

กลยุทธ์เพื่อความเป็นผู้นำทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ ยาไทอะมูลินผสมอาหารในสุกร
ของบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์เพื่อความเป็นผู้นำทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ ยาไโอะมูลินผสมอาหารในสุกร
ของบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์ม่า

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2557

นางสาวน้ำทิพย์ แสงพบสุข
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์

Ph.D.

กรรมการการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง“กลยุทธ์เพื่อความเป็นผู้นำทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ยาโทอะมูลิน ผสมอาหารในสุกรของบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา”สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ด้วยความอนุเคราะห์ของอาจารย์ที่ได้ให้คำปรึกษาตลอดกระบวนการทำตั้งแต่ต้นจนจบ ทั้งในเรื่องของการทำรูปแบบ การทำฟรีเซนเตชัน ในการให้คำแนะนำในเรื่องของกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหาจนสามารถทำให้รูปแบบประสบความสำเร็จได้เป็นรูปเป็นร่างสมบูรณ์จึงขอขอบคุณมาไว้ใน ณ ที่นี้

ขอขอบคุณเพื่อน พี่น้อง ตลอดจนบุคลากรในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล แหล่งนี้ที่ให้การช่วยเหลือในการศึกษาและการใช้ชีวิตในวิทยาลัย ประสบความสำเร็จไปด้วยดี และขอขอบคุณบิดามารดา ที่ได้ให้การสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับมหบัณฑิตในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มาจำกัด เครือเบทาโกร ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลมา ทำการศึกษาในครั้งนี้ นับว่าเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์สำหรับข้าพเจ้ามาก

สุดท้ายนี้จากการประสบความสำเร็จในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ข้าพเจ้าจะขอสร้างชื่อเสียงให้สมกับเป็นนักศึกษาจากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลในภายภาคหน้าต่อไป

น้ำทิพย์ แสงพบสุข

กลยุทธ์เพื่อความเป็นผู้นำทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลินผสมอาหารในสุกรของ
บริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา

THE STRATEGY TO BE MARKET LEADER OF TIAMULIN IN PIG FEED BY BETTER
PHARMA Co. Ltd.,

นำทิพย์ แสงพบสุข 5550360

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาฬสินธุ์,
Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์เพื่อความเป็นผู้นำทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลินผสมอาหารในสุกรของบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา คือการเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลิน(ยาปฏิชีวนะที่ใช้ผสมอาหารในสุกรเพื่อควบคุมโรคทางเดินหายใจ และ ทางเดินอาหาร)ที่ผลิตเองจากโรงงานเบ็ทเทอร์ฟาร์มา เพื่อทดแทนผู้นำตลาด(โนวาดีส)ที่นำเข้าสินค้ามาจำหน่าย ซึ่งแต่เดิมนั้นเบ็ทเทอร์ฟาร์มาเองก็เป็นตัวแทนจำหน่ายรายหนึ่งในอีกหลายรายในประเทศเช่นกัน ทำให้มีโอกาสเสี่ยงที่จะถูกยกเลิกสัญญาในอนาคตได้ ยาไทอะมูลินถือเป็นยาปฏิชีวนะที่มีมูลค่าการใช้ในฟาร์มสุกรถึงประมาณ 35% ของการใช้ยาผสมอาหารทั้งหมด(มูลค่า 500,000,000บาทต่อปี) ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้กลยุทธ์การขยายตัวในแนวดิ่งแบบย้อนหลัง(Vertical Integration Growth) ในระดับขององค์กรโดยการปรับทีมงานจากเดิมเป็นตัวแทนจำหน่าย ไปเป็นผู้ผลิตและใช้ กลยุทธ์ทางการตลาด(Proposed marketing mix strategy and the focus) ทำให้ได้รับผลตอบแทนทางธุรกิจเชิงบวกสำหรับสัตว์ที่มีมูลค่าสูง

สำหรับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้บริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มาจึงได้มีการพัฒนาสินค้าเบ็ทเทอร์ฟาร์มาไทอะมูลิน โดยเริ่มตั้งแต่คัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพสูง พัฒนาสูตรโดยทีมงานวิจัยและพัฒนา (R&D) โดยมีการผลิตในโรงงานที่ทันสมัยและมีมาตรฐานระดับโลก รวมถึงมีการทดสอบประสิทธิภาพผลิตภัณฑ์ทั้งในห้องปฏิบัติการและการใช้จริงในตัวสัตว์ทางทีมงานได้สังเกตเห็นศักยภาพของตลาดสินค้าเบ็ทเทอร์ฟาร์มาไทอะมูลินว่าสามารถเพิ่มยอดขายและผลกำไรให้กับสายธุรกิจสุขภาพสัตว์ เครื่องเบทาโกร ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป และ สุดท้ายจึงทำการวัดผลจากการเติบโตของยอดขาย และความพึงพอใจของลูกค้า

คำสำคัญ: ผู้นำทางการตลาด / การขยายตัวในแนวดิ่งแบบย้อนหลัง(Vertical Integration Growth)/ยาไทอะมูลิน (Tiamulin)

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด	2
รายละเอียดของปัญหา	4
บทที่ 2 การนำกลยุทธ์มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา	6
1.1 COMPANY (เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด)	6
1.2 COMPETITOR (การวิเคราะห์คู่แข่ง)	11
1.3 CUSTOMER (การวิเคราะห์ลูกค้า)	14
1.4 Collaborator	16
1.5 Climate PEST analysis	17
บทที่ 3 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	19
บทที่ 4 แนวทางในการแก้ไขปัญหา	21
การตั้งวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Marketing Objective)	21
กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (Proposed marketing mix strategy and the focus)	24
บทที่ 5 กระบวนการดำเนินการแก้ปัญหา	26
Action Plan	27
บรรณานุกรม	29
ประวัติผู้วิจัย	30

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงถึงช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยาไทยะมุลิน	1
4.1 แสดงตัวอย่างการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการขาย	24



บทที่ 1

บทนำ

แนวโน้มเศรษฐกิจของประเทศไทยเติบโตอย่างต่อเนื่องจากนโยบายของภาครัฐที่มีการกระตุ้นการบริโภค มีการปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ และ เงินเดือนข้าราชการ อุตสาหกรรมการเลี้ยงสุกรในประเทศมีการขยายตัว จากการที่ราคาขายสุกรเป็นที่น่าสนใจในช่วง 2 ปี ที่ผ่านมา แต่ปัญหาเรื่องโรคระบาดที่เป็นโรคระบบทางเดินอาหาร(โรคบิดมูกเลือดและโรคลำไส้อักเสบ) และโรคระบบทางเดินหายใจ(โรคมัยโคพลาสมา) ก็ยังคงมีอยู่ สถานการณ์ราคาวัตถุดิบมีแนวโน้มสูงขึ้นจากภัยธรรมชาติ และต้นทุนการขนส่ง ดังนั้นผู้เลี้ยงสุกรจึงให้ความสำคัญเรื่องประสิทธิภาพการผลิตเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด

สำหรับยาไทอะมูลินนั้นเป็นตัวยาหลักในการควบคุมโรคระบบทางเดินหายใจ (โรคมัยโคพลาสมา) และโรคระบบทางเดินอาหาร (โรคบิดมูกเลือดและโรคลำไส้อักเสบ) มีการใช้เฉพาะในสัตว์เท่านั้น และเป็นยาที่ให้ผลการรักษาที่ดี สิ้นค้ายาไทอะมูลิน เป็นสินค้าที่มีการแข่งขันสูงมาก ด้านราคา โดยพบว่ามีการจัดกิจกรรมทางการตลาดของบริษัทต่างๆ และมีโปรโมชั่นเพื่อกระตุ้นยอดขายอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพของสินค้าด้วยเช่นกัน โดยในส่วนของคุณภาพสินค้าก็มีงานวิจัยเรื่องวิชาการออกมาอย่างสม่ำเสมอ บริษัท โนวาติส จำกัดนั้นได้เป็นผู้นำตลาดสินค้าไทอะมูลิน มีการทำตลาดมาเป็นเวลานาน เป็นที่ยอมรับจากนักวิชาการ และผู้เลี้ยงสุกร มีข้อมูลสนับสนุนด้านวิชาการค่อนข้างมาก สินค้าเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ โดยปกติจะมีการจำหน่าย 3 ช่องทาง คือ การจำหน่ายตรงเข้าสู่ฟาร์มสุกร การจำหน่ายเข้าโรงงานอาหารสัตว์และการจำหน่ายเข้าร้านค้า

