

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน  
ผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พีไอซี



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน  
ผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอ ซี

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



นางสาวสุวิมล มงคลชาติ  
ผู้วิจัย

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์หัวข้อ “กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอซี” ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ให้แนวทาง ข้อเสนอแนะ คำปรึกษา ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขเนื้อหาในแต่ละบท มาโดยตลอดตั้งแต่ต้นด้วยความทุ่มเทเอาใจใส่ รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และอาจารย์ ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุงพัฒนาให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมไปถึงเจ้าหน้าที่ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ให้ความช่วยเหลือด้านการจัดทำรูปเล่มสารนิพนธ์ที่ถูกต้องตามรูปแบบ ผู้เขียนจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

นอกจากนี้ ผู้เขียนขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมรุ่นทุกคน ที่ให้ความรู้ หลักวิชาทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ และถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จนทำให้การศึกษาระดับมหาบัณฑิต หลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล สัมฤทธิ์ผลสูงสุด รวมทั้งสามารถนำไปต่อยอดความรู้ใหม่เพื่อใช้ในการทำงานในโลกธุรกิจจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

สุวิมล มงคลชาติ

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอซี  
 STRATEGIES FOR INCREASING SALES REVENUE AND ENHANCING SUSTAINABLE  
 COMPETITIVENESS FOR P IC, A PATENTED INNOVATIVE PROBIOTICS PRODUCT

สุวิมล มงคลชาติ 5550484

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,  
 D.B.A., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์เล่มนี้เป็นการศึกษากลยุทธ์ธุรกิจของผลิตภัณฑ์ พี ไอซี นวัตกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร จุลินทรีย์สุขภาพโพรไบโอติก ภายใต้สิทธิบัตรจากอเมริกา ซึ่งนำเข้าและจัดจำหน่ายโดยบริษัท บีพีไอ จำกัด บริษัทผู้ผลิตและดำเนินธุรกิจเวชภัณฑ์ยาชื่อสามัญชั้นนำของประเทศไทย ที่ต้องการขยายตัวเข้าสู่อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหารซึ่งกำลังเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกๆ ปี อย่างไรก็ตาม การเติบโตของยอดขายผลิตภัณฑ์ พี ไอซี ไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ทั้งนี้ มีสาเหตุหลักจากขาดความเชี่ยวชาญในการทำการตลาดร้านขายยาเฟรนไชส์ คลินิกเสริมความงาม และโมเดิร์นเทรด ซึ่งถือเป็นช่องทางหลักในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร อีกทั้งผู้บริโภคยังขาดการรับรู้ในตราสินค้าและคุณสมบัติผลิตภัณฑ์

ศึกษาค้นคว้ามุ่งเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจ ระบุสาเหตุปัจจัยสำคัญของปัญหา ความสัมพันธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัญหา เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ถ่ายทอดกลยุทธ์และนโยบายที่ได้กำหนดไว้ไปสู่แผนการดำเนินงาน พร้อมทั้งติดตามประเมินผลอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมไปถึงพัฒนาแผนเพื่อรองรับประเด็นปัญหาที่เกิดจากเหตุการณ์ความไม่แน่นอนวิธีการแก้ไขปัญหา

คำสำคัญ : อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร/ จุลินทรีย์สุขภาพโพรไบโอติก/ การบริหารจัดการ  
 เชิงกลยุทธ์/ การวัดผลงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)/ การบริหารความเสี่ยง

## สารบัญ

|   | หน้า      |
|---|-----------|
| กิตติกรรมประกาศ   | ข         |
| บทคัดย่อ  | ค         |
| สารบัญตาราง   | ฉ         |
| สารบัญรูปภาพ  | ช         |
| <b>บทที่ 1    บทนำ</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                                  | 1         |
| 1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรม  | 1         |
| 1.3 ข้อมูลองค์กร  | 5         |
| 1.4 ข้อมูลผลิตภัณฑ์   | 7         |
| 1.5 สภาพปัญหา   | 7         |
| <b>บทที่ 2    การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ</b>   | <b>9</b>  |
| 2.1 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม | 9         |
| 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ                                 | 14        |
| 2.3 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร                              | 17        |
| 2.4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค                    | 21        |
| <b>บทที่ 3    การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา</b>                 | <b>23</b> |
| 3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล   | 23        |
| 3.2 โครงสร้างปัญหาผลิตภัณฑ์ พี ไอซี                                 | 24        |
| <b>บทที่ 4    การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ</b>                | <b>29</b> |
| 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร  | 30        |
| 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ  | 34        |
| 4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่   | 35        |
| 4.2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอซี                | 36        |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า      |
|--|-----------|
| <b>บทที่ 5</b>   |           |
| <b>การประยุกต์ใช้กลยุทธ์</b>   | <b>40</b> |
| 5.1 การวัดผลเชิงคุณภาพ   | 40        |
| 5.2 การพัฒนาการวัดเชิงคุณภาพผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอ ซี             | 42        |
| 5.3 แผนการดำเนินงาน  | 50        |
| 5.4 ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและแผนการรับมือความเสี่ยงและวิธีการแก้ไข | 53        |
| <b>บรรณานุกรม</b>  | <b>55</b> |
| <b>ประวัติผู้วิจัย</b>   | <b>56</b> |



## สารบัญตาราง

| ตาราง |   | หน้า |
|-------|---|------|
| 1.1   | ข้อมูลสรุปผลิตภัณฑ์ในกลุ่มโพรไบโอติก                                    | 3    |
| 2.1   | ผลสรุปของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร | 14   |
| 2.2   | สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอ ซี    | 21   |
| 5.1   | แผนการดำเนินงานระยะเวลา 3 ปี ผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอ ซี               | 51   |
| 5.2   | แผนบริหารความเสี่ยงสำหรับผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอ ซี                   | 53   |



## สารบัญรูปรภาพ

| ภาพ |   | หน้า |
|-----|---|------|
| 1.1 | ประเภทตลาดของผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร  | 2    |
| 1.2 | แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท บีพีไอ จำกัด   | 5    |
| 1.3 | ผลประกอบการ บริษัท บีพีไอ จำกัด ระหว่างปี 2555 – 2557   | 6    |
| 1.4 | ยอดขายผลิตภัณฑ์ พี ไอซี แบ่งตามช่องทางการจัดจำหน่ายแต่ละประเภท<br>เปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปี 2557      | 8    |
| 2.1 | แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม   | 10   |
| 2.2 | ปัจจัยความสำเร็จในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร   | 17   |
| 2.3 | แนวคิดสายโซ่คุณค่า  | 18   |
| 3.1 | ตัวอย่างการเขียน Causal Loop Diagram แสดงความสัมพันธ์ของจำนวน<br>ประชากรกับอัตราการเกิดและอัตราการตาย | 24   |
| 3.2 | แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงโครงสร้างปัญหาและตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อ<br>ยอดขาย ผลิตภัณฑ์ พี ไอซี          | 25   |
| 3.3 | วงรอบช่องทางการจัดจำหน่าย   | 26   |
| 3.4 | วงรอบการรับรู้ในตราสินค้าของผู้บริโภค   | 27   |
| 4.1 | ระดับกลยุทธ์ 3 ระดับ  | 29   |
| 4.2 | แผนภูมิสรุปลกลยุทธ์ระดับองค์กรประเภทต่างๆ   | 33   |
| 4.3 | กลยุทธ์การแข่งขันของพอร์เตอร์   | 34   |
| 5.1 | มุมมอง 4 ประการของการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)  | 41   |
| 5.2 | แผนที่กลยุทธ์แสดงวัตถุประสงค์ทั้ง 4 มุมมองของผลิตภัณฑ์พี ไอซี   | 43   |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

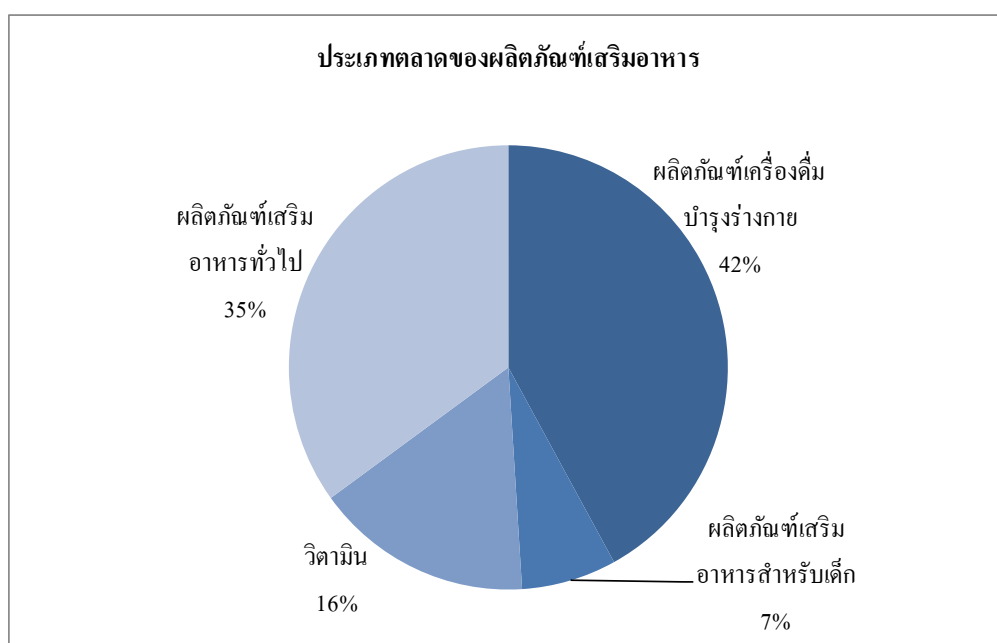
ผลการสำรวจตลาดรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในปี 2553 โดย Euro monitor พบว่ามีมูลค่าตลาดรวมกว่า 26,600 ล้านบาท และคาดว่าจากแนวโน้มของสุขภาพที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพมีการเติบโตเช่นกัน โดยเฉพาะตลาดในกลุ่มผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร ทั้งในกลุ่มความสวยงามและกลุ่มวิตามิน ASTV ผู้จัดการออนไลน์ (2555) รายงานว่าธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหารมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีสูงถึงร้อยละ 15-20 ทั้งนี้ เป็นผลมาจากกระแสการดูแลสุขภาพและความเป็นอยู่ของผู้บริโภคไทยที่เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต ปัจจุบัน ความต้องการในการดูแลสุขภาพไม่ได้หยุดแค่เรื่องของการรักษาโรค หรือดูแลร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรงเท่านั้น แต่ยังหันมาให้ความสนใจเรื่องของการป้องกันและดูแลสุขภาพก่อนที่จะมีการเจ็บป่วย รวมถึงรักษาสุขภาพจิตใจให้สมบูรณ์และแข็งแรง ผลิตภัณฑ์เสริมอาหารที่ช่วยดูแลสุขภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลิตภัณฑ์กลุ่มความสวยความงาม อาทิ กลุ่มผลิตภัณฑ์ไพรไบโอติก จึงเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่เพิ่มขึ้น นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์เสริมอาหารประเภทวิตามินที่ได้รับความนิยมอย่างมากก่อนหน้านี้

ดังนั้น บริษัทผู้ผลิต ผู้นำเข้า และผู้จำหน่ายทั้งรายเล็ก รายใหญ่กว่า 1,000 รายต่างให้ความสนใจตลาดนี้ และพัฒนาหรือนำเข้าผลิตภัณฑ์เสริมอาหารออกมาเพื่อแบ่งส่วนแบ่งการตลาดกันอย่างคึกคัก และแต่ละรายต่างก็มีกลยุทธ์การตลาดที่แตกต่างกันออกไปเพื่อสร้างการรับรู้และกระตุ้นให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อตราสินค้าของตน

#### 1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรม

ผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร ตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 293 (พ.ศ. 2548) เรื่องผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร ได้มีการนิยามความหมายของผลิตภัณฑ์เสริมอาหารว่า เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้รับประทานนอกเหนือจากการรับประทานอาหารตามปกติ ซึ่งมีสารอาหาร หรือสารอื่นเป็นองค์ประกอบ อยู่ในรูปแบบเม็ด แคปซูล ผง เกล็ด ของเหลว หรือลักษณะอื่น ซึ่งมีใช้รูปแบบอาหาร

ตามปกติ จำแนกเป็น ผลิตภัณฑ์บำรุงร่างกายชนิดเครื่องดื่มและชนิดน้ำ อาทิ ชูปโก้สกัด คิดเป็น สัดส่วนร้อยละ 42 ผลิตภัณฑ์อาหารเสริมทั่วไป (ชนิดเม็ดและชนิดผง ไม่รวมวิตามิน) ได้แก่ โสม น้ำมันปลา Co-enzyme Q10 โยอาหาร และ โพรไบโอติก เป็นต้น มีสัดส่วนร้อยละ 35 กลุ่มวิตามินมี สัดส่วนร้อยละ 16 และผลิตภัณฑ์อาหารเสริมสำหรับเด็ก มีสัดส่วนร้อยละ 7 (ศูนย์อัจฉริยะเพื่อ อุตสาหกรรมอาหาร 2552) ดังแสดงตามแผนภูมิวงกลม ภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 ประเภทตลาดของผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร

ในกลุ่มของผลิตภัณฑ์เสริมอาหารทั่วไปที่ทำให้ผลดีต่อสุขภาพได้ ได้แก่ โยอาหาร ชินไบโอติก และโพรไบโอติก นั้น แม้จะไม่มีผลการสำรวจเฉพาะเจาะจงอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับ มูลค่าตลาด แต่ก็มีความโน้มการเติบโตเช่นเดียวกับผลิตภัณฑ์เสริมอาหารอื่นๆ ในประเภทเดียวกัน โดยได้รับผลมาจากกระแสนิยมในการเสริมโพรไบโอติกที่ได้รับการยอมรับมากขึ้น เนื่องจากโพรไบโอติก (Probiotic) หรือจุลินทรีย์ที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย เป็นจุลินทรีย์ดีที่อาศัยอยู่ในทางเดินอาหาร ซึ่งไม่ก่อให้เกิดโรคต่อร่างกาย แต่กลับมีประโยชน์ในการปรับสมดุลการทำงานในทางเดินอาหาร เนื่องจากเป็นสารอาหารธรรมชาติ จึงไม่มีผลข้างเคียงหรือเกิดผลเสียแต่อย่างใดกับร่างกาย ตรงกันข้ามเมื่อบริโภคน้ำเข้าไปแล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสุขภาพของผู้บริโภค ช่วยสร้างให้เกิด สมดุลของทางเดินอาหาร

ปัจจุบัน จึงมีบริษัทผู้ผลิต ผู้นำเข้า และผู้จัดจำหน่ายจำนวนมากที่แนะนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ ตลาดทั้งในรูปแบบแคปซูล และแบบผงผสมน้ำดื่ม รวมไปถึงผลิตภัณฑ์ประเภท โยเกิร์ต นม

เป็ร็ยว ที่จัดจำหน่ายตามร้านค้าและห้างสรรพสินค้าทั่วไป และกลุ่มผลิตภัณฑ์เสริมอาหารที่เป็นสมุนไพรที่ผู้บริโภครู้กันคุ้นเคยกันทั่วไป แต่ละผลิตภัณฑ์ต่างก็มีจุดเด่น ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ และช่องทางการจัดจำหน่ายที่แตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตาม การทำการตลาดและการส่งเสริมการขายของผลิตภัณฑ์เสริมอาหารนั้น ยังมีข้อจำกัดในเรื่องช่องทางการจัดจำหน่าย และ การห้ามโฆษณาอวดอ้างสรรพคุณเกินจริง

โพรไบโอติกที่เป็นที่รู้จักกันดีในท้องตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์นมเป็ร็ยวและโยเกิร์ต ที่ขึ้นทะเบียนเป็นอาหาร ทำให้สามารถทำการตลาดได้ง่ายและมีช่องทางการจัดจำหน่ายกว้างกว่า กล่าวคือ สามารถจัดจำหน่ายได้ตามร้านค้าและร้านสะดวกซื้อทั่วไป ราคาต่ำ และทำโฆษณาประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายได้ นอกจากนี้ ยังมีโพรไบโอติกที่ขึ้นทะเบียนเป็นผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร ซึ่งมีข้อจำกัดเรื่องการทำตลาดเนื่องจากกฎระเบียบของสำนักงานอาหารและยา (อย.) จึงต้องใช้กลยุทธ์เจาะตลาด การประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ พร้อมไปกับการสร้างแบรนด์ให้เกิดความจดจำ โดย คอมบิฟ เออาร์ (Combif AR) ซึ่งเป็นจุลินทรีย์ผงสายพันธุ์ บีพีโดแบคทีเรีย ลองกัม โดย เมดิโนวา เฮลท์แคร์ เน้นการขายผ่านช่องทางร้านขายยา และ อินโฟราน (Inforan) โพรไบโอติก 2 สายพันธุ์ นำเข้าโดย บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) ก็เน้นการขายผ่านร้านขายยาแผนปัจจุบันทั่วไป โดยอาศัยความเชี่ยวชาญในการทำการตลาดผ่านคนกลาง ในขณะที่ ทีเอส 6 (TS6) ซินไบโอติก ประกอบด้วยจุลินทรีย์โพรไบโอติก 6 สายพันธุ์และ โอลิโกแซคคาไรด์ อาหารของจุลินทรีย์ โดยบริษัท อินเตอร์ ฟาร์มา จำกัด มุ่งเน้นการขายผ่านแพทย์ผู้เชี่ยวชาญทั้งในคลินิก โรงพยาบาลรัฐและโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำ ข้อมูลผลิตภัณฑ์คู่แข่งสามารถสรุปได้ตามตารางที่ 1.1 ข้างล่างนี้

ตารางที่ 1.1 ข้อมูลสรุปผลิตภัณฑ์ในกลุ่มโพรไบโอติก

| ผลิตภัณฑ์                     | ข้อมูลผลิตภัณฑ์  | ราคา      | ช่องทางการจัดจำหน่าย            | กิจกรรมส่งเสริมการขาย  |
|-------------------------------|--|-----------|---------------------------------|--|
| <b>ผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก</b>    |  |           |                                 |  |
| ผลิตภัณฑ์นมเป็ร็ยวและโยเกิร์ต | - ขึ้นทะเบียนเป็นอาหาร<br>- เชื้อแบคทีเรียรวมไม่เกิน 10 ล้านตัว<br>- ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย มีทั้งนำเข้าและผลิตในประเทศ | 15-60 บาท | ร้านค้าและซูเปอร์มาร์เก็ตทั่วไป | - โฆษณา<br>- ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ<br>- การส่งเสริมการขาย |

