบปัญหาต่างๆ จากมุมมองของลูกค้าและแยกประเด็นปัญหาภายในออกจากปัญหา ภายนอก (พิบูล ทีปะปาล , 2547)

4. เครื่องมือในการวิเคราะห์การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ได้แก่ แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน-ภายนอก (Internal-External (IFE Matrix and EFE Matrix) แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ ของบริษัทสามารถเกาะกุมโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคได้มากน้อยเพียงใดและบริษัทมีตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ภายในเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรม เครื่องมือ TOWS Matrix สามารถนำไปพัฒนากลยุทธ์ได้ 4 แบบคือกลยุทธ์ SO ใช้จุดแข็งภายในไปฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอกกลยุทธ์ WO ปรับปรุงจุดอ่อนภายในโดยฉวยโอกาสจากภายนอกกลยุทธ์ ST ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงผลกระทบของอุปสรรคและกลยุทธ์ WT การลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค (เดวิด, เพร็ด อาร์, 2546)

5. ทฤษฎีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้แก่ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leadership) กลยุทธ์ความใกล้ชิดลูกค้า (Customer Intimacy) และกลยุทธ์ความเป็นเลิศด้านการดำเนินงาน (Operational Excellence) (พิบูล ทีปะปาล, 2547)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ การจัดการและกลยุทธ์การตลาด

1. ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) เป็นการตัดสินใจว่าจะทำการตลาดสินค้าได้ด้วยวิธีการอย่างไร กลยุทธ์การส่งเสริมตลาด (Promotion Strategy) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจใช้วิธีการสื่อสารกับลูกค้าเป้าหมายกลยุทธ์การตั้งราคา (Pricing Strategy) และกลยุทธ์ในการจัดจำหน่าย (Distribution Strategy) (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2549)

2. ทฤษฎีการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร(Integrated Marketing Communicationแบ่งเป็น 6 ประเภทหลักได้แก่ Advertising,Sales promotion,Event and experience,Public relations and publicity,Direct marketing และ Personal selling (Kotler and Keller, 2006)

3. ทฤษฎีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) ได้แก่การสร้าง ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์กับตลาดอ้างอิง การ สร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ การสร้างความสัมพันธ์กับตลาดภายในและการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้า (ชินจิตต์ แจ้งเจนกิจ, 2546)

4. ทฤษฎีการบริหารตราสินค้าผลิตภัณฑ์ (Strategic Brand Management) มีขั้นตอนในการสร้างความ แข็งแกร่งของแบรนด์ได้แก่ Presence คือทำให้แบรนด์เป็นที่พบเห็นอยู่ทั่วไป Relevance คือสร้างความเชื่อมโยง ระหว่างแบรนด์กับลูกค้า Performance คือคุณสมบัติพื้นฐานของแบรนด์ Advantage คือประโยชน์ของแบรนด์ใน มุมลูกค้าและ Bonding คือความผูกพันระหว่างแบรนด์กับลูกค้า (Kotler and Keller, 2006)

5. แนวความคิดเกี่ยวกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle)ได้แก่ช่วงแนะนำผลิตภัณฑ์ (Introduction) ตลาดมีการเติบโตช้า มีกำไรต่ำจะใช้กลยุทธ์การเก็บตลาดบ่นอย่างรวดเร็ว (Rapid Skimming), การเก็บตลาดบ่นอย่างช้าๆ (Slow Skimming)หรือการแทรกซึมตลาดทั้งหมดอย่างรวดเร็ว(Rapid Penetration) ช่วงเจริญเติบโต (Growth) อัตราการเติบโตของตลาดเป็นไปอย่างรวดเร็วมีผลกำไรมากขึ้น จะใช้กลยุทธ์พัฒนา ปรับปรุงผลิตภัณฑ์, สร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ค่อยๆ ลดราคาขายลง ช่วงอิ่มตัวหรือเติบโตเต็มที่ (Maturity) อัตราการเติบโตของตลาดเริ่มช้าลง ผลกำไรเริ่มคงที่ กลยุทธ์ที่ใช้คือบริษัทต้องคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ใช้กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุงตลาด พัฒนาผลิตภัณฑ์และปรับส่วนผสมการตลาดและช่วงตกต่ำ (Decline) มีกลยุทธ์ที่ ใช้ได้แก่การสร้างให้ลูกค้ามีการบริโภคอย่างต่อเนื่อง (ContinuationStrategy) การมุ่งเฉพาะจุด (Focusing) หรือ การเก็บเกี่ยวผลกำไรอย่างเดียวโดยไม่ลงทุน เป็นต้น (Kotler and Keller, 2006)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พันธ์ศักดิ์ อัครราชันย์ (2550) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเวชภัณฑ์ยาของบุคลากร ทางการแพทย์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ คุณภาพของเวชภัณฑ์ยา ความสะดวกในการจัดซื้อ การ ส่งเสริมการตลาด การบริการของผู้จำหน่ายและราคาที่เหมาะสม สมจิตต์ ตีนสกุล (2548) ศึกษาความผูกพันต่อ องค์การของพนักงานขายเวชภัณฑ์ พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันมากจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากและ สุขมาลี ขำเพชร (2546) ศึกษา ผลกระทบของโครงการ 30 บาทรักษาทุกโรคต่องบประมาณของสถานื่อนามัยใน เครือข่าย โรงพยาบาลปทุมธานี พบว่าส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการของสถานพยาบาลคุณภาพของ ยาและเวชภัณฑ์ที่ใช้รักษาโรค