ตารางที่ 1.1 แสดงถึงช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยาไโอะมูลิน

ฟาร์มสุกรใน ประเทศไทย	Integrate Farm & Feedmill (โรงงานอาหารสัตว์)	Commercial Farm (กินอาหารสำเร็จรูป)	Commercial Farm (ผสมอาหารเอง)
จำนวนแม่พันธุ์สุกร	400,000 แม่	200,000 แม่	400,000 แม่

สำหรับสินค้ายาไโอะมูลิน จะมีช่องทางหลัก คือ การจำหน่ายตรงเข้าสู่ฟาร์มเลี้ยงสุกรโดยมีจำนวนแม่พันธุ์สุกรประมาณ 600,000 แม่ ซึ่งคิดเป็นฟาร์มที่ผสมอาหารเองประมาณ 400,000 แม่ โดยสามารถแบ่งได้เป็น

- 1.ฟาร์มสุกรขนาดใหญ่ (สุกรแม่พันธุ์ มากกว่า 1,000 แม่) ประมาณ 300,000 แม่ ปริมาณยาไโอะมูลินประมาณ 400 ตันต่อปี
- 2.ฟาร์มสุกรขนาดกลาง (สุกรแม่พันธุ์ น้อยกว่า 1,000 แม่) ประมาณ 100,000 แม่ ปริมาณยาไโอะมูลินประมาณ 140 ตันต่อปี

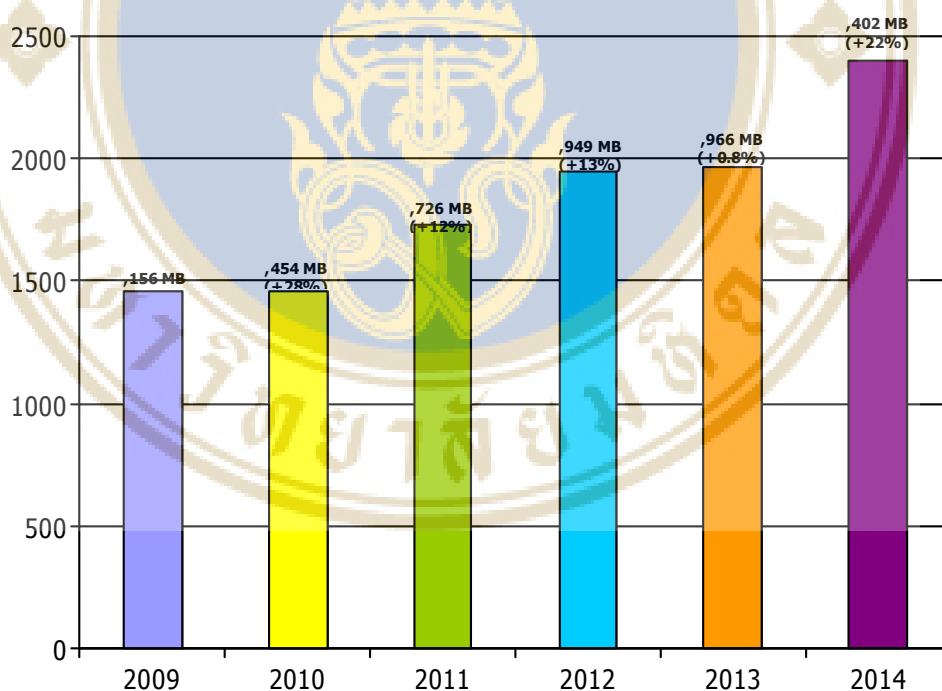
บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด

เป็นบริษัทในสายธุรกิจสุขภาพสัตว์และ เทคโนโลยีของเครือเบทาโกร โดยเครือเบทาโกรนั้นเป็นหนึ่งในผู้นำธุรกิจอุตสาหกรรมการเกษตรและอาหารครบวงจรของประเทศไทย ครอบคลุมตั้งแต่ธุรกิจอาหารสัตว์ ปศุสัตว์ผลิตภัณฑ์ สำหรับสุขภาพสัตว์ ไปจนถึงผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพเพื่อการส่งออกและจำหน่ายในประเทศเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างหลากหลาย ภายใต้แนวคิด "เพื่อคุณภาพชีวิต"

บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตเวชภัณฑ์ และอาหารเสริมสำหรับสัตว์ ที่มีคุณภาพสูงเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งในและต่างประเทศ อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการดำเนินธุรกิจกว่า 3 ทศวรรษที่ผ่านมา บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด ยึดมั่นในปณิธาน การดำเนินงานภายใต้คำว่า "คุณภาพ" เสมอมา โดยบริษัทฯ ได้ตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญจึงได้เริ่มต้น นำระบบมาตรฐานสากลเข้าสู่กระบวนการผลิตโรงงานของบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด จึงเป็นโรงงานผลิตเวชภัณฑ์ และ อาหารเสริมสำหรับสัตว์แห่งแรกในประเทศไทย ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน หลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิตเวชภัณฑ์ หรือ GMP (Good Manufacturing Practices) จากคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งเป็น

โรงงานผลิตเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์แห่งแรก ในประเทศไทยที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน ISO 9001 Version 2000 ทั้งระบบ มาตรฐาน GMP PICs และ FAMI Qs นอกจากนั้นยังได้รับการรับรองมาตรฐานหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิตอาหารสัตว์ (GMP) และมาตรฐาน HACCPจากกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มาตรฐาน ISO/IEC Guide 17025 จากกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ด้วยระบบมาตรฐานต่างๆ ที่บริษัทให้ความสำคัญ และทุ่มเทจนได้รับการรับรอง จึงเป็นหลักประกัน และมั่นใจว่าทุกผลิตภัณฑ์จากบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดี และได้มาตรฐานสากล

โรงงานของบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด จึงเป็นโรงงานผลิตเวชภัณฑ์ และ อาหารเสริมสำหรับสัตว์ที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเป็นบริษัทที่มีความเป็นผู้นำทางด้านการขยายสูงที่สุดในประเทศไทย โดยมียอดขายมากกว่า 2,000 ล้านบาทตั้งแต่ปีค.ศ. 2012 จนถึงปัจจุบัน และในปี ค.ศ. 2014ตั้งเป้าหมายไว้ที่ 2,400ล้านบาท โดยเพิ่มขึ้นจากปี 2013 ถึง 22 % โดยมี การแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงยอดขายบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด ระหว่างปี ค.ศ. 2009-2014

รายละเอียดของปัญหา

จากข้อมูลที่กล่าวมานั้นปัญหาที่ทางบ.เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด ที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในวงการค้าเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ กำลังเผชิญคือการเติบโต และการขยายตัวของเป้าหมายในแต่ละปีที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ เริ่มมีคู่แข่งหลายบริษัทในประเทศได้เริ่มขยายกำลังการผลิต เพื่อหวังว่าจะเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และ แย่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากเบ็ทเทอร์ฟาร์ม

สำหรับในแง่ของผลิตภัณฑ์ยาไทยะมูลินเองนั้นก็มียละเอียดของปัญหาดังนี้

1.ปัญหาที่อาจจะถูกSupplier ยกเลิกสัญญา

ก่อนหน้านี้เบ็ทเทอร์ฟาร์ม เป็นตัวแทนจำหน่ายให้กับSupplier ซึ่งได้แก่บริษัท โนวาติส(ประเทศไทย)จำกัด ซึ่งทางโนวาติสเองนั้นเป็นบริษัทที่เป็นผู้ค้นพบตัวยาไทยะมูลิน และ เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ ซึ่งในปัจจุบันหมดลิขสิทธิ์ไปแล้ว อีกทั้งยังมีตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทยมากกว่า10บริษัท และ ทางโนวาติสเองก็มีแนวโน้มที่จะยกเลิกสัญญากับทางเบ็ทเทอร์ฟาร์ม เนื่องจากเห็นว่าไม่มีศักยภาพในการวิจัย และ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และ สามารถผลิตสินค้ายาไทยะมูลินได้