ตารางที่ 1.1 ข้อมูลสรุปผลิตภัณฑ์ในกลุ่มโพรไบโอติก (ต่อ)

| ผลิตภัณฑ์                            | ข้อมูลผลิตภัณฑ์   | ราคา      | ช่องทางการจัดจำหน่าย   | กิจกรรมส่งเสริมการขาย  |
|--------------------------------------|---|-----------|--|--|
| <b>ผลิตภัณฑ์เสริมอาหารโพรไบโอติก</b> |   |           |  |  |
| Combif AR                            | - แคปซูล 1 แผง 10 เม็ด<br>- Bifidobacterium longum<br>- ผลิตจากประเทศสวีเดน<br>นำเข้าและจัดจำหน่ายโดย บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) แพนกเมดิโนวา เฮลท์แคร์  | 220 บาท   | ร้านขายยา และร้านขายยา Boots ทุกสาขา   | - โฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ<br>- การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลาง (trade promotion) |
| Infloran                             | - แคปซูล 1 แผง 20 เม็ด<br>- Lactobacillus acidophilus จำนวนอย่างน้อย 1000 ล้านตัว และ Bifidobacterium bifidum อย่างน้อย 1000 ล้านตัว<br>- นำเข้าโดย บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย)   | 350 บาท   | - ร้านขายยาทั่วไป  | - โฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ<br>- การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลาง (trade promotion) |
| ทีเอส 6                              | - 1 กล่อง บรรจุ 45 ซอง<br>- Lactobacillus acidophilus และ Bifidobacterium bifidum รวม 6 สายพันธุ์ รวมทั้งโอลิโกแซคคาไรด์ อาหารเลี้ยงจุลินทรีย์โพรไบโอติก<br>- บริโภคโดยการนำผงจุลินทรีย์ผสมน้ำดื่ม<br>- จัดจำหน่ายโดยบริษัท อินเตอร์ ฟาร์มา จำกัด | 1,800 บาท | - ช่องทางหลัก: แพทย์ผู้เชี่ยวชาญทั้งในคลินิกชะลอวัย และ เวลเนส เซ็นเตอร์ ในโรงพยาบาล เอกชนชั้นนำ<br>- ช่องทางรอง: ร้านขายยาวัตสัน ในกรุงเทพฯ | - โฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ<br>- การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลาง (trade promotion) |

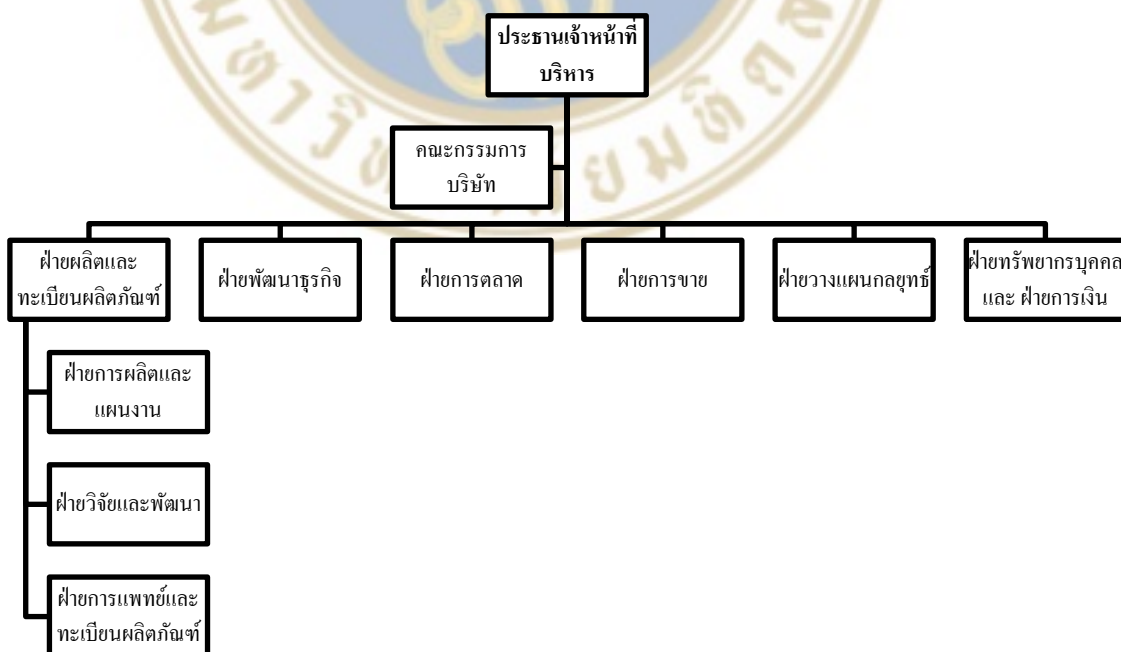
### 1.3 ข้อมูลองค์กร

บริษัท บีพีไอ จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเวชภัณฑ์ยาสามัญชั้นนำของประเทศไทย เวชภัณฑ์ของบริษัทฯ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มยาที่ใช้ในการรักษาโรคหัวใจและหลอดเลือด โรคทางด้านเมตาบอลิซึม และโรกระบบทางเดินอาหาร

บริษัทฯ มีโรงงานผลิตยาคุณภาพที่ทันสมัยที่ได้รับการรับรองมาตรฐานหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิตยา (Good Manufacturing Practice หรือ GMP) และมาตรฐานควบคุมคุณภาพสากล ISO 9001 และ ISO 17025 (QC) รวมทั้งใช้สารตั้งต้นคุณภาพดีนำเข้าจากต่างประเทศในการผลิตยา เวชภัณฑ์ของบริษัทฯ ทั้งที่จำหน่ายอยู่ในตลาดและที่กำลังอยู่ในแผนทำการตลาดในอนาคต ได้รับการคัดสรรยาขึ้นโดยหน่วยงาน “วิจัยและพัฒนา (Research and Development)” ของบริษัทฯ เอง อีกทั้ง บริษัทฯ ยังได้ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ผลิตต่างประเทศ เพื่อนำเข้าผลิตภัณฑ์คุณภาพเข้ามาจำหน่ายในประเทศ

ปัจจุบัน บริษัทฯ กำลังขยายตัวในเชิงรุกเข้าไปในกลุ่มโรคอื่นๆ รวมทั้งผลิตภัณฑ์เพื่อการดูแลสุขภาพ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายไปยังร้านขายยาแผนปัจจุบันเฟรนส์ไชส์ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เพื่อตอบรับกับสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมยาและการเติบโตของอุตสาหกรรมเพื่อสุขภาพ

เพื่อให้การบริหารงานและการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ ได้จัดวางโครงสร้างองค์กรดังแสดงในแผนภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท บีพีไอ จำกัด

จากภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ โดยการดำเนินงานจะอยู่ภายใต้การดูแลของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลการดำเนินงานตั้งแต่การผลิต ไปจนถึงการจัดจำหน่ายและการทำการตลาด และมีคณะกรรมการบริหาร (Board of Director) เป็นที่ปรึกษาและกำกับดูแล

ฝ่ายผลิตและทะเบียนผลิตภัณฑ์ มีหน่วยงานย่อย 3 หน่วยงาน รับผิดชอบดูแลในเรื่องการวิจัย พัฒนา และผลิตเวชภัณฑ์ยา บริหารสินค้าคงคลัง การขนส่ง การกระจายสินค้าไปยังลูกค้าต่างๆ ของบริษัทฯ รวมทั้งขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์และให้คำปรึกษาด้านการแพทย์และวิชาการแก่บุคลากรในองค์กร

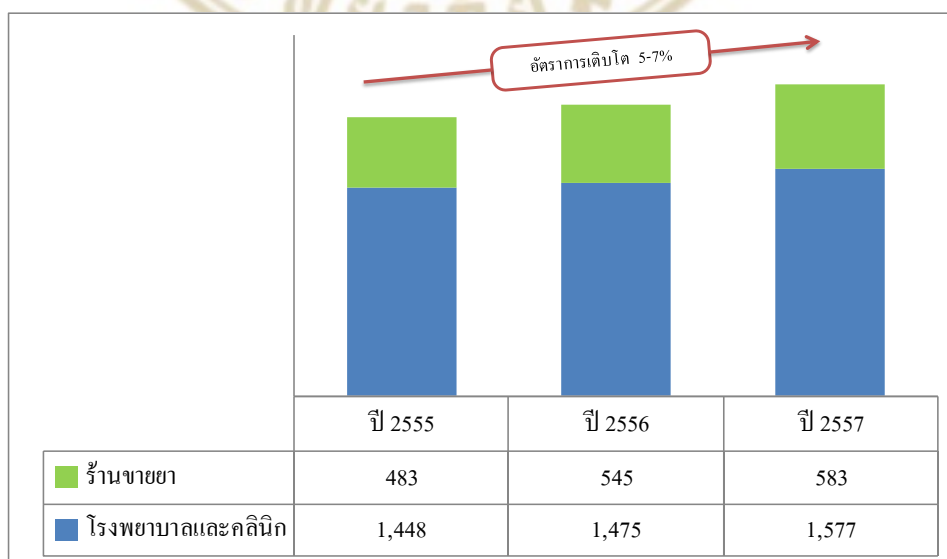
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ รับผิดชอบในด้านการพัฒนากลยุทธ์โดยรวม รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ

ฝ่ายการตลาด เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ และให้การสนับสนุนการทำงานแก่ฝ่ายขาย

ฝ่ายการขาย รับผิดชอบเกี่ยวกับการขาย ให้ข้อมูลและนำเสนอผลิตภัณฑ์ และสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ รับผิดชอบวิเคราะห์และติดตามสถานการณ์ต่างๆ ในอุตสาหกรรมที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ รวมทั้งหาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อขยายตลาดให้บริษัทฯ

ผลประกอบการของบริษัทฯ มาจากการดำเนินธุรกิจจำหน่ายเวชภัณฑ์ยาและผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพให้กับโรงพยาบาล คลินิก และร้านขายยาทั่วประเทศ ในปี 2555 จำนวน 1,930 ล้านบาท ปี 2556 จำนวน 2,020 ล้านบาท และ ปี 2557 จำนวน 2,160 ล้านบาท และมีอัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 5-7 ต่อปี ดังแสดงในภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 ผลประกอบการ บริษัท บีพีไอ จำกัด ระหว่างปี 2555 – 2557

## 1.4 ข้อมูลผลิตภัณฑ์

จากกระแสความนิยมในเรื่องการดูแลสุขภาพ การชะลอวัย และการเสริม จูลินทรีย์โพรไบโอติกให้กับร่างกาย ในปี 2556 บริษัทฯ ได้ตัดสินใจนำเข้าผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก ภายใต้ชื่อการค้า พี ไอซี (PIC) ซึ่งเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร จูลินทรีย์สุขภาพโพรไบโอติก ภายใต้สิทธิบัตรจากอเมริกา บรรจุในเม็ดแคปซูลรูปทรงกลมขนาดเล็กเท่าเม็ดไข่มุก รับประทานง่าย และสะดวกต่อการเก็บรักษา จุดเด่นของ พี ไอซี คือการผลิตและบรรจุด้วยเทคโนโลยี Microencapsulation ที่นิยมใช้ในอุตสาหกรรมยา เพื่อช่วยปกป้องเชื้อจุลินทรีย์ที่มีอยู่ในผลิตภัณฑ์ให้มีความคงตัวต่อสภาพแวดล้อมตั้งแต่วันที่ผลิตจนถึงวันที่บริโภค รวมถึงสภาวะกรดต่างในระบบทางเดินอาหารเมื่อบริโภคเข้าไปแล้ว และละลายตัวปลดปล่อยเชื้อจุลินทรีย์เมื่อเดินทางถึงลำไส้ใหญ่ ให้แบ่งตัวเจริญเติบโตหรือเกาะติดอาศัยอยู่บริเวณผนังลำไส้

กลุ่มเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ พี ไอซี คือกลุ่มคนยุคใหม่ วัยทำงานทั้งชายและหญิงอายุระหว่าง 25-50 ปี การศึกษาระดับปริญญาขึ้นไป มีกำลังซื้อระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง และสนใจดูแลสุขภาพ รักษาความอ่อนเยาว์ของผิวพรรณเป็นประจำ เห็นความสำคัญของการรับประทานผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร

บริษัทฯ มีกลยุทธ์การตั้งราคาแบบพรีเมียม เนื่องจากผลิตภัณฑ์มีความโดดเด่นกว่าคู่แข่ง อีกทั้ง มีต้นทุนสูงและกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่อยู่ในระดับบน

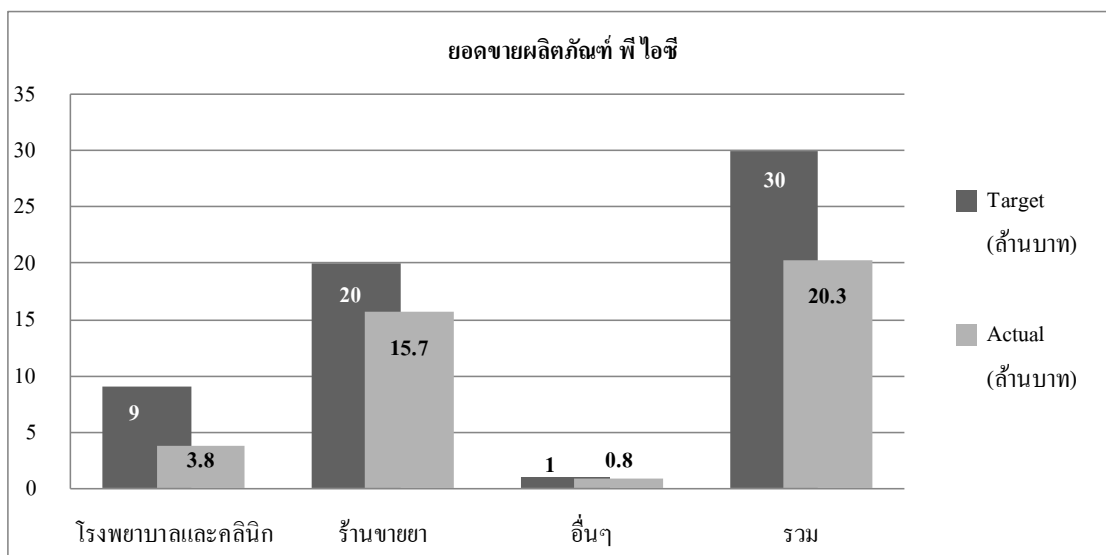
สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายนั้น บริษัทฯ จะกระจายสินค้าให้กับลูกค้าของทางบริษัทฯ อันได้แก่โรงพยาบาล คลินิก ร้านขายยา และซูเปอร์มาร์เก็ต ผ่านทางผู้แทนขายที่มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ามายาวนาน ช่องทางการจัดจำหน่ายหลัก คือ ร้านขายยาทั่วไป และช่องทางการจัดจำหน่ายรอง คือ โรงพยาบาลและคลินิก

อีกทั้ง บริษัทฯ ได้ทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาดเพื่อสร้างการรับรู้ในตัวผลิตภัณฑ์ อาทิ แอลงข่าวเปิดตัวสินค้า โฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์หรือเวปไซด์ เป็นต้น

## 1.5 สภาพปัญหา

แม้ว่าในปัจจุบันตลาดผลิตภัณฑ์อาหารเสริมทั่วไปจะมีการเติบโตอยู่ในเกณฑ์สูง แต่ยอดขายในปีที่ผ่านมาของ พี ไอซี กลับไม่เป็นไปอย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้ กล่าวคือ บริษัทฯ ได้ตั้งเป้าหมายยอดขาย ปี 2557 สำหรับทั้งสองช่องทางการจัดจำหน่ายไว้ที่ 30 ล้านบาท โดยแบ่งเป็น 9 ล้านบาทจากลูกค้าโรงพยาบาลและคลินิก 20 ล้านบาทจากลูกค้าร้านขายยา และอีก 1 ล้านบาทจากลูกค้ารายย่อยอื่นๆ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ทำยอดขายได้เพียง 20.3 ล้านบาท หรือร้อยละ 67.67 ของ

เป้าหมาย โดยมาจากลูกค้าโรงพยาบาล 3.8 ล้านบาท ลูกค้าร้านขายยา 15.7 ล้านบาท และลูกค้าอื่น 0.8 ล้านบาท ดังแสดงตามภาพที่ 1.4 ยิ่งไปกว่านั้น ในปี 2558 บริษัทฯ ได้กำหนดอัตราการเติบโตของยอดขาย ไว้ที่ร้อยละ 10 ตามการเติบโตของอุตสาหกรรม



ภาพที่ 1.4 ยอดขายผลิตภัณฑ์ พี ไอ ซี แบ่งตามช่องทางการจัดจำหน่ายแต่ละประเภท เปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปี 2557

ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายของผลิตภัณฑ์ รวมถึงเสนอกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ พี ไอ ซี มียอดขายที่เพิ่มขึ้น สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ และมีความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน



## บทที่ 2

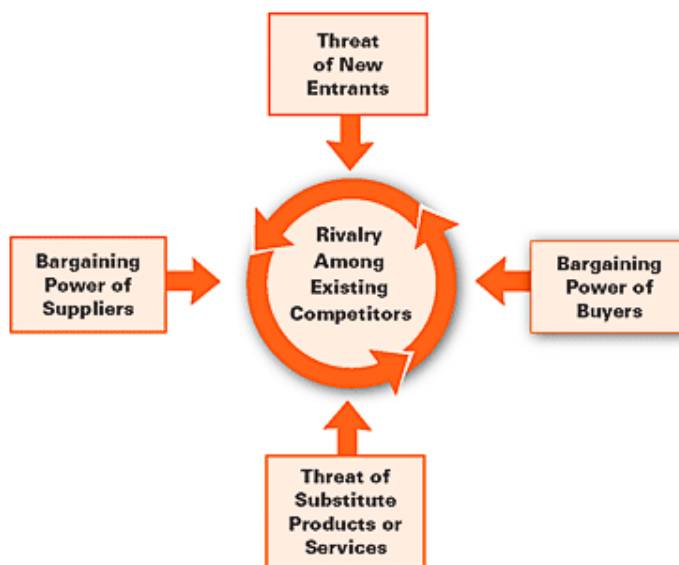
### การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจ พิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทฯ และผลิตภัณฑ์ ข้อได้เปรียบเสียเปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่ง จะช่วยให้สามารถกำหนดกลยุทธ์และแก้ปัญหาทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะมีทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเพื่อดูการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะของอุตสาหกรรม ซึ่งจะสร้างโอกาส อุปสรรค และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญใหม่ๆ ขึ้นมา และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในเพื่อประเมินทรัพยากรความสามารถขององค์กร ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

ทั้งนี้ ในการหาปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจของผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ซี จะใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรม เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มอุตสาหกรรม ผลกระทบและความสามารถในการทำกำไรของตลาดเป้าหมาย และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยการใช้เครื่องมือห่วงโซ่แห่งคุณค่า เป็นการประเมินทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่ในแต่ละกระบวนการทำงาน และบริษัทสามารถนำทรัพยากรเหล่านี้มาพัฒนาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่งโดยใช้ผลประโยชน์จากความสามารถของบริษัทที่มีอยู่