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา นำไปสู่วิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวทั้งระยะสั้น และระยะยาว รวมทั้งการพัฒนาวิธีการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป
2. เพื่อวิเคราะห์คู่แข่งชั้น ลูกค้าและบริษัท นำไปใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของยา Q

ระเบียบวิธีวิจัย

เป็นการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองตามกรอบแนวคิดของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดทางเลือก/การเลือกกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม โดยได้ ทำการศึกษาข้อมูลทั้งส่วนที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากสื่อด้านธุรกิจและการเมือง ได้แก่ หนังสือพิมพ์ออนไลน์และข้อมูลอุตสาหกรรมยาจาก IMS report ปี 2550 และการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี ต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องจากตำราทางวิชาการ และการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการเก็บข้อมูลจากยอดขายของบริษัท รายงานประจำเดือนของบริษัท และการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายการตลาดจำนวน 1 ท่าน รองประธาน บริหารฝ่ายขายและการตลาดจำนวน 1 ท่าน

การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล

ตารางที่ 1 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ระดับ Corporate Level โดยใช้ TOWS Matrix

Internal Factor External Factor	จุดแข็ง (Strengths) S1 : มีชื่อเสียงในการจำหน่ายยาคุณภาพสูง S2 : มีโรงงานผลิตยาเป็นของตนเอง S3 : มีทีมบริหารที่มีประสบการณ์สูงในธุรกิจ S4 : กระแสเงินสดอยู่ในระดับที่ดีมาก	จุดอ่อน (Weaknesses) W1 : ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ทันกับตลาด W2 : มีต้นทุนสูงในการแข่งขันด้านราคา W3 : ทีมขายจำนวนไม่เพียงพอกับผลิตภัณฑ์
โอกาส (Opportunities) O1 : รัฐจัดสรรงบประมาณ 2 หมื่นล้าน O2 : ลูกค้าซื้อยาเลียนแบบเพื่อลดต้นทุน O3 : ลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพยาของบริษัท O4 : มีเทคโนโลยีช่วยในการผลิตและพัฒนาคุณภาพ	<u>SO</u> Growth Strategy : การมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมเพื่อเสนอแก่ลูกค้ารายใหม่ โดยเพิ่มพนักงานขายและงบประมาณการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ	<u>WO</u> Stable Strategy : การปรับปรุงกระบวนการผลิตและการดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นสนองความต้องการของลูกค้าและรักษารฐานลูกค้าไว้อย่างเหนียวแน่น
อุปสรรค (Threat) T1 : ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ T2 : การจัดซื้อแบบสอบราคาพร้อมของรัฐบาล T3 : คู่แข่งมีงบการตลาดมากกว่า	<u>ST</u> Stable Strategy : การปรับปรุงกระบวนการผลิตและการดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นสนองความต้องการของลูกค้าและรักษารฐานลูกค้าไว้อย่างเหนียวแน่น	<u>WT</u> Retrenched Strategy : ตัดสายผลิตภัณฑ์ที่ไม่เกิดกำไรแล้วจำหน่ายตามคำสั่งซื้อและชะลอการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