2.ปัญหาในการรักษาความเป็นผู้นำในวงการค้าเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์

เบ็ทเทอร์ฟาร์มเองพยายามรักษาความเป็นผู้นำในวงการค้าเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ และ ผลิตภัณฑ์ยาไทยะมูลินนั้นมีมูลค่าสูงถึง 200ล้านบาทต่อปี ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีส่วนแบ่งที่สูงสุดในผลิตภัณฑ์นี้

3.ปัญหาเรื่องการวิจัย และ พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ

ตัวผลิตภัณฑ์เองต้องสามารถแข่งขันได้จริงกับคู่แข่งได้

3.1สำหรับคู่แข่งที่เป็นแบรนด์จากต่างประเทศ เช่นต้นตำรับอย่างโนวาติส ต้องมีกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีผลในการรักษาเทียบเท่า หรือดีกว่า แต่มีราคาที่ถูกลงและ เหมาะสมกว่า

3.2สำหรับคู่แข่งที่เป็นแบรนด์ภายในประเทศ ต้องมีกลยุทธ์(Product Differentiate)ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีผลในการรักษาที่ดีกว่า ผ่านการทดสอบจริงในตัวสัตว์

4.ปัญหาเรื่องสินค้าขาด Stock

ในธุรกิจวงการค้าเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์นั้น การบริหารสินค้าไม่ให้ขาด Stockนั้น จำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากลูกค้าเรา จะนำผลิตภัณฑ์ยาไปผสมกับอาหารสัตว์เพื่อใช้ในการควบคุมรักษาโรค ถ้าเกิดกรณีที่ไม่มียาส่งลูกค้า สัตว์ไม่ได้รับยา ก็อาจจะเกิดภาวะโรคระบาด นำมาซึ่งความสูญเสียอย่างมหาศาลได้

ดังนั้นต้องไม่มีปัญหาเรื่องสินค้าขาด stock และ ต้องใช้การจัดการระบบ Supply chain เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาได้

หลังจากที่ทำการดำเนินการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวมาทั้งหมดนี้เราคาดหวังว่าจะเกิดผลที่ดีดังนี้

- 1.เป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์ยาโทะมุลินในประเทศไทย โดยมีปริมาณยอดขายผลิตภัณฑ์ยาโทะมุลินสูงที่สุด
- 2.เป็นผู้นำในธุรกิจวงการค้าเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ในประเทศไทย โดยมีปริมาณยอดขายผลิตภัณฑ์ยาโทะมุลินสูงที่สุด



บทที่ 2

การนำกลยุทธ์มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา

สำหรับในบทนี้ จะกล่าวถึงการนำกลยุทธ์มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา โดยเราจะทำการวิเคราะห์สถานการณ์จากเครื่องมือการวิเคราะห์สถานการณ์(Situation Analysis)อันประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ 5C ,การวิเคราะห์ BCG Matrix,การวิเคราะห์ Five-Forces Model,กล่องดำ(Black Box),การวิเคราะห์ SWOT, การวิเคราะห์ TOWS Matrix ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหานี้ จะนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาในบทต่อไป