#### 2.1 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในระดับอุตสาหกรรม (Industry Environment Analysis) เป็นเครื่องมือที่คิดค้นโดย Michael E. Porter (Porter, 1980) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการสร้างกำไรของธุรกิจในอุตสาหกรรม โดยชี้ให้เห็นถึงปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่อความอยู่รอดและศักยภาพการทำกำไร โดยพิจารณาความรุนแรงของปัจจัยที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขัน ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม  
ที่มาจาก Porter (1980)

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นว่ามีแรงผลักดันในอุตสาหกรรมที่ธุรกิจต้องพิจารณา ได้แก่ อำนาจต่อรองของคู่ค้า (Bargaining Power of Suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับการพึ่งพาคู่ค้า หรือซัพพลายเออร์ หากวัตถุดิบที่บริษัทต้องใช้ในการผลิตมีความจำเพาะ หาได้ยาก มีจำนวนผู้ผลิตน้อยราย คู่ค้าก็จะมีอิทธิพลต่อบริษัทสูงทั้งในด้านราคา คุณภาพและเงื่อนไขการซื้อ อีกทั้ง หากคู่ค้ามีแนวโน้มในการรวมตัวกันเองหรือขยายตัวในแนวตั้ง ก็จะส่งผลให้อำนาจการต่อรองของคู่ค้าสูงขึ้นเช่นกัน บริษัทก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ หรือตั้งราคาสูง ก็จะส่งผลกระทบต่อกำไรหรือกระบวนการดำเนินงานของบริษัททันที

แรงผลักดันลำดับที่ 2 คือ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคหรือผู้ซื้อว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางอุตสาหกรรมสูง มีผู้ขายหลายรายในตลาดและสินค้าหรือบริการไม่มีความแตกต่างกัน ผู้บริโภคไม่มีความภักดีต่อตราสินค้า ผู้บริโภคเข้าถึงข้อมูลได้ดี ผู้บริโภคก็จะมีทางเลือกมากขึ้น สามารถเลือกสินค้าก่อนการตัดสินใจซื้อได้หลายช่องทาง หรือผู้ซื้อที่มีปริมาณการสั่งซื้อสินค้าและบริการจำนวนมาก มีการรวมตัวกันของผู้ซื้อ หรือผู้ซื้อสามารถผลิตสินค้าและบริการได้เอง แสดงว่า ผู้บริโภคหรือผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองสูง สามารถกำหนดราคาตลาดได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกำไรรวมของบริษัท โดยเฉพาะในแง่ของรายได้ กำไร และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants) หมายถึงการวิเคราะห์ความยากง่ายในการที่ผู้ประกอบการรายใหม่จะเข้ามาแข่งขันในตลาด ซึ่งหากธุรกิจมีการ

ประหยัดต่อขนาดสูง ต้องใช้เงินลงทุนตั้งต้นเป็นจำนวนมาก ได้รับสัมปทานหรืออภิสิทธิ์จากหน่วยงานรัฐบาล หรือมีสินค้าและบริการที่เป็นเอกลักษณ์ยากต่อการเลียนแบบ ก็จะส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาในตลาดได้ยาก เกิดการคุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมก็จะน้อย

ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Treat of Substitute Products or Services) เป็นการวิเคราะห์ว่าสินค้าหรือบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการที่มีอรรถประโยชน์คล้ายกันเข้ามาทดแทน ซึ่งโดยส่วนใหญ่บริษัทมักจะมองข้ามสินค้าทดแทนเหล่านั้น เนื่องจากเป็นสินค้าที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงในเรื่องรูปแบบหรือการใช้งาน แต่หากผู้บริโภคหันไปใช้ผลิตภัณฑ์ทดแทน เนื่องจากเห็นว่าสามารถตอบสนองความต้องการได้ไม่ต่างกัน ก็จะทำให้ภัยคุกคามจากแรงผลักดันนี้มีสูงขึ้น ส่งผลให้การสร้างกำไรในอุตสาหกรรมลดลง รายได้จากการขายรวมถึงส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทก็จะลดลง

และแรงผลักดันสุดท้ายในการวิเคราะห์แรงผลักดัน คือ การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Competitors) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งปัจจุบันทั้งหมดที่กำลังแข่งขันกันอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน รวมถึงสภาพเศรษฐกิจและข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน หากการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมมีสูง มีคู่แข่งรายเดิมในตลาดมาก และแต่ละรายเป็นคู่แข่งรายใหญ่หรือมีการใช้กลยุทธ์ด้านราคา รวมทั้งหากสินค้าและบริการของผู้ขายแต่ละรายไม่มีความแตกต่าง ลูกค้าน่าจะไม่มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า ก็จะทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรง และส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมลดลง

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ในระดับอุตสาหกรรมนั้น สิ่งสำคัญอันดับแรก คือ การระบุอุตสาหกรรมที่ธุรกิจกำลังเข้าไปแข่งขันอยู่ สำหรับโพรไบโอติกนั้นจัดอยู่ในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหารทั่วไป ซึ่งรายละเอียดในการวิเคราะห์อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันด้วยทฤษฎีแรงผลักดัน 5 ประการของ Michael E. Porter มีดังนี้

### 2.1.1 อำนาจต่อรองของคู่ค้า

ผลิตภัณฑ์เสริมอาหารที่มีคุณภาพจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต ดังนั้นผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ในตลาดจึงเป็นสินค้านำเข้าจากประเทศ ผู้ผลิตในต่างประเทศที่ต้องการขยายตลาดจำเป็นต้องอาศัยความเชี่ยวชาญของผู้ประกอบการท้องถิ่นในการทำตลาด อีกทั้ง ปัจจุบันความนิยมเรื่องการเสริมจุลินทรีย์โพรไบโอติกเกิดขึ้นทั่วโลก โดยเฉพาะในตลาดประเทศอเมริกาได้รับความสนใจมาก มีมูลค่าตลาดรวมถึง 40,000 ล้านบาทต่อปี ในขณะที่ยุโรป เกาหลี ญี่ปุ่น ก็เริ่มได้รับ

ความนิยมมากขึ้น ทำให้จำนวนผู้ผลิตและผลิตภัณฑ์คุณภาพจำนวนมาก ผู้ซื้อ (ผู้ประกอบการที่ต้องการนำเข้าสู่ผลิตภัณฑ์) มีทางเลือกมากขึ้น สามารถกำหนดเงื่อนไขการซื้อที่ให้ประโยชน์สูงแก่ตัวเองได้ จึงทำให้อำนาจต่อรองของกลุ่มค้าก่อนข้างต่ำ หากยอดขายสินค้าไม่ดี ผู้ประกอบการก็สามารถตัดสินใจยกเลิกสัญญานำเข้าหรือเป็นตัวแทนจัดจำหน่าย หรือหาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ จากผู้ผลิตรายใหม่

### 2.1.2 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

โดยทั่วไปแล้ว ธุรกิจเวชภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เสริมอาหารไม่ได้รับอนุญาตให้ทำการตลาดหรือส่งเสริมการขายกับผู้บริโภค จึงต้องทำการตลาดผ่านทางคนกลาง ในกรณีของผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร โพรไบโอติกนั้น ผู้ซื้อจึงไม่ใช่ผู้บริโภคโดยตรง แต่เป็นผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์ อาทิ แพทย์ระบบทางเดินอาหาร กุมารแพทย์ เภสัชกร รวมทั้งร้านขายยาแผนปัจจุบันทั่วไป ผู้ซื้อกลุ่มนี้มีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากเป็นลูกค้าหลักของบริษัท สั่งซื้อสินค้าที่ละจำนวนมาก บางโรงพยาบาลหรือร้านขายยาที่มีเครือข่าย อาทิ เครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ร้านขายยาฟาซิโน ก็มีนโยบายในการจัดซื้อรวม (Pull Purchasing) เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองกับบริษัทเวชภัณฑ์

นอกจากนี้ ผู้ซื้อกลุ่มนี้ยังเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคด้วย เนื่องจากผลิตภัณฑ์เสริมอาหารทั่วไปมีหลายประเภท แต่ละประเภทให้คุณประโยชน์ต่อร่างกายที่แตกต่างกัน อีกทั้ง หากเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีเทคโนโลยีในการผลิตสูง มีกระบวนการในการออกฤทธิ์ที่เฉพาะเจาะจง บริษัทจึงต้องพึ่งพาผู้ซื้อเหล่านี้เพื่อเป็นช่องทางในการให้ความรู้เรื่องการดูแลสุขภาพและแนะนำผลิตภัณฑ์แก่ผู้บริโภค

### 2.1.3 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่

เนื่องจากการเติบโตของตลาดผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในระยะ 5-10 ปีที่ผ่านมา ทำให้มีผู้ประกอบการทั้งรายเล็กและรายใหญ่กว่า 1,000 รายให้ความสนใจกับตลาดนี้เป็นอย่างมาก มีทั้งผลิตภัณฑ์คุณภาพที่ผลิตด้วยเทคโนโลยีระดับสูงนำเข้าจากต่างประเทศ ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในประเทศ และผลิตภัณฑ์สมุนไพรทั่วไป ส่งผลให้ความรุนแรงจากภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่มีมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์กับสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) มีกระบวนการที่ล่าช้าและต้องใช้เอกสารข้อมูลจำนวนมาก ซึ่งช่วยชะลอการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่และคัดกรองผู้ประกอบการรายเล็กที่ไม่มีความพร้อมหรือผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้คุณภาพไม่ให้นำเข้าสู่ตลาดได้

#### 2.1.4 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน

สำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหารทั่วไป มีสินค้าหรือบริการทดแทนเป็นจำนวนมาก เนื่องจากถือว่าเป็นผลิตภัณฑ์สำหรับบริโภคเสริมอาหารหลัก ดังนั้น ผู้บริโภคที่บริโภคอาหารหลักหรือผักผลไม้ได้ครบคุณค่าแล้ว ก็จะคิดว่าไม่จำเป็นต้องบริโภคอาหารเสริม อีกทั้งในกลุ่มผลิตภัณฑ์เสริมอาหารด้วยกันเอง ก็มีสินค้าทดแทนในรูปแบบหรือสูตรอื่นที่ให้ผลดีต่อร่างกายได้เหมือนกัน อาทิ ผลิตภัณฑ์จุลินทรีย์โพรไบโอติกให้ผลดีต่อระบบขับถ่ายและผิวพรรณ แต่ผู้บริโภคก็สามารถเลือกรับประทานสมุนไพรบางชนิด เช่น ส้มแขก มะขาม หรือการทำดีท็อกซ์ล้างพิษ เป็นต้น

#### 2.1.5 การแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรม

ในปัจจุบัน มีผู้ประกอบการทั้งรายเล็กและรายใหญ่กว่า 1,000 รายในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหารทั่วไป แต่เนื่องจากกฎระเบียบเรื่องการห้ามส่งเสริมการขายหรือโฆษณาอวดอ้างสรรพคุณเกินจริง ทำให้การให้ข้อมูลเรื่องความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ หรือการสร้างการจดจำและความภักดีในตราสินค้ามีความยากลำบาก แม้ว่าจะมีบางบริษัทหรือผู้ประกอบการรายเล็กที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบเรื่องการทำการตลาด การขายผ่านอินเทอร์เน็ต การโฆษณาผ่านสื่อเคเบิลท้องถิ่น แต่ผลิตภัณฑ์เหล่านั้นก็มีปัญหาเรื่องคุณภาพและไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ซื้อหรือผู้บริโภค

ดังนั้น กลยุทธ์ของแต่ละบริษัทจึงมุ่งเน้นเรื่องการเจาะตลาด ส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่ช่องทางการขายที่ลูกค้าให้ความเชื่อถือ อาทิ คลินิก หรือ ร้านขายยา เพราะได้แพทย์และเภสัชกรประจำร้านช่วยแนะนำผลิตภัณฑ์ และให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการขายแบบมุ่งสู่คนกลาง เช่น สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์ เจ้าของกิจการร้านขายยา รวมถึงเลือกทำกิจกรรมส่งเสริมการขายลดแลกแจกแถมแบบเจาะจง ทำให้ภัยคุกคามจากการแข่งขันระหว่างคู่แข่งรายเดิมไม่มีความรุนแรงมากนัก

ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร ตามทฤษฎีแรงผลักดันทั้ง 5 ปัจจัย สามารถสรุปออกมาเป็นตารางได้ดังนี้

**ตารางที่ 2.1** ผลสรุปของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร

| แรงผลักดัน 5 ปัจจัย                       | ระดับผลของแรงผลักดัน |
|---|----------------------|
| อำนาจการต่อรองของกลุ่มค้า                 | ระดับปานกลาง         |
| อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ                  | ระดับสูง             |
| ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่  | ระดับปานกลาง         |
| ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน         | ระดับสูง             |
| การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม | ระดับปานกลาง         |

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นว่าอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหารยังมีโอกาสในการทำกำไรได้สูง เนื่องจากมีแรงผลักดันจากอำนาจการต่อรองของกลุ่มค้า ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ และการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมอยู่ในระดับปานกลาง แม้ว่าอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ และภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนจะอยู่ในระดับสูง แต่บริษัทก็สามารถใช้จุดแข็งของแต่ละองค์กรในการจัดการกับอุปสรรคนี้ได้ เช่น ขยายสายผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น เพื่อให้ครอบคลุมตลาดของสินค้าทดแทน และเป็นการเพิ่มอำนาจการต่อรองของบริษัท ทำให้ผู้ซื้อ (ร้านขายยา) ต้องพึ่งพาสินค้าจากบริษัทมากขึ้น

## 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors)

การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ คือ การระบุปัจจัยที่สำคัญยิ่งซึ่งให้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจต่อการนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จในการแข่งขันในอุตสาหกรรมของผลิตภัณฑ์หรือองค์กร (Bullen & Rockart, 1981) ซึ่งนอกจากจะทำให้บริษัทมีความสามารถทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้แล้วนั้น ยังสามารถช่วยลดแรงผลักดันอื่นๆ ในอุตสาหกรรมได้อีกด้วย การจะระบุปัจจัยความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องเข้าใจว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อห่วงโซ่มูลค่าในอุตสาหกรรมนั้นๆ อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ จากการศึกษาของ Natural Product Insider (2010) ระบุว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหารเพื่อสุขภาพได้แก่ ความสามารถของสินค้าและบริการในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค (Product's ability to address an unmet need) ส่งมอบคุณค่าได้ตามที่ผู้บริโภคคาดหวัง (Deliver on sensory expectations) สินค้าและบริการมีคุณภาพที่ดี (Demonstrate efficacy, possess unquestionable safety) และตอบสนองกับวิถีชีวิตประจำวันของผู้บริโภค (Provide a compelling lifestyle fit) ซึ่งสอดคล้องกับ Maija (2008) ที่ระบุถึงปัจจัยสำคัญ

ของธุรกิจผลิตภัณฑ์โพรไบโอติกไว้หลายประการ รวมทั้งความต้องการของตลาด และคุณภาพผลิตภัณฑ์

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทยนั้น สามารถระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้ดังนี้

### 2.2.1 คุณภาพและประสิทธิผลของผลิตภัณฑ์

หากองค์กรใดสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพดีกว่าหรือสูงกว่าคู่แข่ง องค์กรนั้นก็จะมีโอกาสขายสินค้าได้มากกว่า เพราะในราคาที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน ลูกค้าก็จะตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพดีกว่า

ในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหารนั้น คุณภาพและประสิทธิผลของผลิตภัณฑ์มีความสำคัญยิ่ง การพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ ผลิตด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง จากโรงงานมาตรฐานที่ได้รับการรับรองมาตรฐานหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิตยา (Good Manufacturing Practice หรือ GMP) และมาตรฐานควบคุมคุณภาพสากล ISO 9001 และผ่านการพิจารณาจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญพิจารณาถึงคุณภาพและความปลอดภัย เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจในตัวผลิตภัณฑ์

### 2.2.2 การเติบโตของตลาด

ปัจจุบัน ธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหารทั่วไปมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีสูงถึงร้อยละ 15-20 และมีมูลค่า 9,000 ล้านบาท ทั้งนี้ เป็นผลมาจากกระแสการดูแลสุขภาพและความเป็นอยู่ของผู้บริโภคไทยที่เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต ให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพก่อนที่จะมีการเจ็บป่วย รวมถึงรักษาผิวพรรณ อีกทั้ง ยังได้รับการส่งเสริมจากนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขในด้านการรักษาสุขภาพเชิงป้องกัน โดยการประชาสัมพันธ์ให้คนไทยหันมาสนใจกับสุขภาพอนามัยมากขึ้น

นอกจากนี้ การเติบโตของตลาดผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย ทำให้ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จากต่างประเทศให้ความสนใจอยากขยายตลาดเข้ามาในประเทศไทย รวมทั้งคลินิกและร้านค้าต่างๆ ก็อยากได้ผลิตภัณฑ์ไว้สำหรับขายในร้านของตนเองเพื่อสร้างกำไร จึงถือเป็นโอกาสและข้อได้เปรียบของผู้ประกอบการในประเทศในการที่จะสร้างแรงผลักดันให้เหนือกว่าคู่แข่งและผู้ซื้อได้

### 2.2.3 การตอบสนองต่อวิถีการดำรงชีวิตประจำวัน

ปัจจุบัน สังคมเมืองเป็นสังคมที่เร่งรีบ ขาดเวลาพักผ่อนและขาดการออกกำลังกายเป็นประจำ ทำให้เกิดความเครียดและอาการเจ็บป่วยอื่นๆ ตามมา คนส่วนใหญ่จึงมีเป้าหมายในการบริโภคผลิตภัณฑ์เสริมอาหารเพื่อสุขภาพทั้งเพื่อการป้องกันและการรักษาโรค ผลิตภัณฑ์เสริมอาหารจะทำออกมาในหลายรูปแบบเพื่อเพิ่มความสะดวกให้แก่ลูกค้า มีทั้งที่เป็นน้ำ เครื่องดื่ม เยลลี่ แคปซูล และเป็นผงสำหรับชงดื่ม เก็บรักษาได้ง่าย และสะดวกต่อการรับประทาน สอดคล้องกับรสนิยมและวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่