จากตารางที่ 1 พบว่ากลยุทธ์ในระดับองค์กรสามารถใช้กลยุทธ์การเติบโตได้ถึงแม้จะอยู่ในภาวะที่เศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวยก็ตามเนื่องจากอุตสาหกรรมยาที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและจากการวิเคราะห์พบว่าบริษัทสามารถใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาสในการสร้างความแข็งแกร่งด้านผลประกอบการและฐานะทางการเงินในระยะยาวและเพื่อเป็นการรับมือกับภาวะเศรษฐกิจถดถอยและสร้างโอกาสเมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัวโดยการมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมเพื่อเสนอแก่ลูกค้ารายใหม่ โดยเพิ่มพนักงานขายและงบประมาณการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ระดับ Business Unit & Functional ด้วย TOWS Matrix

Internal Factor	จุดแข็ง (Strengths) S1 : ใช้วัตถุดิบจากยุโรป S2 : อยู่ระหว่างการศึกษาศึกษาทางคลินิก S3 : เป็นแบรนด์ที่ลูกค้าจดจำได้ดี S4 : เป็นผู้นำตลาดด้านหน่วยการขาย	จุดอ่อน (Weaknesses) W1 : ปัญหาสูตรตำรับไม่คงที่ W2 : มีบรรจุภัณฑ์ไม่สวยงาม W3 : ทีมขายไม่น่ากลยุทธ์ตลาดไปใช้ W4 : มีปัญหาความคงตัวของยา Q
External Factor		
โอกาส (Opportunities)	<u>SO</u>	<u>WO</u>
O1 : คู่แข่งมีความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่ดี O2 : ยาคู่แข่งมีปัญหาด้านคุณภาพ O3 : ลูกค้าให้ความสำคัญด้านคุณภาพยา	1. สร้างนวัตกรรมยาใหม่ให้เหนือกว่าคู่แข่ง (S1,S2,O1,O2,) 2. สื่อสารด้านการผลิตยาคุณภาพสูงแก่ลูกค้า (S1,S2,S3,O2,O3)	ใช้เทคโนโลยีแก้ปัญหาคุณภาพยาและพัฒนาตำรับ (O3,W1,W2)
อุปสรรค (Threat)	<u>ST</u>	<u>WT</u>
T1 : ลูกค้าไม่มั่นใจในคุณภาพของยา Q T2 : คู่แข่งขายตำรับราคาถูกตลอดเวลา T3 : ลูกค้าจงรักภักดีกับบริษัทคู่แข่งมากกว่า T4 : คู่แข่งมีหลายรายและทดแทนกันได้	1. ลดต้นทุนการผลิตให้สามารถแข่งขันราคาได้ (S4,T2) 2. สื่อสารด้านการปรับปรุงคุณภาพยาอย่างต่อเนื่อง (S1,S2,T1) 3. ผลักดันกลยุทธ์การตลาดให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ (S3,T3,T4)	1. ปรับปรุงระบบจัดเก็บยาให้มีความใหม่เสมอ (W1) 2. จัดทีมขายใหม่และลำดับความสำคัญของสายผลิตภัณฑ์ (W3,T4)

จากตารางที่ 2 การวิเคราะห์พบว่ากลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) คือการวางกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะกลางภายใน 3 ปีและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งการดำเนินตามกลยุทธ์จะทำให้บริษัทเติบโตได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage Strategies) โดยมุ่งสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ด้านความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leadership) ด้านความใกล้ชิดลูกค้า (Customer Intimacy) และความเป็นเลิศด้านการดำเนินงาน (Operational Excellence) โดยกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ได้แก่กลยุทธ์ส่วนผสมการตลาด กลยุทธ์ด้านการผลิตกลยุทธ์ด้านการเงินและกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีกลยุทธ์หลักอันได้แก่ การสร้างนวัตกรรมยาใหม่ให้เหนือกว่าคู่แข่ง การใช้เทคโนโลยีแก้ปัญหาคุณภาพยาและพัฒนาสูตรตำรับ การสื่อสารด้านการผลิตยาคุณภาพสูงและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การผลักดันกลยุทธ์การตลาดให้เกิดผลในทางปฏิบัติและการจัดทีมขายใหม่และลำดับความสำคัญของสายผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