Situation analysis

1.การวิเคราะห์ 5C

1.1 COMPANY (เบ็ทเทอร์ฟาร์มาจำกัด)

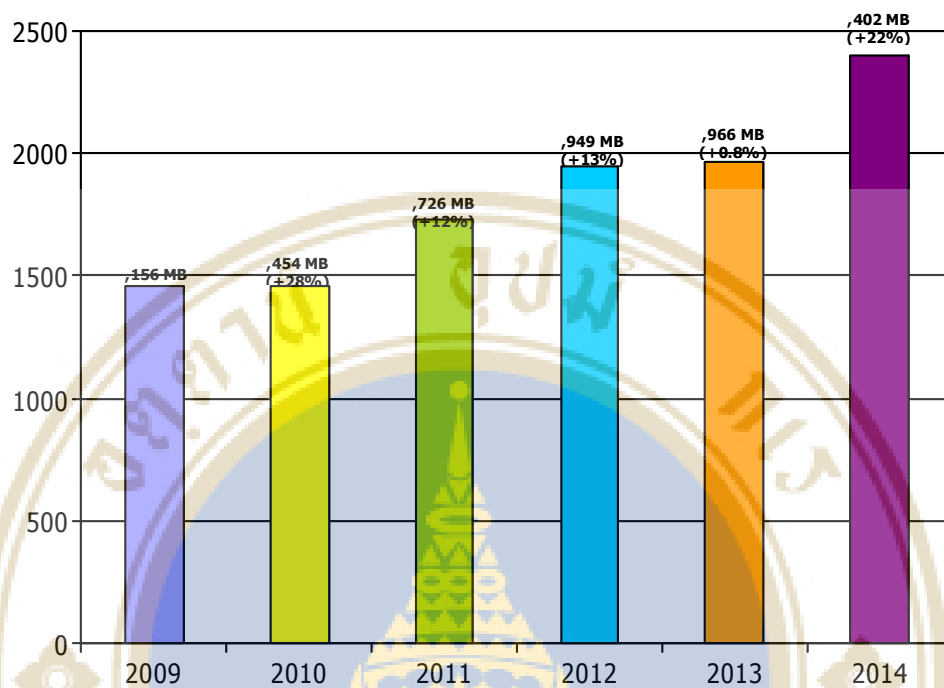
1.1.1 Products

-มีผลิตภัณฑ์อะไรบ้าง

บริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา มีกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ครอบคลุมการเลี้ยงสัตว์เศรษฐกิจ เช่น สุกร และสัตว์ปีก ,สำหรับผลิตภัณฑ์ยาผสมอาหารในสัตว์ที่มีมูลค่าทางการตลาดมากกว่า 1,000ล้านบาทต่อปีนั้น เบ็ทเทอร์ฟาร์มาเองก็มีทุกผลิตภัณฑ์ในตลาดนี้ อาทิเช่นยา อะม็อกซิซิลลิน ยาโคลิสติน และ ยาไทอะมูลิน เป็นต้น

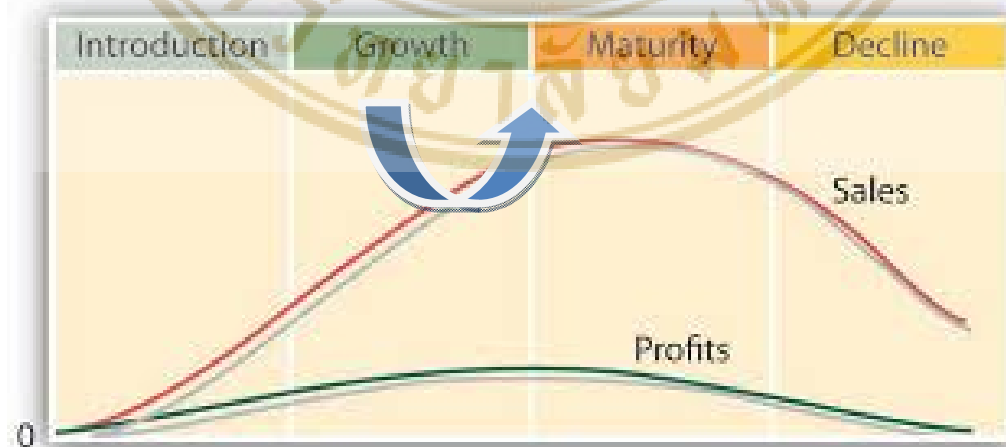
-Sale growth แต่ละปี

บริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มามีอัตราการเติบโตของยอดขายปีละประมาณ 15% และเป็นบริษัทที่มียอดขายสูงที่สุดในธุรกิจการค้าเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ โดยมีเป้าหมายของยอดขายในปี 2014 อยู่ที่ 2,400 ล้านบาท



ภาพที่ 2.1 แสดงยอดขายบริษัท เบิ่ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด ระหว่างปี ค.ศ. 2009-2014