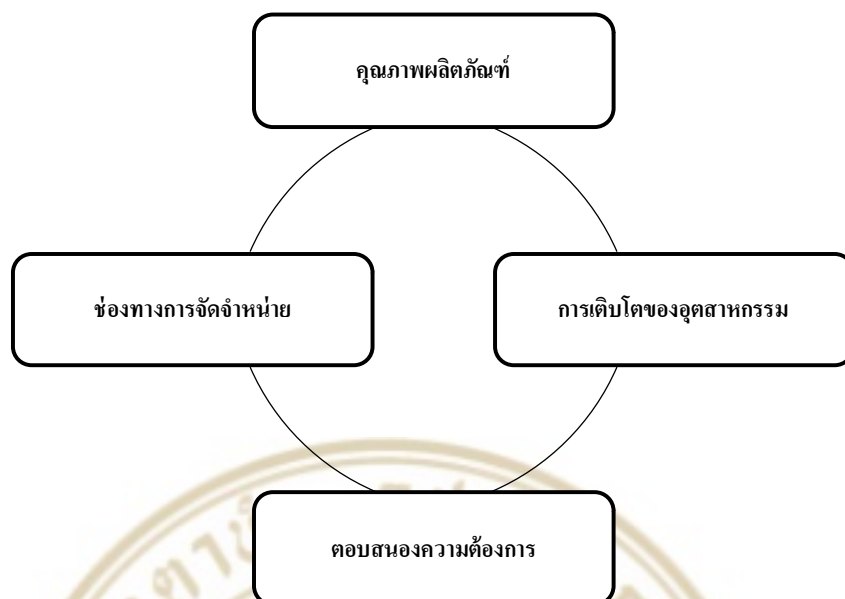
### 2.2.4 ช่องทางการจัดจำหน่าย

ช่องทางการกระจายสินค้าเป็นอีกหนึ่งปัจจัยในแง่ของความความสะดวกสบายที่ผู้บริโภคยุคใหม่ให้ความสำคัญ ผลการสำรวจพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพในประเทศไทย (ศูนย์วิจัยระยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร สถาบันอาหาร, 2556) ระบุว่าหนึ่งในแรงจูงใจด้านเหตุผลที่ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ได้แก่ หาซื้อได้สะดวก และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะซื้อผ่านร้านสะดวกซื้อ และซูเปอร์มาร์เก็ต

ผลิตภัณฑ์เสริมอาหารที่มีทั่วไปตามช่องทางในการเลือกซื้อที่ครอบคลุม เช่น ร้านขายยาแฟรนไชส์ ร้านขายยาในซูเปอร์มาร์เก็ต รวมถึงช่องทางการขายที่ลูกค้าให้ความเชื่อถืออย่างร้านขายยา เพราะได้ตัวช่วยอย่างเภสัชกรประจำร้านมาช่วยแนะนำผลิตภัณฑ์ จะอำนวยความสะดวกให้กับผู้ซื้อได้เป็นอย่างมาก และช่วยทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น

นอกจากนี้ ในตลาดสินค้าอุตสาหกรรม ผลกระทบจากการขายโดยพนักงานขายจะสูงกว่าการโฆษณา และมีความยืดหยุ่นมากกว่า เพราะสามารถปรับการขายให้เข้ากับผู้ซื้อได้โดยเฉพาะเจาะจง และเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทางซึ่งพนักงานขายสามารถตอบข้อซักถามจนสามารถปิดการขายได้สำเร็จ (Kotler, 1997) เช่นเดียวกับในอุตสาหกรรมเวชภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย ซึ่งไม่ใช่การขายแบบตลาดผู้บริโภค ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทกระจายไปยังช่องทางต่างๆ ได้ดี คือพนักงานขาย หรือที่เรียกกันทั่วไปในอุตสาหกรรมเวชภัณฑ์ว่าผู้แทนยา ที่ทำหน้าที่ในการติดต่อ ให้ข้อมูล และสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า บริษัทที่มีผู้แทนขายที่มีความรู้ความสามารถ ให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ได้ดีจะช่วยสร้างการยอมรับในผลิตภัณฑ์ รวมถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อจูงใจลูกค้าใหม่และทำการรักษาตลอดจนเพิ่มยอดขายกับลูกค้าปัจจุบันได้เป็นอย่างดี



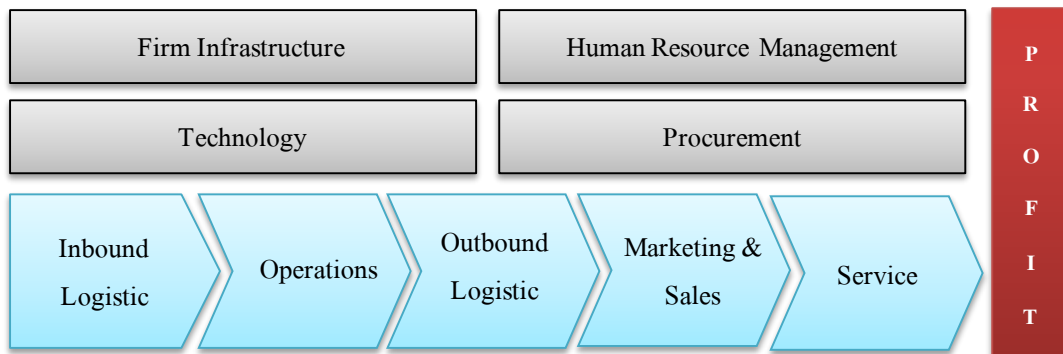


ภาพที่ 2.2 ปัจจัยความสำเร็จในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร

### 2.3 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นปัจจัยภายในที่ขึ้นกับทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเอง ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิต่อโปรแกรมการตลาดหรือแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ เนื่องจากองค์กรสามารถกำหนดและควบคุมให้เป็นไปตามความต้องการได้ และนำไปใช้เป็นเครื่องมือหรือข้อได้เปรียบและเป็นการป้องกันคู่แข่ง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีการวิเคราะห์ได้หลายวิธีที่นิยมใช้กันทั่วไป รวมทั้งการวิเคราะห์สายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

Michael E. Porter เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การวิเคราะห์สายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ไว้ในปี 1985 ซึ่งระบบโซ่คุณค่าเป็นรูปแบบการบริหารงานในทุกกิจกรรมภายในบริษัทที่ดำเนินการเกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมหลักหรือกิจกรรมพื้นฐาน และได้รับการสนับสนุนจากกิจกรรมสนับสนุนที่ช่วยเพิ่มมูลค่าในทางอ้อม โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณค่า และเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงสุด และสามารถลดต้นทุนการผลิต หรือค่าใช้จ่ายของบริษัทได้แบบมีนัยสำคัญ หรือสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (Grant, 2010)



ภาพที่ 2.3 แนวคิดสายโซ่คุณค่า

จากภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นถึง “คุณค่า” ทั้งหมดที่องค์กรมอบให้แก่ลูกค้า ผ่านการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและเชื่อมโยงกันภายในองค์กร การวิเคราะห์สายโซ่คุณค่าช่วยให้บริษัทสามารถมองภาพรวมของธุรกิจได้กว้างขึ้น ซึ่งจะทำให้กิจการได้ผลประโยชน์อย่างเต็มที่ สามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท ประกอบไปด้วย

#### กิจกรรมหลักหรือกิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities)

- การนำวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ สินค้ามาใช้ในธุรกิจ (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบ
- การผลิต (Operations) หมายถึงการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้า และการบรรจุหีบห่อเพื่อเตรียมจัดจำหน่าย
- การส่งผลิตภัณฑ์ออก (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้ซื้อ และการบริหารสินค้าคงคลัง
- การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) คือกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย
- การให้บริการ (Service) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการให้บริการหลังการขาย การบำรุงรักษาสินค้า และการสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องยาวนานกับลูกค้า

ซึ่งกิจกรรมหลักข้างต้นจะทำงานประสานงานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้นจะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม และนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย

#### กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

- โครงสร้างพื้นฐานของบริษัท (Firm Infrastructures) ได้แก่ การบริหารงานทั่วไป การบัญชีและการเงิน

- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ได้แก่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการสรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงานสัมพันธ์

- การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ได้แก่ การพัฒนา การออกแบบ สินค้า การออกแบบกระบวนการผลิต

- การจัดซื้อจัดหา (Procurement) ได้แก่ กิจกรรมในการจัดซื้อ จัดหาวัตถุดิบ เครื่องจักร หรือเครื่องมือต่างๆ เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลักและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทั่วไป

การวิเคราะห์สายโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ พี ไอซี จากการประกอบกิจการของบริษัทฯ ตั้งแต่ขั้นแรกของการนำเข้า การจัดเก็บ ไปจนถึงการกระจายสินค้าสู่ลูกค้า การจัดจำหน่าย และการบริการหลังการขาย จนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย เพื่อให้บริษัทฯ สามารถปรับกระบวนการในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ จนส่งผลให้กระบวนการทุกขั้นตอนของบริษัทฯ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถอธิบายได้ดังนี้

### 2.3.1 กิจกรรมหลักหรือกิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities)

- การนำวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ สินค้ามาใช้ในธุรกิจ (Inbound Logistics) บริษัทฯ พิจารณาเลือกผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรม ผลิตโดยโรงงานที่มีมาตรฐาน และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการผลิต เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และสามารถแข่งขันในตลาดได้ โดยจะทำสัญญาเป็นพันธมิตรระยะยาว เพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีและสร้างโอกาสในการขยายสายผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้กับบริษัท ซึ่งการนำเข้าผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอซี จากคู่ค้านั้นจะดำเนินงานติดต่อประสานงานกับบริษัทผู้ผลิตในประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อนำเข้าผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่มีการแบ่งบรรจุเรียบร้อยแล้ว โดยทั่วไปจะใช้เวลาประมาณ 2 เดือนนับตั้งแต่ออกไปสั่งซื้อจนกระทั่งได้รับผลิตภัณฑ์ พี ไอซี จากผู้ผลิต

- การผลิต (Operations) เนื่องจากผลิตภัณฑ์ พี ไอซี เป็นการนำเข้าแบบสำเร็จรูป กิจกรรมในส่วนของการผลิตนั้น จึงจะเกี่ยวข้องกับฝ่ายขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์ในการบันทึกหมายเลขการผลิต เพื่อเป็นข้อมูลเตรียมไว้สำหรับการตรวจสอบ

- การส่งผลิตภัณฑ์ออก (Outbound Logistics) บริษัทฯ มีโรงงานผลิตคุณภาพที่ได้รับการรับรองมาตรฐานหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิต (Good Manufacturing Practice หรือ GMP) มาตรฐานควบคุมคุณภาพสากล ISO 9001 การรับรองมาตรฐานกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ (QC) ISO 17025 และ Good Storage and Distribution Practices (GSDP) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่สถานที่ตั้งของสถานประกอบการ โครงสร้างอาคาร ระบบการผลิตที่ดีมีความปลอดภัย และมี

คุณภาพได้มาตรฐานทุกขั้นตอน นับตั้งแต่เริ่มต้นวางแผนการผลิต ระบบควบคุมตั้งแต่วัตถุดิบ ระหว่างการผลิต ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป การจัดเก็บ การควบคุมคุณภาพ และการขนส่งจนถึงผู้บริโภค มีระบบบันทึกข้อมูล ตรวจสอบและติดตามผลคุณภาพผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ การมีฝ่ายขนส่งของตัวเองที่ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าไปยังผู้ซื้อทั้งที่เป็น โรงพยาบาล คลินิก หรือร้านขายยา ทำให้บริษัทฯ มีต้นทุนการขนส่งที่ต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่นที่

- กิจกรรมด้านการตลาดและการขาย (Marketing & Sales) จะเป็นการทำงานร่วมกัน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ และเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีศักยภาพที่จะสามารถแนะนำผลิตภัณฑ์ พี ไอซี ให้ได้ บริษัทฯ คัดเลือกลูกค้าโรงพยาบาลเอกชน คลินิก และร้านขายยา จำนวน 980 ราย จากกว่า 4,000 ราย เพื่อให้ผู้แทนขายของบริษัทฯ เข้าไป แนะนำให้ข้อมูลและเสนอขายผลิตภัณฑ์ อย่างไรก็ตาม แม้บริษัทฯ จะดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมเวชภัณฑ์มายาวนาน และมีฐานลูกค้าโรงพยาบาล คลินิก และร้านขายยาที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันเป็นจำนวนมาก แต่บริษัทฯ จำเป็นต้องเร่งสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่ อาทิ คลินิกความงาม ร้านขายยาเฟรนไชส์ และโมเดิร์นเทรด เพื่อให้ตอบรับกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ที่ต้องการขยายตัวแนวรุกไปยังตลาดกลุ่มนี้

- การให้บริการ (Service) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการให้บริการหลังการขาย บำรุงรักษา สินค้า โดยบริษัทฯ ได้จัดกิจกรรมที่หลากหลายและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในทุกกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง อาทิ การบรรยายวิชาการ การประชุมสัมมนา การรับคืนผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

### 2.3.3 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

กิจกรรมสนับสนุนของบริษัทฯ จะเหมือนกับองค์กรอื่นๆ ทั่วไปที่ประกอบด้วย การจัดซื้อ-จัดหา การวิจัยและพัฒนา การจัดการทรัพยากรบุคคล และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรซึ่งได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

จากการวิเคราะห์กิจกรรมหลักของบริษัทฯ ในทุกกระบวนการดำเนินงานเพื่อเปรียบเทียบศักยภาพและประสิทธิภาพกับคู่แข่ง พบว่า กิจกรรมที่สร้างมูลค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับบริษัทฯ คือกิจกรรมด้านการตลาดและการขาย เนื่องจากคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์มีโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่งอื่น อีกทั้ง บริษัทฯ ยังมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าซึ่งถือเป็นช่องทางในการแนะนำและกระจายผลิตภัณฑ์ไปยังผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม จุดที่เป็นอุปสรรคในการเติบโตของผลิตภัณฑ์ คือ บริษัทฯ ไม่สามารถกระจายสินค้าเข้าสู่ร้านขายยาเฟรนไชส์หรือโมเดิร์นเทรด ซึ่ง

เป็นช่องทางการซื้อผลิตภัณฑ์เสริมอาหารเพื่อสุขภาพสำเร็จรูปที่ผู้บริโภคใหม่นิยม เนื่องจากขาดความเชี่ยวชาญในธุรกิจนี้

## 2.4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ และการวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า ตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สามารถสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้ตาราง SWOT Analysis ได้ดังตารางที่ 2.2 ข้างล่างนี้

ตารางที่ 2.2 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอซี

|  |  |
|--|--|
| <p><b>จุดแข็ง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ ผลิตด้วยเทคโนโลยีพิเศษที่ได้รับสิทธิบัตร</li> <li>- แคปซูลเม็ดเล็กรับประทานและเก็บรักษาง่าย ซึ่งแตกต่างจากคู่แข่ง</li> <li>- ราคาเหมาะสม สามารถแข่งขันได้</li> <li>- บริษัทฯ มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ทำให้ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในการแนะนำผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภค</li> </ul>  | <p><b>จุดอ่อน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ช่องทางการจัดจำหน่ายยังไม่กว้างขวางมาก ทำให้ผู้บริโภคไม่สามารถหาซื้อผลิตภัณฑ์ได้</li> <li>- ผู้บริโภคไม่สามารถจดจำตราสินค้าได้</li> <li>- บริษัทฯ ยังขาดความเชี่ยวชาญในการทำการตลาดในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร</li> </ul> |
| <p><b>โอกาส</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตลาดเติบโตสูง เนื่องจากผู้บริโภคมีค่านิยมในเรื่องการดูแลสุขภาพ</li> <li>- นโยบายภาครัฐบาลให้การสนับสนุนเรื่องการป้องกันโรค</li> <li>- กระแสการเสริมโพรไบโอติกมีเพิ่มมากขึ้น จากการทำการตลาดของผลิตภัณฑ์ประเภทนมเปรี้ยวและโยเกิร์ต</li> <li>- ผู้ผลิตจากต่างประเทศที่ต้องการเข้าสู่ตลาดจำเป็นต้องอาศัยความเชี่ยวชาญของผู้จัดจำหน่ายในประเทศ</li> </ul> | <p><b>อุปสรรค</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายของ อย. ที่เข้มงวดเรื่องการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์</li> <li>- มีสินค้าทดแทนจำนวนมากที่มีราคาต่ำและหาซื้อได้ง่ายกว่า</li> </ul>   |

จากภาพรวมของการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหารของ พี ไอซี ทำให้บริษัทฯ มีข้อมูลในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ ลดอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้ เสริมจุดแข็ง โดยต่อยอดความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์และบริษัทฯ และแก้ไขจุดอ่อนในเรื่องการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสมต่อไป



### บทที่ 3

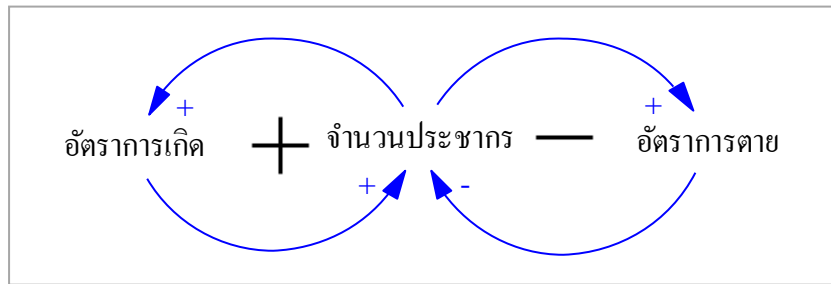
#### การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

สำหรับการศึกษาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและวางแผนกลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความเข้มแข็งในการแข่งขันผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอซี นั้น จำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายของผลิตภัณฑ์ พี ไอซี และความสัมพันธ์ของปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้มองเห็นภาพรวมของปัญหาทั้งระบบ ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่สอดคล้องและสามารถแก้ไขปัญหาก็จะไม่สร้างผลกระทบหรือก่อให้เกิดปัญหาใหม่ขึ้นมาได้อีก หรือสามารถออกแบบระบบที่สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กรได้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา อธิบายความสัมพันธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นที่นิยมใช้กัน โดยทั่วไป คือ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal loop diagram: CLD)

#### 3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal loop diagram: CLD)

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล หรือ “Causal loop diagram” เป็นแบบจำลองแสดงถึงความสัมพันธ์ของเหตุและผลของตัวแปรต่างๆ วงรอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจะใช้ลูกศรเป็นสัญลักษณ์ โดยปลายลูกศรแสดงถึงเหตุ และหัวลูกศรแสดงถึงผลที่เกิดจากเหตุ นั้น ซึ่งสามารถเป็นไปได้ใน 2 รูปแบบ คือ แบบที่ 1 ความสัมพันธ์แปรผันตามกัน ใช้เครื่องหมายบวก (+) เป็นสัญลักษณ์ และ แบบที่ 2 ความสัมพันธ์แปรผกผันกันหรือตรงกันข้ามกันใช้เครื่องหมายลบ (-) เป็นสัญลักษณ์ ในบางเหตุการณ์จะมี เวลาหน่วง ที่ทำให้ผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้นช้าออกไป สามารถเขียนแทนได้ด้วยสัญลักษณ์ เครื่องหมายเท่ากับ (=) บนเส้นความสัมพันธ์

แบบจำลองยังแสดงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในวงรอบ 1 วงหรือมากกว่า ซึ่งเมื่อนำการเชื่อมโยงหลายตัวแปรมาต่อกันให้กลายเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผล โดยวงรอบมี 2 ลักษณะ คือ Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึง วงจรสนับสนุนให้เติบโต หรือถดถอยในทางใดทางหนึ่ง และ Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง วงจรที่มีการรักษาระดับความสัมพันธ์ไว้ มีกลไกการปรับสมดุลเพื่อรักษาเสถียรภาพอยู่เสมอ ตัวอย่างการแสดงผลการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ดังแสดงในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ตัวอย่างการเขียน Causal Loop Diagram แสดงความสัมพันธ์ของจำนวนประชากรกับอัตราการเกิดและอัตราการตาย

จากภาพที่ 3.1 จะเห็นว่า การเพิ่มและลดของจำนวนประชากรมีความเกี่ยวข้องกับอัตราการเกิดและการตาย โดยเมื่อจำนวนประชากรเพิ่มขึ้น อัตราการเกิดก็จะเพิ่มขึ้นและจะส่งผลให้จำนวนประชากรในระบบเพิ่มขึ้นไปด้วย ในกรณีนี้ถือว่าเป็นวงจรแบบวงจรสนับสนุน ในทางตรงกันข้าม เมื่อการเพิ่มของจำนวนประชากรมากขึ้น ส่งผลให้อัตราการตายเพิ่มขึ้น และเมื่ออัตราการตายเพิ่มขึ้น จะทำให้จำนวนประชากรลดลง เรียกได้ว่าเป็นวงจรแบบการรักษาระดับความสัมพันธ์

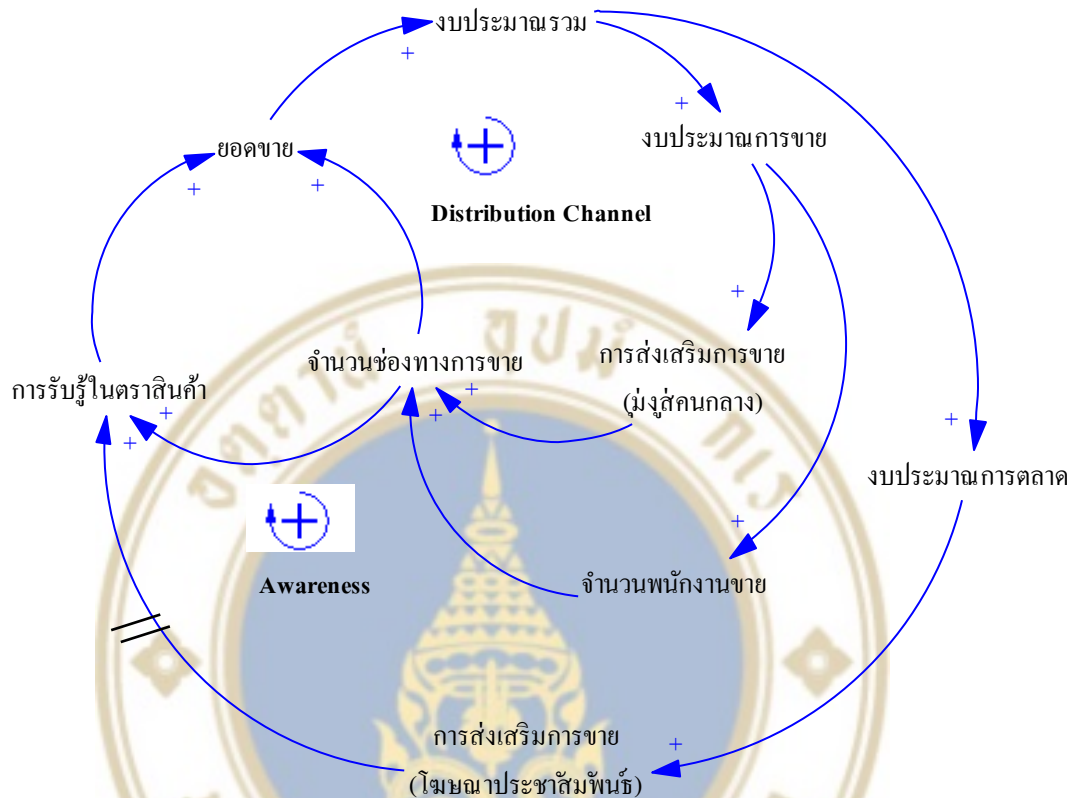
ขั้นตอนการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลนั้น จะเริ่มจากการการวิเคราะห์กำหนดประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจน ต่อมาระบุตัวแปรสำคัญหรือปัจจัยหลักที่เป็นสาเหตุสำคัญและมีส่วนในการขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยระบุชื่อให้ชัดเจนและใช้คำพูดที่เป็นกลางหรือเป็นบวก จากนั้นทบทวนความสัมพันธ์ของตัวแปรเพื่อพิจารณาว่าจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยที่อาจจะเชื่อมโยงไปสู่สาเหตุตัวอื่น หรือทำให้เกิดตัวแปรใหม่ๆ ขึ้นมาอีก เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดมาเขียนเป็นแผนภูมิจะเห็นว่าผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับนั้นจะย้อนกลับมาตัวแปรที่เป็นประเด็นปัญหาที่ได้ตั้งต้นไว้แต่แรก

### 3.2 โครงสร้างปัญหาผลิตภัณฑ์ พี ไอ ซี

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาในบทที่ 1 พบว่าแม่อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหารจะมีอัตราการเติบโตที่สูง แต่ยอดขายของผลิตภัณฑ์ พี ไอ ซี ไม่เป็นไปตามที่บริษัทฯ คาดการณ์ไว้ โดยในปี 2557 ผลิตภัณฑ์ พี ไอ ซี ทำรายได้เพียงร้อยละ 67.67 ของเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการแข่งขันในธุรกิจจากบทที่ 2 ทำให้ทราบได้ว่าสาเหตุหลักๆ ของปัญหาเรื่องยอดขายมาจาก 1) ช่องทางการซื้อผลิตภัณฑ์ไม่กว้างขวาง หาซื้อได้ไม่สะดวก และ 2) ผู้บริโภคไม่รับรู้ถึงตราสินค้า และไม่ตระหนักถึงความสามารถของผลิตภัณฑ์ในการ



ตอบสนองความต้องการด้านการดูแลสุขภาพ ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ได้ตามภาพที่ 3.2

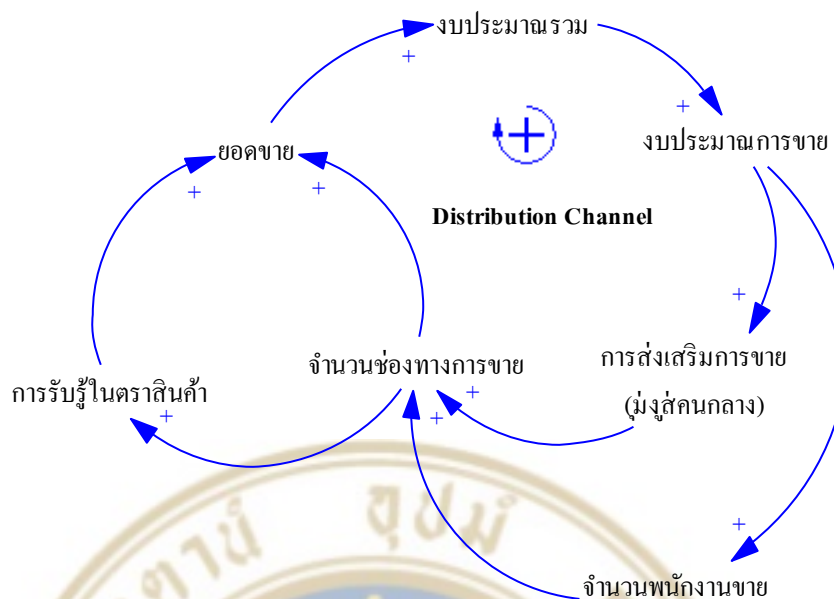


ภาพที่ 3.2 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงโครงสร้างปัญหาและตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายผลิตภัณฑ์ พี ไอซี

จากภาพที่ 3.2 จะเห็นว่าแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของผลิตภัณฑ์ พี ไอซี ประกอบด้วย 2 วงรอบ โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ดังนี้

### 3.2.1 วงรอบช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel)

วงรอบช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นวงจรสนับสนุน กล่าวคือ เมื่อจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายมากขึ้น ยอดขายผลิตภัณฑ์ก็จะยิ่งสูงขึ้น และส่งผลให้งบประมาณรวมสำหรับการทำกิจกรรมทางการขายและการตลาดเพิ่มขึ้น เมื่องบประมาณเพิ่มขึ้น ก็จะวนกลับมาทำให้ยอดขายยิ่งเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ดังภาพที่ 3.3 ที่แสดงโครงสร้างวงรอบช่องทางการจัดจำหน่าย



ภาพที่ 3.3 วงรอบช่องทางการจัดจำหน่าย

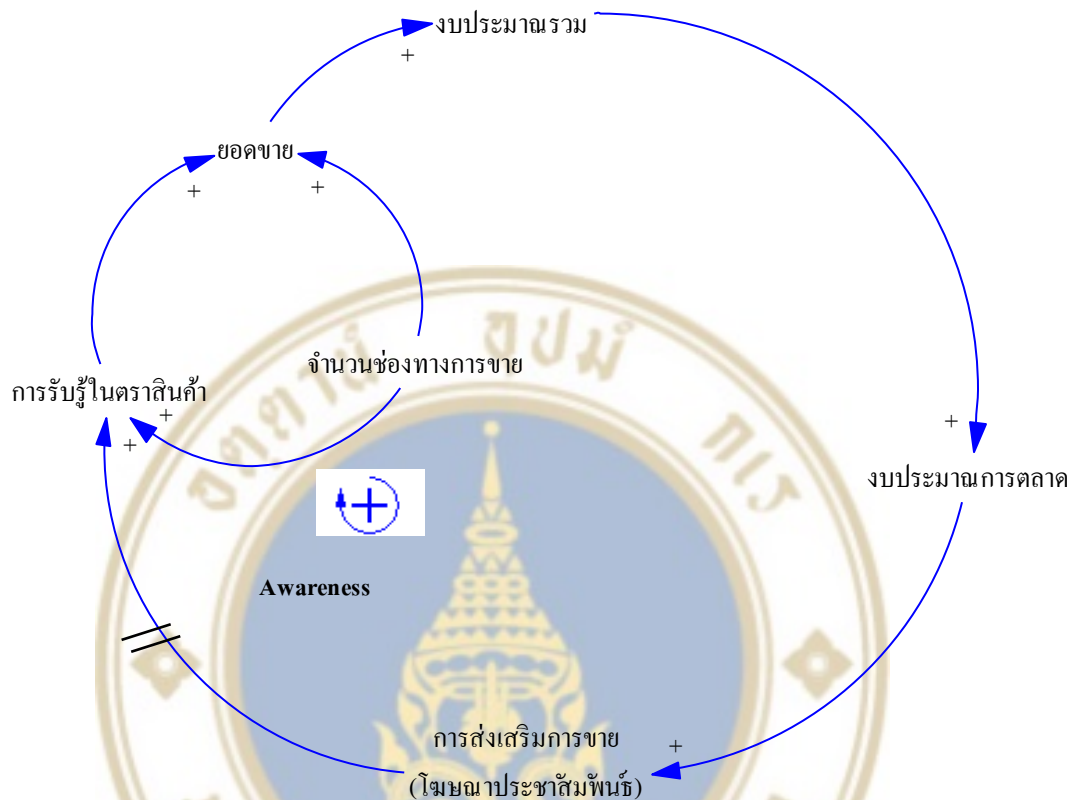
จากภาพ 3.3 จะเห็นว่ายอดขายผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์แปรตามกันกับจำนวนช่องทางการจัดจำหน่าย หากบริษัทฯ ทำให้ผลิตภัณฑ์มีขายเพิ่มมากขึ้นตามโรงพยาบาล คลินิก หรือร้านขายยาทั่วไป นั่นหมายถึงจำนวนลูกค้าของบริษัทฯ เพิ่มมากขึ้น ก็จะส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้นตามกันไปด้วย ทั้งนี้ การเพิ่มของจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายได้รับผลกระทบโดยตรงมาจากการเพิ่มจำนวนผู้แทนขาย และงบประมาณการขายที่ใช้ทำกิจกรรมส่งเสริมการขายแบบมุ่งสู่คนกลาง (Trade Promotion) และท้ายที่สุดจะมีผลกระทบไปยังงบประมาณรวมสำหรับกิจกรรมทางการขายและการตลาด

นอกจากนี้ วงรอบช่องทางการจัดจำหน่ายมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับยังวงรอบการรับรู้ในตราสินค้า โดยบริษัทฯ จะใช้แพทย์และเภสัชกรในโรงพยาบาล คลินิก และร้านขายยาเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการสื่อสารข้อมูลผลิตภัณฑ์และตราสินค้าไปยังผู้บริโภค เนื่องจากบุคลากรทางการแพทย์เหล่านี้เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อและเป็นตัวกลางในการช่วยแนะนำผลิตภัณฑ์ให้กับคนไข้หรือผู้บริโภค

### 3.2.2 วงรอบการรับรู้ในตราสินค้าของผู้บริโภค (Awareness)

วงรอบการรับรู้ในตราสินค้าของผู้บริโภคเป็นวงจรสนับสนุนเช่นเดียวกับวงรอบช่องทางการจัดจำหน่าย เนื่องจากเมื่อการรับรู้ในตราสินค้ามากขึ้น จะส่งผลให้ยอดขายของผลิตภัณฑ์

เพิ่มมากขึ้น และเมื่อยอดขายเพิ่มขึ้น บริษัทฯ ก็จะตั้งงบประมาณสำหรับการทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาดมากขึ้น และจะยิ่งส่งผลให้ยอดขายสูงขึ้นตามไป



ภาพที่ 3.4 วงรอบการรับรู้ในตราสินค้าของผู้บริโภค

จากภาพ 3.4 จะเห็นว่ายอดขายผลิตภัณฑ์และการรับรู้ในตราสินค้ามีความสัมพันธ์แปรผันตามกัน คือ เมื่อผู้บริโภคได้รับการแนะนำหรือรู้จักผลิตภัณฑ์มากขึ้น ยอดขายสินค้าก็จะเพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยปัจจัยหลัก 2 ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้ในตราสินค้าของผู้บริโภคได้แก่ 1) การส่งเสริมการขายมุ่งสู่ผู้บริโภค (Consumer Promotion) อาทิ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ โบรชัวร์ หรือ เอกสารแจกต่างๆ และ 2) จำนวนช่องทางในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นช่องทางตรงในการสื่อสารกับผู้บริโภค โดยการเพิ่มของ 2 ปัจจัยนี้ จะส่งผลกระทบต่อห้วงงบประมาณรวมในการขายและการตลาดเพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การเพิ่มการโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อให้การรับรู้ในตราสินค้าเพิ่มขึ้นนั้น จะมีเวลาหน่วงทำให้ผลลัพธ์เกิดขึ้น เนื่องจากการกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการตอบสนอง หรือ

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น การทดลองใช้ การตัดสินใจซื้อหรือการซื้อในปริมาณที่มากขึ้น ผู้บริโภคต้องได้รับสารในความถี่ที่มากพอ

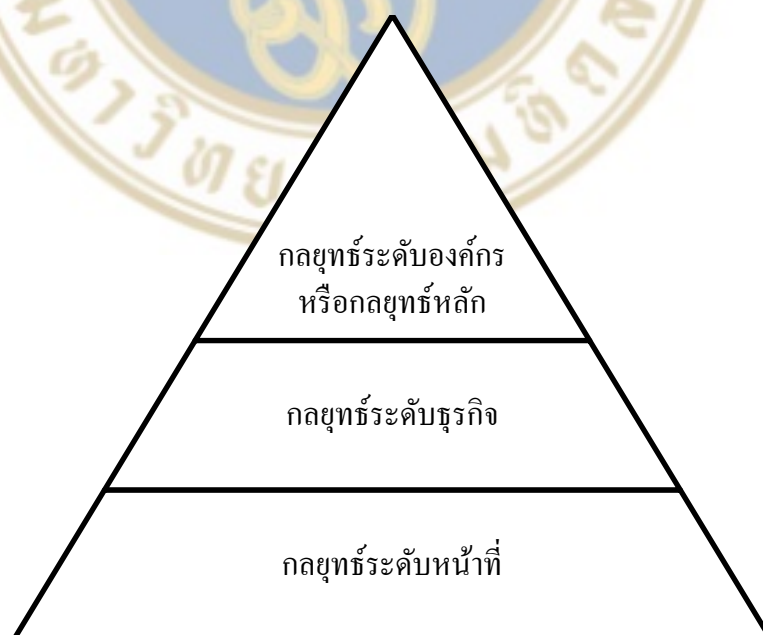
จากแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่แสดงปัญหายอดขายของผลิตภัณฑ์ พี ไอซี พบว่าการเพิ่มของ 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ช่องทางการจัดจำหน่ายและการรับรู้ในตราสินค้า มีผลทำให้บริษัทฯ สามารถเพิ่มยอดขายได้ อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ที่ใช้เวลาสั้นและวัดผลได้รวดเร็วชัดเจนที่บริษัทฯ ควรพิจารณาเป็นอันดับแรก คือ การเพิ่มจำนวนผู้แทนขายให้ดูแลครอบคลุมไปยังลูกค้าประเภทคลินิกความงาม เวลเนสเซ็นเตอร์ และร้านขายยาแฟรนไชส์ ซึ่งจะทำให้สามารถกระจายผลิตภัณฑ์ไปยังช่องทางการจัดจำหน่ายได้กว้างขวางขึ้น พร้อมดำเนินกลยุทธ์การโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความตระหนักและกระตุ้นให้ผู้บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์ควบคู่ไปด้วย เพื่อสร้างความยั่งยืนในการเพิ่มขึ้นของยอดขายในระยะยาว



## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้าเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งจะประกอบไปด้วยคำถามที่สำคัญ 3 ข้อ ได้แก่ องค์กรอยู่ ณ จุดใดในปัจจุบัน องค์กรต้องต้องการไปถึงจุดใด และจะอย่างไรเพื่อให้ องค์กรไปถึงจุดนั้น การนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กรนั้น จะเริ่มจากการวิเคราะห์ กลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือต่างๆ อาทิ การวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่ออุตสาหกรรม การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม การวิเคราะห์สายลูกโซ่แห่งคุณค่า ดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 เป็นต้น หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์กลยุทธ์แล้ว องค์กรจะต้องมีการกำหนดหรือจัดทำ กลยุทธ์ 3 ระดับแตกต่างกัน คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ 3) กลยุทธ์ระดับ หน้าที่ ดังภาพที่ 4.1 เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติกลยุทธ์ต่อไป ทั้งนี้ ความสอดคล้องส่งเสริมกันของกล ยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 4.1 ระดับกลยุทธ์ 3 ระดับ