ตารางที่ 3 สรุปผลการกำหนดกลยุทธ์ระดับ Corporate Level

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	กลยุทธ์ที่เลือก
Corporate Level <u>Strategy</u>	1. Growth Strategy	1. เป็นการผลักดันการเติบโตของบริษัทอย่างต่อเนื่องตามอุตสาหกรรม 2. สร้างความแข็งแกร่งด้านผลประโยชน์ประกอบการและฐานะทางการเงินในระยะยาว 3. สร้างความพร้อมในการรับภาวะเศรษฐกิจถดถอยและสร้างโอกาสเมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัว	มีความเสี่ยงในการดำเนินงานที่ผิดพลาดมากขึ้น	<u>Growth Strategy</u> เพื่อให้จุดแข็งที่มีสนองโอกาสที่เกิดขึ้นผลักดันการเติบโตในภาวะปัจจุบันและพร้อมรับการเติบโตในอนาคต โดยสามารถลดจุดอ่อนและผลกระทบจากอุปสรรคได้
	2. Stable	1. ลดการลงทุนเพิ่มในทุกๆ ด้านเป็นการประหยัดงบประมาณ 2. ลดความเสี่ยงการดำเนินงาน	เสียโอกาสทางธุรกิจในขณะที่อุตสาหกรรมยังคงเติบโต	
	3. Retrenchment	1. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลง 2. ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น	1. เสียโอกาสทางธุรกิจในขณะที่อุตสาหกรรมยังคงเติบโต 2. ขาดความพร้อมในการรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรง 3. สูญเสียตลาดให้กับคู่แข่งและยากที่จะกลับสู่ตลาด	

ตารางที่ 4 สรุปผลการกำหนดกลยุทธ์ระดับ Business Unit

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	กลยุทธ์ที่เลือก
Business Level <u>Strategy</u>	1. Cost-Leadership Strategy	สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านราคา	ลดข้อได้เปรียบด้านคุณภาพและนวัตกรรมซึ่งเป็นลักษณะของธุรกิจยา	<u>Differentiation Strategy</u> เพื่อสร้างนวัตกรรม การพัฒนาสายสูตรใหม่ที่ต่างจากคู่แข่งในตลาดและการพัฒนากระบวนการทำงานของพนักงานขายที่ผ่านการคัดเลือกเป็นอย่างดี
	2. Differentiation Strategy	สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ การดำเนินงานและการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจยาและเวชภัณฑ์	ต้องเพิ่มงบประมาณของบริษัทฯ	
	3. Focus Strategy	1. เพิ่มความใกล้ชิดกับลูกค้าเฉพาะกลุ่มมากขึ้น 2. สามารถจำกัดการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	1. สูญเสียตลาดส่วนที่ไม่ได้ดูแล 2. อาจต้องใช้งบประมาณกระจายมากขึ้นทำให้เกิดความเสี่ยงต่อผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่า	

ตารางที่ 5 สรุปผลการกำหนดกลยุทธ์ระดับ Functional Level (Marketing Strategy)