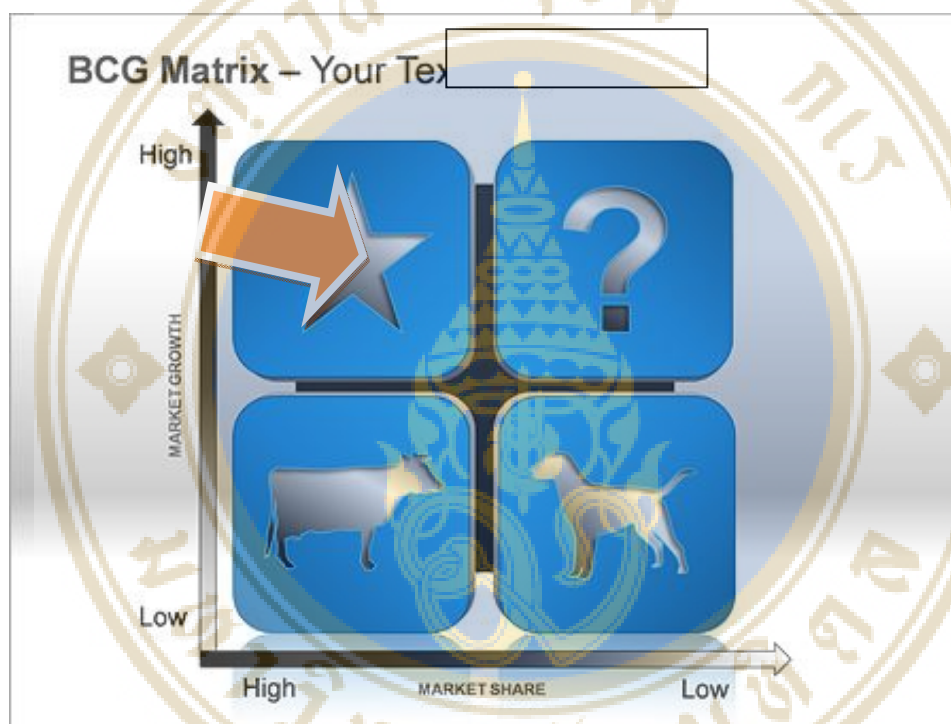
Product life cycle(วงจรผลิตภัณฑ์)



ภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นช่วงอายุของผลิตภัณฑ์ยาโทะมูลิน

สำหรับผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลินนั้น อยู่ในช่วงของการเติบโต เนื่องจากผ่านช่วงที่ได้เข้าตลาดไปแล้ว โดยผู้ผลิตต้นตำรับตั้งแต่ 15 ปีที่แล้ว ตอนนี้หลายบริษัทสามารถผลิตและจำหน่ายยาไทอะมูลินได้ เนื่องจากในอุตสาหกรรมการเลี้ยงสุกร ยังคงมีความจำเป็นต้องใช้ยาไทอะมูลินเพื่อควบคุมโรคที่เกิดจากเชื้อ แบคทีเรีย และ มัยโคพลาสมา ที่ก่อโรคทำให้สุกรแสดงอาการทางระบบทางเดินหายใจ และ แสดงอาการท้องเสียได้

-BCG Matrix



ภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นช่วงอายุของผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลินที่อยู่ในช่วง Star

สำหรับผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลินของเบ็ทเทอร์ฟาร์ม่านั้นจัดอยู่ในช่วง Star เนื่องจากมีส่วนแบ่งทางการตลาด(Market Share)สูง และ มีการเติบโตของตลาด(Market Growth)สูงตามอุตสาหกรรมการเลี้ยงสุกรที่การขยายเพิ่มจำนวนในมากขึ้นในแต่ละปี ประกอบกับยังมีการระบาดของโรกระบบทางเดินหายใจ และ ระบบทางเดินอาหารอยู่เป็นบริเวณกว้าง จึงมีความจำเป็นต้องใช้ผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลินมากขึ้น

-ภาพลักษณ์ของแบรนด์(Brand image)ในตลาด

ซึ่ง Better Pharma เป็นทั้งชื่อของบริษัท และ Company Brand ที่เป็นผู้นำตลาด ลูกค้าให้ความเชื่อมั่นมากกว่า 30 ปี ลูกค้าให้การตอบรับกับผลิตภัณฑ์ต่างๆของบริษัท นอกจากนี้ Better Pharma ยังถือเป็น Master Brand และ Corporate Brand ของผลิตภัณฑ์ต่างๆ อีกด้วย