## 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ การกำหนดว่าบริษัทควรจะทำธุรกิจอะไรอย่างไร เพื่อกระบวนการหรือกำหนดแนวทางเกี่ยวกับการเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต และนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการดำเนินงาน การวางกลยุทธ์ระดับองค์กรจะถูกพัฒนาโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อบอกให้ทราบว่าองค์กรจะมุ่งไปทางไหน การเลือกใช้กลยุทธ์หลักจะขึ้นอยู่กับการมองภาพองค์กรในอนาคต โดยทั่วไปกลยุทธ์หลักจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การอยู่คงที่ และกลยุทธ์การตัดทอนหรือลดขนาด และในแต่ละกลยุทธ์หลักจะมีกลยุทธ์ย่อยต่างกันไป แสดงดังภาพที่ 4.2

### 4.1.1 กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต (Growth Strategy)

วัตถุประสงค์ของการใช้กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโตขององค์กร คือ การขยายตลาด เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด หรือการสร้างความประหยัดต่อขนาด โดยจะใช้ในกรณีที่วิเคราะห์ข้อมูลแล้วพบว่ากิจการมีความเข้มแข็งและองค์กรจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อการขยายตัวขององค์กร ซึ่งอาจกระทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ กันดังนี้

4.1.1.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญ (Concentration) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นการเติบโตของผลิตภัณฑ์หรือบริการด้านเดียวภายในตลาดเดียว โดยจัดสรรทรัพยากรเดิมที่องค์กรมีอยู่เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้เหนือกว่าคู่แข่งและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งอาจเรียกกลยุทธ์นี้ว่าการเจาะตลาดก็ได้ เช่น การใช้กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะบางสาขาของโรคในโรงพยาบาลเอกชนในระดับสูง เป็นต้น แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ดังนี้

1) การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical Integration) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการซื้อหรือขยายธุรกิจเข้าไปสู่ธุรกิจของลูกค้าเพื่อใช้เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายของตัวเอง เรียกว่าการรวมธุรกิจไปทางข้างหน้า (Forward integration) หรือการขยายเข้าไปสู่ธุรกิจเดียวกับลูกค้า หรือผู้ขายปัจจัยการผลิตของบริษัท เรียกว่าการรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward integration) เพื่อควบคุมคุณภาพและต้นทุนการผลิต

2) การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นกลยุทธ์การขยายตัวเจริญเติบโตโดยการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ครอบครองตลาด ตัดคู่แข่งอื่นออกจากตลาด โดยการซื้อหรือควบรวมคู่แข่งหรือบริษัทอื่นภายใต้ธุรกิจเดียวกัน

4.1.1.2 การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นกลยุทธ์การขยายหรือกระจายตัวเข้าไปในสายงานหรืออุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อสร้างความหลากหลายและความแตกต่างใน

การดำเนินงานซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับสินค้าและบริการเดิมขององค์กรก็ได้ รวมทั้งเป็นการลดความเสี่ยงของธุรกิจจากการดำเนินงานในอุตสาหกรรมปัจจุบัน สามารถจำแนกเป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้

1) การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric diversification) เป็นกลยุทธ์การขยายตัวเข้าไปในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่นที่ยังเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสินค้าหรือบริการเดิม กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้จะสร้างผลกำไรมากกว่าการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม

2) การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการเดิม องค์กรควรเลือกใช้กลยุทธ์นี้เมื่อพิจารณาพบว่าธุรกิจเดิมมีแนวโน้มการเติบโตลดลงจึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเติบโตมากกว่า

#### 4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใดๆ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการรักษาฐานะเดิมหรือการจำกัดการเจริญเติบโต โดยจะใช้ในกรณีที่มีแนวโน้มว่าเศรษฐกิจในอนาคตจะซบเซา บริษัทจะมุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพการดำเนินงาน รักษาส่วนแบ่งการตลาดและความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อจะได้ทำกำไรได้อย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ดังนี้

4.1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้ง (Pause) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ภายหลังจากที่องค์กรการใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ทำให้องค์กรอาจขาดทรัพยากร หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อาทิ นโยบายรัฐบาล กฎหมายหรือข้อบังคับ รสนิยมผู้บริโภค เป็นต้น

4.1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางไว้ประสบความสำเร็จด้วยดี และสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง

4.1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวหยุดชะงัก

### 4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอนหรือลดขนาด (Retrenchment Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ลดการดำเนินงานองค์กรเพื่อป้องกันตัวในกรณีที่องค์กรอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงผันผวนมาก มีภัยคุกคามจากคู่แข่งรุนแรง เสียเปรียบทางการแข่งขัน ประสบปัญหาทางการเงินหรือสภาพคล่อง สำหรับกลยุทธ์การตัดทอนนี้อาจเลือกวิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบกลยุทธ์ย่อย ดังนี้

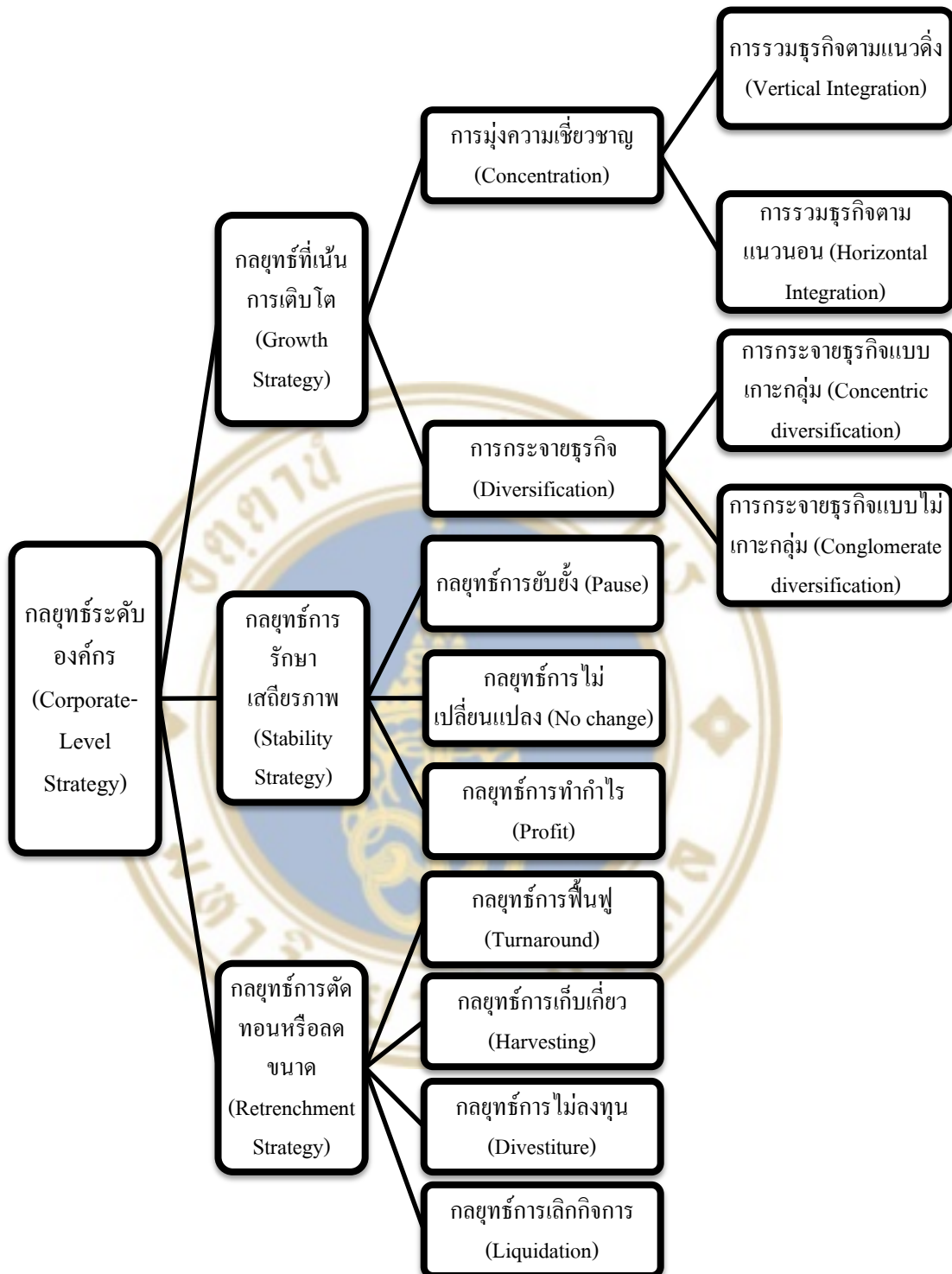
4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) จะถูกใช้เพื่อพลิกสถานการณ์ที่เลวร้ายของธุรกิจให้กลับมาทำกำไรได้ใหม่ ในกรณีที่บริษัทมีผลการดำเนินงานที่ไม่ดีนักแต่ยังไม่ถึงจุดวิกฤติ โดยกลยุทธ์นี้จะเน้นการลดต้นทุนและการเพิ่มรายได้ เช่น การปรับราคาสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น การยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างที่ไม่ทำกำไร การปรับปรุงโครงสร้างหรือลดเงินเดือนสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

4.1.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvesting) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่องค์กรอยู่ในภาวะตกต่ำ โดยผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อย ทำกำไรระยะสั้นให้ได้สูงที่สุด และพยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานมากที่สุด โดยมีแผนเพื่อขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว

4.1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะไม่พิจารณาลงทุนเพิ่มหรือกำจัดหน่วยธุรกิจที่ไม่ทำกำไร หรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร

4.1.3.4 กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Liquidation) เป็นการทำให้ธุรกิจสิ้นสุดลง หรือการขายทรัพย์สินที่มีอยู่ กรณีที่ธุรกิจมีปัญหาด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรงหรือไม่มีโอกาสทางธุรกิจในอนาคต





ภาพที่ 4.2 แผนภูมิสรุปกลยุทธ์ระดับองค์กรประเภทต่างๆ

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การกำหนดแนวทางในการแข่งขันของธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive strategy) กลยุทธ์ระดับนี้ถูกกำหนดและวางแผนโดยผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บริหารหน่วยธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน สามารถชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้นๆ และเพื่อให้หน่วยธุรกิจของตนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

โดยส่วนใหญ่แล้วกลยุทธ์ธุรกิจมักจะจะเป็นไปตามแนวคิดของไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Porter, 1980) ที่ระบุไว้ว่าองค์กรธุรกิจสามารถเลือกที่ใช้วิธีการในการแข่งขัน โดยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) การสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation) หรือการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer)

### 4.2.1 กลยุทธ์การแข่งขันของพอร์เตอร์ (Porter's Competitive Strategies)

กลยุทธ์ที่สามารถใช้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันได้แก่ การเป็นผู้นำทางต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือบางส่วนของตลาด ตามกลยุทธ์ของพอร์เตอร์แสดงดังภาพ 4.2

ภาพที่ 4.3 กลยุทธ์การแข่งขันของพอร์เตอร์

|                 | มุมมองด้านต้นทุน (ต้นทุนต่ำ)   | มุมมองด้านความแตกต่าง                        |
|-----------------|--|--|
| มุมมองตลาดกว้าง | กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางต้นทุน (Cost Leadership)                               | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) |
| มุมมองตลาดแคบ   | กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะในบางส่วนของตลาดหรือลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus) |  |

4.2.1.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางต้นทุน (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งไปที่ประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยทำให้กระบวนการผลิตและจำหน่ายมีต้นทุนที่ต่ำกว่า แต่ยังสามารถรักษาคุณภาพบริการตามที่ลูกค้าต้องการได้ เช่น การขยายกำลังการผลิตจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย การเลือกใช้เทคโนโลยีการผลิตที่จะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง เป็นต้น มักพบในสินค้าและบริการที่มีตลาดกว้างขวาง ลักษณะของสินค้าไม่แตกต่างกันมากนัก และมีการประหยัดต่อขนาดจากการผลิตแบบปริมาณมาก (Mass production)

4.2.1.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นกลยุทธ์การมุ่งเน้นที่จะสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณสมบัติพิเศษกว่าคู่แข่งอื่นๆ ในอุตสาหกรรม เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของลูกค้า การสร้างความแตกต่างสามารถเกิดได้จากความเป็นเอกลักษณ์ของสินค้าและบริการ การบริการหลังการขาย ภาพพจน์ที่ดี นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ชื่อเสียงของกิจการ หรือความมีมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดราคาได้ดี และนำไปสู่การทำกำไรที่สูงกว่าอัตราเฉลี่ยในอุตสาหกรรม

4.2.1.3 กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะในบางส่วนของตลาด (Focus) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าในตลาดเฉพาะเจาะจงที่มีความต้องการพิเศษ (Niche market) ซึ่งบริษัทต้องส่งมอบคุณค่าจากสินค้าและบริการให้กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ได้มากกว่าคู่แข่งอื่น องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาด แต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น

### 4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy)

เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานระดับปฏิบัติการในแต่ละกิจกรรมหลัก เช่น การผลิต การตลาด การบริหารบุคคล และการเงิน ที่ถูกกำหนดขึ้นมาโดยหัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้จะมีการรวบรวมข้อมูลจากภายในหน่วยงานและสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ทางธุรกิจ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่

#### 4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

จะมุ่งไปที่ความต้องการของลูกค้า นำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบสนองความพอใจของลูกค้าได้อย่างเต็มที่ โดยการใช้กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย หรือที่เรียกว่ากลยุทธ์ 4Ps แบบผสมผสานกันเพื่อให้สนองความต้องการของตลาดเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.3.2 กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production/ Operation Strategy)

จะเกี่ยวข้องกับการได้มาของวัตถุดิบ การพัฒนากระบวนการผลิต การผลิตสินค้า สินค้าคงคลัง เพื่อตอบสนองและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยการผลิตสินค้าหรือการให้บริการที่มีคุณภาพ หรือปรับปรุงกระบวนการภายในให้มีต้นทุนที่ต่ำ

### 4.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance Strategy)

คือการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยการจัดหาทรัพยากร การเงิน การวิเคราะห์ต้นทุนและกำไร การจัดการทรัพย์สิน รวมถึงการบริหารภาษี

### 4.3.4 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)

โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ รวมถึงการจัดการฝึกอบรม สร้างแรงจูงใจ เป็นต้น

### 4.3.4 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Strategy)

เป็นการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเพื่อเป็นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการปัจจุบันให้ดีขึ้น

## 4.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอ ซี

จากการประเมินอุตสาหกรรม กิจกรรมและความสามารถหลักของบริษัทฯ และผลิตภัณฑ์ฯ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในบทที่ 2 แล้วนั้น การออกแบบและกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

### 4.4.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหารทำให้ทราบว่า การเจริญเติบโตของตลาดนี้ยังมีสูง ประกอบกับ โพรไบโอติก พี ไอ ซี เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ มีจุดเด่นที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ บริษัทฯ จึงเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบการกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์และลูกค้าใหม่ที่ยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เพื่อนำมาซึ่งยอดขายที่สูงขึ้น และพัฒนาต่อยอดทักษะและความชำนาญจากธุรกิจเวชภัณฑ์ยาเดิม โดย

- ขยายธุรกิจเข้าไปในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร ซึ่งถือได้ว่ายังมีส่วนเกี่ยวข้องกับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เดิมของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ จะได้อพยพความเข้มแข็งในด้านการขนส่งกระจายสินค้าซึ่งเป็นทรัพยากรหลักเดิมของบริษัทฯ

- เพิ่มยอดขายและรักษาลูกค้ากลุ่มเดิมของบริษัทฯ อันได้แก่ โรงพยาบาล คลินิก และร้านขายยา ที่มีอยู่เดิมกว่า 5,000 ราย

- มุ่งเน้นการขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ โดยการเจาะตลาดร้านขายยาเฟรนไชส์และร้านขายยาแผนปัจจุบันยุคใหม่ เช่น วัตสัน เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย

#### 4.4.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจของผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอซี ต้องกำหนดให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนกับบริษัทฯ และตัวผลิตภัณฑ์เอง เมื่อพิจารณาจากการวิเคราะห์สายโซ่คุณค่า ที่บอกถึงทรัพยากรความสามารถ และจุดแข็งจุดอ่อนของบริษัทแล้ว พบว่า กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ยังคงใช้เป็นกลยุทธ์หลักเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากโพรไบโอติก พี ไอซี มีความเป็นเอกลักษณ์ แตกต่างจากคู่แข่ง และสามารถส่งมอบมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าและผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี โดยกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ คือ

- เพิ่มการรับรู้ในตราสินค้าผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอซี ให้มากขึ้น เนื่องจากกระแสการเสริมโพรไบโอติกกำลังได้รับความนิยมมากขึ้น โดยได้รับผลมาจากการโฆษณาส่งเสริมการขายของผลิตภัณฑ์ประเภทโยเกิร์ตและนมเปรี้ยว แต่ผลิตภัณฑ์เสริมอาหารโพรไบโอติกหลายๆ ยี่ห้อยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค จึงเป็นโอกาสอันดีของบริษัทที่จะมุ่งเน้นการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก เพื่อให้ผู้บริโภคคุ้นเคยกับตราสินค้า และเห็นความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์

- ตั้งทีมขายที่มีเชี่ยวชาญเฉพาะ (Dedicated sale team) เพิ่มอีกหนึ่งทีม โดยเน้นที่ความเชี่ยวชาญในการทำการตลาดร้านขายยาเฟรนไชส์และร้านขายยาแผนปัจจุบันยุคใหม่ แยกออกจากทีมขายเดิมที่เชี่ยวชาญการทำตลาดโรงพยาบาลและร้านขายยาทั่วไป เนื่องจากลักษณะของการทำการตลาดมีความแตกต่างกัน

- จัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ตามความต้องการเฉพาะของกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ลูกค้าเกิดการยึดติดในผลิตภัณฑ์และบริการ

#### 4.4.3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอซี ในระดับปฏิบัติการต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อให้บริษัทดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดของกลยุทธ์ดังนี้

##### 4.4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

เมื่อพิจารณาส่วนประสมทางการตลาดหรือกลยุทธ์ 4Ps อันประกอบไปด้วยผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด

(Promotion) พบว่าในกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และราคาดังนั้นมีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ เนื่องจากผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอซี มีคุณภาพและมาตรฐานในการผลิตที่ดี และมีการตั้งราคาสมเหตุสมผลกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ต้องมุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาด โดยใช้เครื่องมือพื้นฐาน อาทิ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์ ดังนี้

- การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ผ่านทางสื่อสิ่งพิมพ์ อาทิ นิตยสาร แผ่นพับ และสื่อโฆษณา ณ จุดขาย เช่น จอทีวีในร้านขายยา เพื่อสร้างการรับรู้และต่อยอดซื้อขายตราสินค้า อีกทั้งสื่อสารให้ลูกค้าและผู้บริโภคได้ทราบถึงคุณประโยชน์และจุดเด่นของผลิตภัณฑ์

- กิจกรรมการส่งเสริมการขายแบบมุ่งสู่คนกลาง เพื่อกระตุ้นให้คลินิกหรือร้านขายยาซื้อจำนวนมากขึ้น และสามารถตัดสินใจซื้อได้ในเวลาที่ทันใจ เช่น คุปอง ของแถม การชิงโชค การแลกซื้อ สินค้าตัวอย่าง เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอซี กระจายยังช่องทางซื้อได้กว้าง และผู้บริโภคสามารถหาซื้อผลิตภัณฑ์ได้ง่าย

#### 4.4.3.2 กลยุทธ์ด้านการขาย

จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์การตลาดด้านการกระจายสินค้า และการส่งเสริมการตลาด เนื่องจากการขายโดยพนักงานขายเป็นหนึ่งในกิจกรรมส่งเสริมการขาย และทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมระหว่างบริษัทฯ กับลูกค้า ดังนั้น เพื่อให้กลยุทธ์การขายมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ต้องการสร้างความแตกต่างในการขายและการบริการลูกค้า จึงต้องมีการปรับโครงสร้างแผนกให้รองรับและทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเพิ่มทีมขายขึ้นอีกหนึ่งทีม เพื่อให้บริการลูกค้าประเภทตลาดร้านขายยาเฟรนไชส์และร้านขายยาแผนปัจจุบันยุคใหม่

#### 4.4.3.3 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

นำเอาระบบสารสนเทศ เข้ามาช่วยเพื่อจัดทำฐานข้อมูล (Data) วิเคราะห์ข้อมูลจำเพาะ ประมวลข้อมูลด้านลูกค้า การตลาด การขาย และการจัดการสินค้าคงคลังให้เป็นสารสนเทศ (Information) เพื่อทราบถึงความต้องการเฉพาะของกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์เน้นได้ตรงจุดที่ลูกค้าต้องการ เช่น การค้นหารูปแบบการสั่งซื้อ ปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้ง ผลิตภัณฑ์ที่ซื้อ รสนิยม ความชอบ การเข้าร่วมกิจกรรม การตอบสนองต่อการส่งเสริมการขายในแต่ละประเภท อันจะส่งผลให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างความแตกต่างในด้านการบริการและการนำเสนอสินค้า และการจัดกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้สูงสุด

#### 4.4.3.4 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

มุ่งเน้นด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเดิมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในแผนกการตลาดและการขาย ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอซี โดยจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งในเรื่องตัวผลิตภัณฑ์ เทคนิคการทำงาน รวมไปถึงทักษะการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง จัดสวัสดิการค่าตอบแทนที่ดึงดูดใจและเหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดการขายที่มากขึ้น

นอกจากนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสรรหาบุคลากรใหม่ๆ ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับทีมขายใหม่ที่จะจัดตั้งขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบตลาดร้านขายยาเฟรนไชส์ และร้านขายยาแผนปัจจุบันยุคใหม่สำหรับผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอซี และผลิตภัณฑ์เสริมอาหารใหม่ๆ ที่บริษัทฯ จะนำเข้ามาทำการตลาดในอนาคต

เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ได้ครบทั้งสามระดับแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือและการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Strategy Implementation) ให้ประสบความสำเร็จต่อไป ซึ่งจำเป็นต้องมีแผนอย่างเป็นรูปธรรมและมีการติดตามวัดผลอย่างชัดเจน ซึ่งจะได้กล่าวต่อไปในบทที่ 5



## บทที่ 5

### การประยุกต์ใช้กลยุทธ์

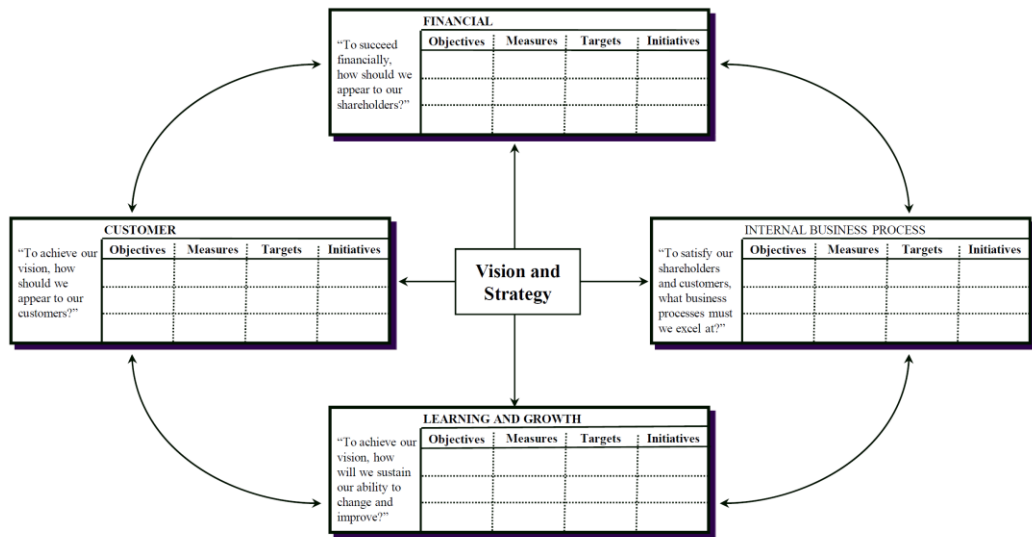
การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายระดับต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่แผนการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติควรมีการกำหนดรายละเอียดแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานต่างๆ เช่น ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ตัวชี้วัด โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และเทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ

ศาสตราจารย์ (2555) ระบุว่า ปัจจัย 4 ประการ ที่ส่งผลกระทบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สำเร็จ ได้แก่ การประสานสอดคล้องภายในองค์กร (Organizational Alignment) การเปลี่ยนแปลง (Change) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) และการจูงใจ (Motivation) โดยจำเป็นต้องมีการควบคุมและประเมินผล ซึ่งเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กร ตรวจสอบความสำเร็จ และติดตามผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

#### 5.1 การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

การวัดผลเชิงดุลยภาพ เป็นเครื่องมือทางการบริหารเพื่อแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่นิยมใช้กันมากอยู่ในปัจจุบัน (Kaplan & Norton 1996) โดยในการวัดผลสำเร็จขององค์กรจะมี 2 มิติที่วัดดูประสงค์ด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินที่สมดุลกัน โดยให้ความสำคัญกับการวัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรจากมุมมอง 4 ประการสำคัญ รวมทั้งชี้แนะให้ผู้จัดทำแผนปฏิบัติงานได้ทบทวนหรือลำดับการคิดด้วยการกำหนดให้ระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objective) กำหนดตัววัดผล (Key Performance Index: KPI) กำหนดเป้าหมายที่ต้องการที่เป็นตัวเลขหรือรูปธรรมที่จับต้องได้ (Target) และระบุโครงการสำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ (Initiative) ดังภาพที่ 5.1





ภาพที่ 5.1 มุมมอง 4 ประการของการวัดผลเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard) ที่มา Kaplan & Norton 1996

### 5.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตผล (Productivity Improvement) ซึ่งประกอบด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด องค์กรจะต้องกำหนด วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ว่ามีแนวทางในการเพิ่มรายได้ได้อย่างไร ตัวชี้วัด (KPI) ที่สำคัญมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือยอดขายและการลดลงของต้นทุน เป็นต้น

### 5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ปัจจุบันการรู้จักลูกค้าถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากลูกค้าเป็น แหล่งรายได้ที่จะทำให้บริษัทหรือองค์กรมีกำไร ข้อมูลจากลูกค้าช่วยในการปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้เท่าทันคู่แข่ง มุมมองด้านลูกค้าจึงเน้นกลยุทธ์ไปที่การให้ความสำคัญกับความต้องการของ ลูกค้า สร้างความพึงพอใจในการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นเวลาที่รวดเร็ว คุณภาพสินค้าที่ได้มาตรฐาน ราคาสินค้าที่เหมาะสมและความรับผิดชอบในการให้บริการ กลยุทธ์รักษาลูกค้าเดิมและแสวงหา ลูกค้าใหม่ จัดทำระบบลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อเข้าถึงและ ให้บริการลูกค้ามากขึ้น เป็นต้น ตัวชี้วัด (KPI) มุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วน แบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ และกำไรต่อลูกค้า เป็นต้น

### 5.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

มุมมองด้านนี้เน้นการบริหารจัดการภายในองค์กร วิธีในการรักษาลูกค้า พร้อมทั้งดึงดูด หรือแสวงหาลูกค้าใหม่ ๆ ซึ่งต้องมีกระบวนการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรด้านการเงินตามมา โดยมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการและการทำงานที่ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจหรือการบริการที่ยืดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ตัวชี้วัด (KPI) ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน เช่น ผลผลิตภาพ (Productivity) หรือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร กระบวนการขนส่งภายใน การเก็บรักษา และวงจรเวลา (Cycle Time) เป็นต้น

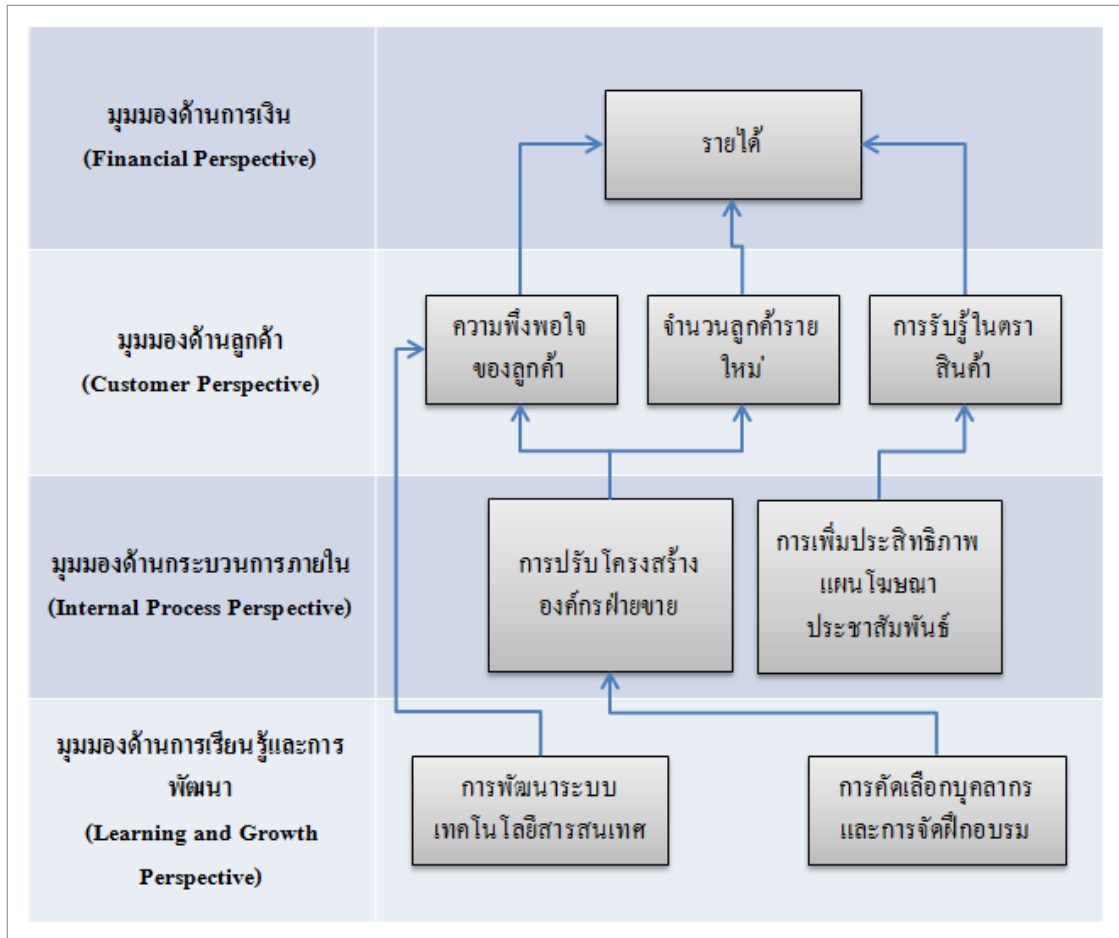
### 5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นมุมมองของการพัฒนาในอนาคต วัตถุประสงค์ของมุมมองนี้ประกอบด้วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาทักษะความสามารถ (Skill) ของบุคลากรในองค์กร ด้านทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร (Attitude and Employee Satisfaction) อัตราการลาออกของบุคลากร (Turnover) ส่วนด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ มีตัวชี้วัดคือความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล และด้านวัฒนธรรมองค์กร การจูงใจ และโครงสร้างองค์กร มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการจูงใจบุคลากร ตัวชี้วัดคือ จำนวนข้อเสนอแนะที่พนักงานเสนอแนะ

## 5.2 การพัฒนาการวัดผลเชิงกลยุทธ์ภาพผลิตภัณฑ์โทรไปโอติก พีไอซี

การพัฒนาเครื่องมือการวัดผลเชิงกลยุทธ์ภาพมาใช้กับแผนปฏิบัติการของผลิตภัณฑ์โทรไปโอติก พี ไอซี นั้น นอกจากจะมีวัตถุประสงค์เพื่อแปลงกลยุทธ์ทั้งสามระดับตามที่ได้กล่าวในบทที่ 4 ไปสู่แผนปฏิบัติการแล้ว ยังสามารถใช้ประเมินผลความสามารถในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ จึงจำเป็นต้องเน้นให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถวัดผลได้ และมีกิจกรรมหรือโครงการที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง

วัตถุประสงค์ที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์โทรไปโอติก พี ไอซี เมื่อนำมากระจายออกเป็น 4 มุมมอง และเชื่อมความสัมพันธ์แต่ละวัตถุประสงค์นั้นผ่านทางแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) สามารถแสดงได้ตามภาพที่ 5.2 ข้างล่างนี้



ภาพที่ 5.2 แผนกลยุทธ์แสดงวัตถุประสงค์ทั้ง 4 มุมมองของผลิตภัณฑ์พี ไอซี

จากภาพที่ 5.2 จะเห็นว่าแผนกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองของผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอซี มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนกัน เริ่มจากมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ที่มุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากร การปรับโครงสร้างทีม การฝึกอบรมและเสริมสร้างทักษะในการขายและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ารายใหม่ โดยมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนเรื่องข้อมูลจำเพาะของลูกค้า การจัดกิจกรรม และอื่นๆ นอกจากนี้การปรับโครงสร้างภายในของทีมขาย โดยการเพิ่มทีม Dedicated Sales ที่ดูแลเฉพาะตลาดใหม่ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มจำนวนลูกค้ารายใหม่ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั้งรายใหม่และรายเก่าได้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลไปยังยอดขายและรายได้ที่เพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์

นอกจากนี้ การวางแผนสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ตรงจุดและชัดเจน จะช่วยให้ลูกค้าและผู้บริโภคได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ คุณประโยชน์ และความแตกต่างเหนือกว่าผลิตภัณฑ์คู่แข่ง ซึ่งนอกจากจะช่วยสนับสนุนการทำงานของทีมงานแล้วยังจะส่งผลให้ยอดขายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นอีกด้วย

ทั้งนี้ เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ในเชิงกลยุทธ์แล้ว จำเป็นต้องมีการกำหนดตัววัดผล หรือ KPI ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ซึ่งจะประกอบไปด้วยตัววัดผลความสำเร็จในระยะสั้นและตัววัดผลความสำเร็จในระยะยาว พร้อมกับตั้งค่าเป้าหมาย (Target) ให้มีความท้าทายและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งสร้างโครงการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ โดยแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับอัตราผลตอบแทนของโครงการ เงินลงทุนรวมทั้งหมดที่ใช้ ความต้องการใช้ทรัพยากรอื่นๆ ในการดำเนินโครงการ เวลาที่ใช้ในการดำเนินโครงการ และความเกี่ยวข้องกับโครงการอื่นๆ เป็นต้น

การพัฒนาการวัดผลเชิงคุณภาพของผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอ ซี แต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แยกตามแต่ละมุมมองสามารถสรุปได้ดังนี้



### 5.2.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

| วัตถุประสงค์<br>(Objective) | ตัววัดผล (KPI)   | ค่าเป้าหมาย<br>(Target)      | โครงการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์<br>(Initiative)  |
|-----------------------------|--|------------------------------|--|
| สร้างการเติบโต<br>ของยอดขาย | อัตราการเติบโต<br>ของยอดขาย<br>เปรียบเทียบกับ<br>ปีที่ผ่านมา | ยอดขาย<br>เติบโตร้อยละ<br>10 | <p><u>โครงการระยะสั้น (1 ปี)</u></p> <p>- จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อมุ่งสู่<br/>คนกลาง เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าที่ยังไม่<br/>เคยสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ตัดสินใจซื้อได้ง่าย<br/>ขึ้น รวมทั้งกระตุ้นให้ลูกค้าที่ซื้อ<br/>ผลิตภัณฑ์เป็นประจำอยู่แล้วสั่งซื้อใน<br/>ปริมาณที่มากขึ้น</p> <p><u>โครงการระยะยาว (2-3 ปี)</u></p> <p>- สร้างการรับรู้ในตราผลิตภัณฑ์และ<br/>คุณประโยชน์ของโพรไบโอติก พี ไอซี<br/>ให้กับผู้บริโภคผ่านการโฆษณา<br/>ประชาสัมพันธ์</p> |