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	กลยุทธ์ที่เลือก
Marketing	1. Product Strategy : Product Differentiation	1. เพิ่มความได้เปรียบคู่แข่งในด้านคุณภาพที่เหนือกว่า 2. เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด 3. เพิ่มความน่าเชื่อถือของลูกค้า	เพิ่มงบประมาณของบริษัท	Product Differentiation เพื่อสร้างความโดดเด่นให้กับสินค้า
	2. Price 2.1 Low - Price Differentiation 2.2 High - price Differentiation 2.3 Medium- price Differentiation	สามารถแข่งขันราคาได้ การนำเสนอสินค้าที่แสดงถึงคุณภาพสูงกว่าคู่แข่ง 1. กำไรไม่ลดลง 2. ภาพพจน์ผลิตภัณฑ์ไม่เสีย	กำไรลดลง อาจส่งผลให้ลูกค้ามีกำลังซื้อลดลง และเสียส่วนแบ่งตลาดจำนวนมาก ขาดแรงจูงใจลูกค้าด้านราคา	Medium Price
	3. Distribution 3.1. Push Strategy 3.2. Pull Strategy 3.3. ผสม	1. สร้างความได้เปรียบในการเพิ่มยอดขาย 2. สามารถยึดครองตลาดได้ก่อนคู่แข่ง	มีข้อจำกัดด้านกฎหมายเกี่ยวกับเวชภัณฑ์	กลยุทธ์ผสม : เลือกใช้แต่ละกลยุทธ์ตามสถานการณ์
	4. IMC (Promotion) 4.1 Below-the-line 4.2 Above-the-line 4.3. Push Strategy 4.4. Pull Strategy 4.5. ผสม	1. เพิ่มประสิทธิภาพให้กลยุทธ์การตลาด 2. สร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์	ใช้งบประมาณการตลาดจำนวนมาก	กลยุทธ์ผสม : เลือกใช้ส่วนผสมที่ให้ประสิทธิภาพสูงสุดตามงบประมาณ
	Advertising	1. เพื่อให้สื่อสารกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. สื่อสารกับลูกค้าได้ในวงกว้าง	1. ไม่มีโอกาสได้รับการตอบสนองจากผู้รับข้อมูลข่าวสารโดยทันทีและวัดผลได้ยาก 2. ใช้งบประมาณสูง	<u>Advertising</u> การโฆษณา เพื่อให้ลูกค้ารู้จักยาทั่วถึงมากขึ้น
	Direct Marketing	การติดต่อสื่อสารของบริษัทไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยตรง เพื่อให้ได้รับการตอบสนอง	การตลาดมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วต้องมีการปรับตัวให้ทันอยู่เสมอ	
	Publicity / Public Relations	การแจ้งข่าว โดยไม่อาศัยบุคคลเกี่ยวกับองค์กร สินค้า ที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายโดยตรงกับสื่อ	ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับบริษัทและเป็นข้อจำกัดด้านกฎหมาย	
	Personal Selling	สามารถพุ่งเป้าหมายไปที่ตลาดหรือกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่คาดหวังอย่างมีประสิทธิภาพ	ค่าใช้จ่ายในการตลาดสูง	<u>Personal Selling</u> การใช้พนักงานขายเพื่อพุ่งเป้าหมายไปยังกลุ่มลูกค้า

ตารางที่ 6 สรุปผลการกำหนดกลยุทธ์ระดับ Functional Level (Manufacturing Strategy)

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	การตัดสินใจเลือก
Manufacturing	คัดเลือกวัตถุดิบจากยุโรปและอเมริกา	1. เพิ่มความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ 2. ยกระดับคุณภาพยา	เพิ่มต้นทุนวัตถุดิบ	กลยุทธ์ผสม
	สู่มตัวอย่างเพื่อทำการวิเคราะห์	1. เพิ่มความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ 2. ลดปัญหาด้านคุณภาพของยา	เพิ่มต้นทุนผลิตภัณฑ์	
	เพิ่มทักษะให้แผนกวิจัยและพัฒนา	1. ยกระดับคุณภาพยา 2. สร้างโอกาสทางนวัตกรรมยาใหม่	-	
	ทบทวนระบบการผลิต การขนส่งและสินค้าคงคลัง	1. เพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่า 2. กำจัดต้นทุนที่ไม่จำเป็น	-	

ตารางที่ 7 สรุปผลการกำหนดกลยุทธ์ระดับ Functional Level (Financing Strategy)

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	กลยุทธ์ที่เลือก
Financing	ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย	1. เพิ่มกำไรและความสามารถในการแข่งขันด้านราคา 2. เพิ่มความแข็งแกร่งด้านการเงิน	ส่งผลต่อโปรแกรมการตลาดที่ลดความเข้มข้นลง	กลยุทธ์ผสม
	รักษาอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนให้เหมาะสม	เพิ่มความแข็งแกร่งด้านการเงิน	เสียโอกาสการลงทุนใหม่ๆ จากการกู้ยืม	
	ลงทุนเพิ่มในหน่วยผลิตภัณฑ์ยา Q ชนิดฉีด	1. ขยายตลาดให้มีขนาดใหญ่ขึ้น 2. เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มผลิตภัณฑ์	-	
	ปรับระยะเวลาการให้ส่วนลดแก่ลูกค้าเงินสด และเพิ่มส่วนแถม	1. กระแสเงินสดดีขึ้น 2. ได้ขายสินค้าในสต็อกมากขึ้น	เสี่ยงต่อความไม่พอใจของลูกค้า	
	เพิ่มระยะเวลาการชำระค่าวัตถุดิบ	1. เกิดรายรับจากดอกเบี้ย 2. เพิ่มกระแสเงินสด	-	

แผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์

Strategy	Action Program	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
Quality Control & Quality Assurance	1. การประเมินคุณภาพยา Q โดยประสานกับ TBC แม่ข่ายเอง												
	1.1 Q Tablet Quality Assurance	○		○		○		○		○		○	
	1.2 Q Suspension Quality Assurance	○		○		○		○		○		○	
	2. แสดงผล Q Stability Study												
	2.2 ทด Tablet Stability 30 เดือน						○						
	2.3 ทด Tablet Stability 36 เดือน												○
	3. เก็บตัวอย่างยาไหลลาดเพื่อส่งวิเคราะห์คุณภาพกับหน่วยงานกลาง												
3.1 เก็บตัวอย่าง Q 1000 mg ไซท UA 6	○												
3.2 เก็บตัวอย่าง Q Susp 457 ไซท UB 7	○												
Integrated Marketing Communication	1. สำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในการจัดกิจกรรมการตลาด			○			○						
	2. Advertising												
	2.1 ลงโฆษณาใน MIMs									○			
	2.2 ลงโฆษณาในวงการแพทย์			○									
	3. Presentation ข้อมูลคุณภาพและการพัฒนา Q												
	3.1 เสนอสรุปบท	○		○		○		○	○	○	○	○	○
	3.2 เสนอทางจังหวัด		○		○		○		○		○		○
	4. Booth Exhibition and sponsorship marketing												
	4.1 ราชวิทยาลัย ENT					○					○		
	4.2 ราชวิทยาลัยกุมารฯ				○						○		
	5. Printing												
	6. Gimmick Q	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	7. Sales promotion : Sample Q	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	8. Personal selling : Product incentive			○		○		○		○		○	
9. Mailing		○		○		○		○		○		○	
10. Event Marketing : กิจกรรม Q UP TWO DAYS 2553													
11. Effective Training Program	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งทุติยภูมิและปฐมภูมิ พบว่าสาเหตุของปัญหาด้านคุณภาพของยา Q มาจากการผลิตที่ยังขาดความรู้และเทคนิคการผลิตที่ดี ตลอดจนกระบวนการควบคุมคุณภาพที่ต้องมีการปรับปรุงทั้งระบบ โรงงานผู้ผลิตยังขาดความเชี่ยวชาญในการค้นคว้าวิจัยพัฒนาสูตรตำรับตลอดจนถึงกระบวนการผลิต ยากลุ่ม Amoxicillin & Clavulanic acid ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและความคงตัวของยา Q ทำให้ยามีคุณสมบัติทางกายภาพที่เปลี่ยนไป สำหรับปัญหาการแข่งขันด้านราคาจากนโยบายในการส่งเสริมอุตสาหกรรมยาในประเทศไทยและนโยบายสุขภาพของรัฐบาล ทำให้มีคู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาด โดยมุ่งเน้นราคาต่ำเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเข้าสู่ตลาดเพื่อลดค่าใช้จ่ายของโรงพยาบาล ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง โดยลดความสำคัญด้านคุณภาพยาลง นอกจากนี้พนักงานขายของบริษัทมีจำนวนไม่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบ ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์การตลาดไปใช้ ไม่เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ทำให้คู่แข่งสามารถเข้าสู่ตลาดได้ง่าย สูญเสียส่วนแบ่งการตลาดและยากในการแย่งส่วนแบ่งตลาดกลับคืนมา และจากการศึกษาพบว่ากลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) ที่มีความเหมาะสมกับบริษัท TBC คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เพราะอุตสาหกรรมยามีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับยอดขายของบริษัทฯ ที่มีการเติบโตเพิ่มขึ้นทุกปีถึงแม้จะมีปัญหาดังกล่าวก็ตามและจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าในภาวะเช่นนี้บริษัทฯ ยังสามารถใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาสในการสร้างความแข็งแกร่งด้านผลประกอบการและฐานะทางการเงินในระยะยาวพร้อมกับการรับมือกับภาวะเศรษฐกิจถดถอยและสร้างโอกาสเมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัวอีกด้วย ในส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) คือการวางกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะกลางภายใน 3 ปีพบว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการเติบโตขององค์กรคือกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage Strategies) โดยมุ่งสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ด้านความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leadership) ด้านความใกล้ชิดลูกค้า (Customer Intimacy) และความเป็นเลิศด้านการดำเนินงาน (Operational Excellence) และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ที่จะสามารถแก้ปัญหาที่ตั้งคำถามมาและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอันได้แก่กลยุทธ์ส่วนผสมการตลาด กลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการเงินและกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษานี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการหาสาเหตุของปัญหาของผู้บริหาร โดยเฉพาะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัท ซึ่งความรู้ในการผลิตและพัฒนาสูตรตำรับเป็นหัวใจสำคัญเบื้องต้นที่บริษัทต้องพิจารณาในการตัดสินใจ ธุรกิจยาและเวชภัณฑ์เป็นธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นอันดับแรก ดังนั้นการที่มีปัญหาด้านคุณภาพจะส่งผลที่สำคัญและต่อเนื่องไปยังปัญหาอื่นๆ เช่นความเชื่อมั่นต่อบริษัทและผลการดำเนินงานของบริษัท ในขณะที่กลยุทธ์ในทุกๆระดับ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องถูกนำไปใช้และควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่สำคัญคือการใช้พนักงานขายเป็นเครื่องมือสื่อสารการตลาดที่มีต้นทุนสูงที่สุดและมีประสิทธิภาพสูงที่สุดถ้ามีการพัฒนาพนักงานขายอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาดมากขึ้นและกำหนดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้เล็งเห็นความสำคัญและปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้และควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจ

ในค่านิยมของบริษัทฯและใช้หลักการบริหารห่วงโซ่คุณค่าสัมพันธ์ในการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า ในส่วนข้อจำกัดของการศึกษาค้างนี้ยังมีข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาของการศึกษา และการเก็บข้อมูล เนื่องจากอุตสาหกรรมยามีข้อมูลที่เปิดเผยในวงจำกัด ทำให้การวิเคราะห์ขาดความเที่ยงตรง การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์แบบกลุ่มเพิ่มเติมจะทำให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์มากขึ้น นอกจากนี้การเก็บข้อมูลจากลูกค้าเช่น แพทย์และเภสัชกร ในด้านความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าจะทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- ชื่นจิตต์ แจ้งเจนกิจ.2548.กลยุทธ์สื่อสารการตลาด.กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ยูเรก้า.
 _____2546.การบริหารลูกค้าสัมพันธ์.กรุงเทพมหานคร: ทิปป์ ฟอร์ด เพรส.
 เดวิด,เฟร็ด อาร์.2546.การบริหารเชิงกลยุทธ์.กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
 ปีใหม่ท่อม 3 แสนล้าน กระตุ้น ศก [ออนไลน์].5 มกราคม 2552.เข้าถึงได้จาก: <http://www.Thairath.co.th>
 พลุ เดชะรินทร์.2548.**Balanced Scorecard** รัลึกลในการปฏิบัติ.กรุงเทพมหานคร:
 โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
 พันธุ์ศักดิ์ อัครราชันย์.2550. "ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเวชภัณฑ์ยาของบุคลากรทาง
 การแพทย์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา."ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการ
 จัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
 พิบูล ที่ปะปาล.2547.กลยุทธ์การตลาด.กรุงเทพมหานคร:อมรการพิมพ์.
 เวิร์ดแบงก์พันรงค์.ไทย52 โทร้อยละ2ต่ำสุดรอบ11ปี [ออนไลน์]. 5 มกราคม 2552.
 เข้าถึงได้จาก: <http://www.Thairath.co.th>
 สมจิตต์ ดันสกุล.2548."ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานขายเวชภัณฑ์."วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร-
 มหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทร
 เกษม.
 สิทธิศักดิ์ อิทธิฤทธิ์ไกร.รองประธานบริหารการตลาดและขาย. **สัมภาษณ์**, 22 ธันวาคม 2551
 สุมาลี ข้าเพชร. 2546."ผลกระทบของโครงการ 30 บาทรักษาทุกโรคต่องบประมาณของสถานีอนามัย
 ในเครือข่ายโรงพยาบาลปทุมธานี." ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
 นโยบายสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
 อุดุลย์ จาตุรงค์กุล.2549.กลยุทธ์การตลาด.กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
 อำนวยพร ลือศรีสกุล.ผู้จัดการฝ่ายการตลาด.**สัมภาษณ์**, 22 ธันวาคม 2551.
 เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรงสนะ บุญขวัญ.2549.การจัดการเชิงกลยุทธ์.กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
 Philip Kotler and Kevin Lane Keller. 2006. **Marketing Management**. 12th ed. USA: Pearson.
 Porter, Michael E. 1980. **Competitive Strategy**. New York: Free Press.