## 5.2.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

| วัตถุประสงค์ (Objective)                                | ตัววัดผล (KPI)  | ค่าเป้าหมาย (Target)  | โครงการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ (Initiative)  |
|---|---|---|---|
| เพิ่มจำนวนลูกค้าที่สั่งซื้อผลิตภัณฑ์โปรไบโอติก พีไอซี   | จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา | ลูกค้าเดิมที่ไม่เคยสั่งซื้อผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นร้อยละ 20                | - จัดแคมเปญ First order ซื้อมา 1 แกม 1 เพื่อส่งเสริมการขายมุ่งสู่คนกลาง กระตุ้นให้ลูกค้าใหม่และลูกค้ารายเดิมที่ยังไม่เคยสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ตัดใจซื้อได้ง่ายขึ้น   |
|   |   | ลูกค้าใหม่ร้อยละ 70 สั่งซื้อผลิตภัณฑ์                                 | - จัดแคมเปญส่งเสริมการขายอื่นๆ เช่น คุปองสำหรับร้านค้า ส่วนลดการขาย (Volume discount) เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสั่งซื้อสินค้ามากขึ้น   |
|   | รายชื่อลูกค้าใหม่ประเภทขายยาเฟรนไชส์                  | รายชื่อลูกค้าอย่างน้อยเดือนละ 2 ราย                                   | - เพิ่มจำนวนลูกค้ารายใหม่ โดยมอบหมายให้ทีมขายใหม่ที่รับผิดชอบลูกค้าร้านขายยาเฟรนไชส์เป็นผู้เข้าไปติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า   |
| สร้างความพึงพอใจและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า | จำนวนการจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์                      | จัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง                      | - จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าในรูปแบบ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการสั่งซื้อและความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละราย เพื่อนำเสนอการบริการและกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าแบบเฉพาะเจาะจง |
|   | ความพึงพอใจในการบริการและการร่วมกิจกรรมของลูกค้า      | ลูกค้ามีความพึงพอใจในบริการและกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์อย่างน้อยร้อยละ 90 | - จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจเพื่อสอบถามความคิดเห็นต่อการเข้าร่วมกิจกรรมและความพึงพอใจรวมต่อการได้รับบริการจากบริษัทฯ  |

### 5.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

| วัตถุประสงค์<br>(Objective)               | ตัววัดผล (KPI)                       | ค่าเป้าหมาย<br>(Target)   | โครงการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์<br>(Initiative)   |
|---|--------------------------------------|---|---|
| เพิ่มประสิทธิภาพ<br>การทำงานของทีม<br>ขาย | ประสิทธิภาพ<br>การทำงานของ<br>ทีมขาย | มีทีมขายใหม่<br>ที่รับผิดชอบ<br>ตลาดร้านขาย<br>ยาเฟรนส์ไชส์               | - ปรับโครงสร้างขาย โดยเพิ่มทีมขายที่<br>รับผิดชอบตลาดผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร<br>และลูกค้าร้านขายยาประเภทเฟรนส์ไชส์<br>โดยเฉพาะ แยกออกมาจากทีมขายที่<br>รับผิดชอบตลาดโรงพยาบาล และทีม<br>ขายที่รับผิดชอบตลาดร้านขายยาทั่วไป<br>- จัดกิจกรรม Team Building เพื่อให้<br>ทีมขายได้เสริมสร้างความสัมพันธ์ซึ่ง<br>กันและกัน |
|   |                                      | ทีมขายเข้า<br>ร่วมการ<br>อบรม Cross-<br>functional<br>ไตรมาสละ 1<br>ครั้ง | - จัดการอบรม Cross functional team<br>ทุกๆ ไตรมาส เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลใน<br>การทำงานของทีมขายแต่ละทีม  |

| วัตถุประสงค์<br>(Objective)                   | ตัววัดผล (KPI)   | ค่าเป้าหมาย<br>(Target)                                       | โครงการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์<br>(Initiative)  |
|---|--|---|--|
| เพิ่มประสิทธิภาพ<br>แผนโฆษณา<br>ประชาสัมพันธ์ | ประสิทธิภาพ<br>การสื่อสารของ<br>การโฆษณา   | ยอดขายเติบโต<br>ร้อยละ 10 ต่อ<br>ปี                           | <u>โครงการระยะสั้น (1 ปี)</u><br>- จัดทำแผนโฆษณาประชาสัมพันธ์<br>(Media Plan) ผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์<br>ท้องถิ่น เว็บไซต์ และสื่อโฆษณา ณ<br>จุดขาย ในรูปแบบการวิจัยเชิง<br>ปฏิบัติการ โดยแบ่งเขตการขายต่างๆ<br>แล้วใช้งบโฆษณาที่ต่างกัน เพื่อดูผล<br>ของยอดขาย |
|   |  | ต้นทุนการ<br>โฆษณา<br>ประชาสัมพันธ์<br>ลดลงร้อยละ<br>10 ต่อปี | <u>โครงการระยะยาว (2-3 ปี)</u><br>- จัดทำรายงานเปรียบเทียบการเติบโต<br>ของยอดขายเทียบกับต้นทุนการ<br>โฆษณาประชาสัมพันธ์  |
|   | การตอบรับจาก<br>ลูกค้าและ<br>ผู้บริโภคผ่าน<br>ทางคูโปงผ่าน<br>สื่อสิ่งพิมพ์<br>ประเภท<br>นิตยสารและ<br>แผ่นพับ | อย่างน้อยร้อยละ<br>50 ของ<br>จำนวนคูโปงที่<br>แจกจ่าย         | <u>โครงการระยะสั้น (1 ปี)</u><br>- จัดทำโฆษณาประเภทสื่อตอบรับ<br>(Response Ad) ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์<br>ประเภทนิตยสารและแผ่นพับ ไว้ใน<br>แผนโฆษณาประชาสัมพันธ์ (Media<br>Plan) เพื่อดูผลการตอบรับของ<br>ผู้บริโภค  |



### 5.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

| วัตถุประสงค์<br>(Objective)                                      | ตัววัดผล (KPI)  | ค่าเป้าหมาย<br>(Target)   | โครงการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์<br>(Initiative)  |
|--|---|---|--|
| สรรหาคลากรที่เหมาะสมเพื่อรองรับการขยายและปรับโครงสร้างทีมขาย     | ความพร้อมในการทำงานของทีมขายใหม่ที่รับผิดชอบตลาดร้านขายยาเฟรนไชส์ | มีผู้แทนขายในทีมขายใหม่ที่พร้อมทำงานจำนวน 4 คนภายใน 3 เดือน                                 | - สร้างทีม Dedicated Sales Team โดยดึงตัวผู้มีประสบการณ์การทำตลาดร้านขายยาเฟรนไชส์และโมเดิร์นเทรด          |
| เพิ่มทักษะความรู้ด้านผลิตภัณฑ์การตลาด และทักษะการขายแก่ตัวแทนขาย | จำนวนครั้งของการฝึกอบรม   | จัดฝึกอบรมเดือนละ 1 ครั้ง   | - จัดการฝึกอบรมให้ตัวแทนขาย โดยมุ่งเน้นความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ คู่แข่ง ข้อมูลเรื่องโรคทั่วไป                  |
|  | คะแนนสอบวัดผล   | ผู้แทนขายได้คะแนนผลทดสอบมากกว่าร้อยละ 80  |  |
| การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ                                    | ความถูกต้องและเสถียรภาพของระบบ                                    | ระบบได้รับการปรับปรุงข้อมูลอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง และมีข้อผิดพลาดไม่เกิน 1 ครั้งต่อไตรมาส | - จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าในรูปแบบ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อใช้ส่งเสริมการทำงานของแผนกต่างๆ |

### 5.3 แผนการดำเนินงาน (Action plan)

จากการจัดทำการวัดผลเชิงคุณภาพที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอซี สามารถสร้างแผนการดำเนินงานระยะเวลา 3 ปี เพื่อระบุโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ได้ดังนี้ตั้งตารางที่ 5.1 ข้างล่างนี้

ในปีที่ 1 จะให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างทีมขาย เพื่อพัฒนาทีม Dedicated Sale ซึ่งจะรับผิดชอบดูแลยอดขายตลาดร้านขายยาเฟรนไชส์และโมเดิร์นเทรด โดยจะสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีประสบการณ์เข้ามา และทำการฝึกอบรมพัฒนาจนสามารถเริ่มปฏิบัติงานได้ภายในไตรมาสที่ 1 รวมทั้งปรับโครงสร้างอัตราการจ่ายผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ควบคู่ไปกับการจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะความสามารถอย่างต่อเนื่องเป็นประจำตลอดทั้งปี อีกทั้งจะเริ่มพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงานของทีมงานให้แล้วเสร็จภายในไตรมาส 1 เช่นกัน นอกจากนี้ ในช่วงที่ไตรมาสที่ 1-3 ของปีแรกนั้น ยังมุ่งเน้นที่การจัดกิจกรรมโฆษณาประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขาย เพื่อสร้างยอดขายและการรับรู้สินค้า โดยเผยแพร่สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ อาทิ วิทยู นิติยสาร สื่อ ณ จุดขาย เป็นต้น

สำหรับในปีที่ 2 และ 3 นั้น ยังคงดำเนินกิจกรรมโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง แต่จะลดความถี่และงบประมาณลง เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่มุ่งสร้างการจดจำ (Remind) ในตราสินค้าเท่านั้น แต่จะเพิ่มกิจกรรม Roadshow และการออกบูชขายสินค้าร่วมกับองค์กรห้างร้านอื่นๆ เพื่อเพิ่มช่องทางการขายและการเข้าถึงของผู้บริโภค ในส่วนการพัฒนาบุคลากรนั้น ยังคงดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับปีที่ 1 เพื่อเสริมสร้างทักษะและจูงใจพนักงาน รวมไปถึงการปรับปรุงตรวจสอบระบบ CRM ให้มีความถูกต้อง ทันสมัยอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ตารางที่ 5.1 แผนการดำเนินงานระยะเวลา 3 ปี ผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอซี

| รายการกิจกรรม/โครงการ                          | งบประมาณ   | ปีที่ 1 |     |     |     | ปีที่ 2 |     |     |     | ปีที่ 3 |     |     |     |
|--|------------|---------|-----|-----|-----|---------|-----|-----|-----|---------|-----|-----|-----|
|  |            | Q 1     | Q 2 | Q 3 | Q 4 | Q 1     | Q 2 | Q 3 | Q 4 | Q 1     | Q 2 | Q 3 | Q 4 |
| <b>แผนงานการขายและการตลาด</b>                  |            |         |     |     |     |         |     |     |     |         |     |     |     |
| กิจกรรมโฆษณาประชาสัมพันธ์                      |            |         |     |     |     |         |     |     |     |         |     |     |     |
| ผู้รับผิดชอบ: Marketing Communications Manager |            |         |     |     |     |         |     |     |     |         |     |     |     |
| • Radio Spot                                   | 3,600,000  |         | x   | x   | x   |         | x   | x   |     | x       | x   |     |     |
| • โฆษณานิตยสาร                                 | 1,500,000  |         | x   | x   |     |         | x   | x   |     |         | x   | x   |     |
| • โฆษณาประชาสัมพันธ์ ณ จุดขาย (POP Materials)  | 625,000    |         | x   | x   | x   | x       | x   | x   | x   | x       | x   | x   | x   |
| • Leaflet แผ่นพับ                              | 277,500    | x       | x   | x   | x   | x       | x   | x   | x   | x       | x   | x   | x   |
| กิจกรรมส่งเสริมการขาย                          |            |         |     |     |     |         |     |     |     |         |     |     |     |
| ผู้รับผิดชอบ: Product Manager                  |            |         |     |     |     |         |     |     |     |         |     |     |     |
| • 5% Rebate program                            | 1,100,000  |         |     |     | x   |         |     |     | x   |         |     |     | x   |
| • First order program "ซื้อ 1 แกรม 1"          | 100,000    | x       |     |     |     |         |     |     |     |         |     |     |     |
| • คุปองส่วนลด                                  | 350,000    |         | x   | x   |     |         |     |     |     |         |     |     |     |
| • กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์                        | 900,000    |         |     |     | x   |         |     | x   | x   |         |     | x   | x   |
| กิจกรรมด้านการขาย                              |            |         |     |     |     |         |     |     |     |         |     |     |     |
| ผู้รับผิดชอบ: Sales Director และ HR Director   |            |         |     |     |     |         |     |     |     |         |     |     |     |
| • การปรับอัตราค่าจ้างและผลตอบแทนจากการขาย      | 1,200,000  |         | x   |     |     | x       |     |     |     | x       |     |     |     |
| • Product training and cross-function training | 10,800,000 | x       | x   | x   | x   | x       | x   | x   | x   | x       | x   | x   | x   |
| <b>แผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</b>         |            |         |     |     |     |         |     |     |     |         |     |     |     |
| ผู้รับผิดชอบ: Sales Director และ HR Director   |            |         |     |     |     |         |     |     |     |         |     |     |     |
| • การปรับโครงสร้างทีมขาย                       |            | x       |     |     |     |         |     |     |     |         |     |     |     |
| • การพัฒนาศักยภาพบุคลากร                       | 150,000    |         | x   |     |     |         | x   |     |     |         | x   |     |     |
| <b>แผนงานด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</b> |            |         |     |     |     |         |     |     |     |         |     |     |     |
| ผู้รับผิดชอบ: Sales Director และ IT Manager    |            |         |     |     |     |         |     |     |     |         |     |     |     |
| • พัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้า CRM                 | 450,000    | x       | x   |     |     | x       |     | x   |     | x       |     | x   |     |

#### 5.4 ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและแผนการรับมือความเสี่ยงและวิธีการแก้ไข

นอกเหนือจากการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ตามที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้นนั้น สิ่งสำคัญอีกประการที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การบริหารความเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ทั้งนี้ เพื่อลดความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต บริษัทฯ จึงควรจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan) ที่คาดการณ์ถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น พร้อมทั้งระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดต่อธุรกิจ และช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

แผนบริหารความเสี่ยงสำหรับผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอซี แสดงดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 แผนบริหารความเสี่ยงสำหรับผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอซี

| รายละเอียดความเสี่ยง | สาเหตุ                                  | ผลกระทบ | ความเป็นไปได้ | แผนตอบสนองความเสี่ยง   | ผู้รับผิดชอบ       |
|----------------------|---|---------|---------------|--|--------------------|
| โอกาสทางการตลาด      | ตลาดไม่ตอบรับผลิตภัณฑ์                  | 3       | 1             | Risk Reduction<br>- ลดการลงทุนด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์หรือถอนผลิตภัณฑ์ออก<br>- หาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อทดแทนรายได้สูญเสียไป                     | Marketing Director |
| โอกาสทางการตลาด      | ผลิตภัณฑ์ได้รับการตอบรับจากตลาดอย่างมาก | 3       | 2             | Risk Exploit<br>- ขยายสายผลิตภัณฑ์เพิ่ม<br>- พัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้ารายเดิม และเพิ่มฐานลูกค้ารายใหม่ เพื่อสามารถกระจายผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น | Marketing Director |

ตารางที่ 5.2 แผนบริหารความเสี่ยงสำหรับผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก พี ไอ ซี (ต่อ)

| รายละเอียดความเสี่ยง                                    | สาเหตุ  | ผลกระทบ | ความเป็นไปได้ | แผนตอบสนองความเสี่ยง   | ผู้รับผิดชอบ                    |
|---|---|---------|---------------|--|---------------------------------|
| ผลิตภัณฑ์ขาดตลาด  | ความล่าช้าจากกระบวนการการนำเข้าผลิตภัณฑ์จากประเทศสหรัฐอเมริกา | 2       | 2             | Risk Reduction<br>- ปรับปรุงกระบวนการการคาดการณ์ความต้องการใช้สินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น<br>- หาทางเลือกอื่น ๆ ในการนำสินค้าเข้าแบบเร่งด่วนเป็นการชั่วคราว อาทิ การขนส่งทางเครื่องบิน | Product Mngr + Procurement Mngr |
| งบประมาณสำหรับกิจกรรมส่งเสริมการขายและการตลาดไม่เพียงพอ | การคาดการณ์งบประมาณที่ผิดพลาด                                 | 1       | 2             | Risk Reduction<br>- จัดทำงบประมาณสำรอง (Contingency Reserve)   | Marketing Comm Mngr             |

หมายเหตุ:

ผลกระทบของความเสี่ยง

- 1 = ผลกระทบน้อย
- 2 = ผลกระทบปานกลาง
- 3 = ผลกระทบรุนแรง

ความเป็นไปได้ในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- 1 = ความเป็นไปได้ต่ำ
- 2 = ความเป็นไปได้ปานกลาง
- 3 = ความเป็นไปได้สูง

แม้จะได้มีการนำการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Score Card) จัดทำแผนการดำเนินงานดำเนินงาน (Action Plan) มาใช้เพื่อถ่ายทอดกลยุทธ์ระดับต่างๆ สำหรับผลิตภัณฑ์โพรไบโอติก

พี ไอซี ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนแล้วนั้น แต่การขยายตัวเข้าสู่ตลาดผลิตภัณฑ์เสริมอาหารและร้านขายยาประเภทเฟรนไชส์และโมเดิร์นเทรดของบริษัทฯ ก็ยังเป็นเรื่องที่มีความเสี่ยงค่อนข้างสูง เนื่องจากบริษัทฯ ยังขาดความเชี่ยวชาญในตลาดนี้ ดังนั้น บริษัทฯ จึงมีความจำเป็นต้องติดตามการปฏิบัติตามแผนงานอย่างใกล้ชิด ให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง พร้อมรับมือแก้ปัญหาได้อย่างทันถ่วงที โดยมุ่งเน้นการสื่อสารภายในองค์กร รวมทั้งจะต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานทุกระดับเพื่อเชื่อมโยงงานส่วนต่างๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกัน อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของผลิตภัณฑ์และองค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาวต่อไป



## บรรณานุกรม

- นุชจรินทร์เกตุนิล. (2557). พฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ (Health food) ในประเทศไทย. *รายงานตลาดอาหารในประเทศไทยศูนย์วิจัยเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร*, 1-11
- ศูนย์วิจัยเพื่ออุตสาหกรรมอาหารสถาบันอาหาร. (2552). อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร, 23 มกราคม 2558. <http://fic1.nfi.or.th:81/th/thaifood/product52-dietary.asp>
- สาคร สุขศรีวงศ์.(2555).*การจัดการจากมุมมองนักบริหาร*.กรุงเทพฯ: บริษัท จี พี ไชเบอร์ปรีนธ์ จำกัด
- ASTVผู้จัดการออนไลน์.(2555). “เสริมอาหาร”แก้ก่อนโตหลายพันล้านรายเล็ก-ใหญ่แข่งเดือดบุกตลาดAEC, 23 มกราคม 2558. <http://www.manager.co.th/iBizchannel/ViewNews.aspx?NewsID=9550000136198>
- Bullen, C. V. & Rockart, J. F. (1981). *A primer on critical success factors*. Cambridge, MA: Center for Information Systems Research, MIT.
- Euromonitor International. (2013). *Country Report: Health and Wellness in Thailand*. Retrieved 31 January 2015, from EuromonitorWebsite: <http://www.euromonitor.com/health-and-wellness-in-thailand/report>
- Grant, R.M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Greg, S. (2011). *Key Success Factors for Dietary Supplements and Functional Foods*. Retrieved 30 January 2015, from Natural Products Insider. <http://www.naturalproductsinsider.com/articles/2011/08/key-success-factors-for-dietary-supplements-and-functional-foods.aspx>
- Maija, S. (2008). Probiotic Formulations and Applications, the Current Probiotics Market, and Changes in the Marketplace: A European Perspective, *Clinical Infectious Diseases*, 46 (Suppl 2), S76–79.