ภาพที่ 2.4 แสดงให้เห็นในตราสัญลักษณ์ของบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด

-ผลิตภัณฑ์มีจุดเด่นกว่าคู่แข่งว่าคู่แข่งดังนี้

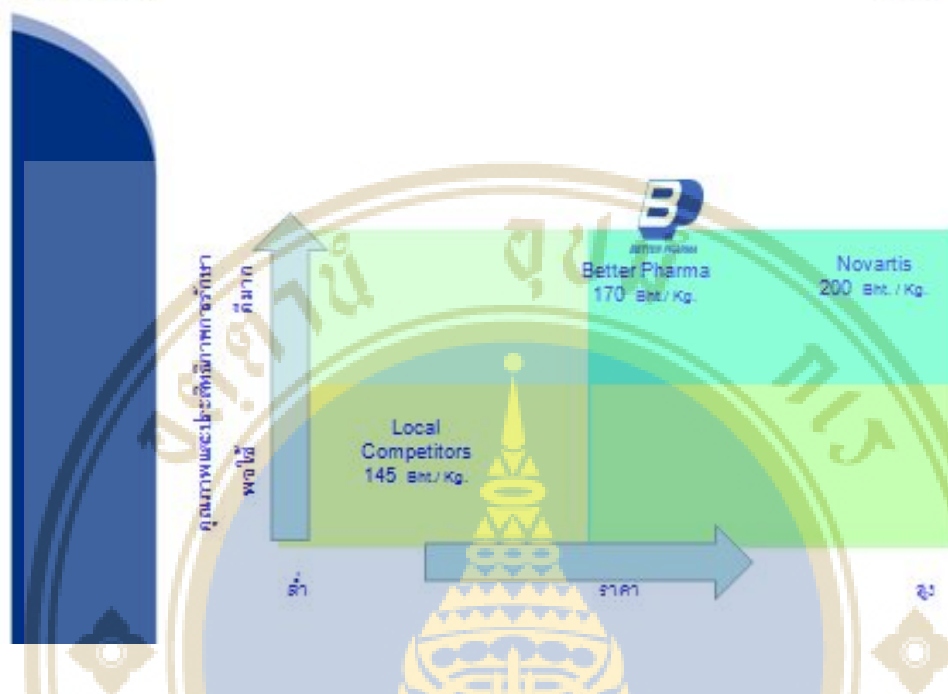
- 1.ตัวยามีความบริสุทธิ์สูงกว่าคู่แข่งทั่วไปที่ผลิตในประเทศ และ ผู้ผลิตจากต่างประเทศบางราย
- 2.มีผลการทดสอบตัวยาในร่างกายสัตว์ โดยทำการทดสอบถึงปริมาณยาที่พบในกระแสเลือด และอวัยวะเป้าหมาย ในที่นี้หมายถึงปอด และ ลำไส้เล็ก
- 3.มีการกระจายตัวได้ดีเข้ากับอาหารสัตว์ ทำให้ สัตว์ได้รับยาทั่วถึงส่งผลให้การรักษามีประสิทธิภาพที่ดี

1.1.2 Price (ด้านราคา)

สำหรับการวางกลยุทธ์ทางด้านราคานี้ เบ็ทเทอร์ฟาร์มาได้วาง ราคาจำหน่ายไว้ สูงกว่าคู่แข่งทั่วไปที่ผลิตในประเทศ15-20% แต่ต่ำกว่าราคาแข่งคู่ที่นำเข้าและจัดจำหน่ายของคู่แข่งที่ผลิตในต่างประเทศ15-20% ดังภาพที่ 2.5



Price Strategy



ภาพที่ 2.5 แสดงถึงการวางโครงสร้างราคาของผลิตภัณฑ์ยาไโอะมูลินของบ.เบ็ตเทอร์ฟาร์มา ที่มีราคาสูงกว่าคู่แข่งในประเทศ 15-20% และต่ำกว่าคู่แข่งจากต่างประเทศ 15-20%

1.1.3 Place (ช่องทางการจัดจำหน่าย)

สินค้าเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ โดยปกติจะมีการจำหน่าย 3 ช่องทาง คือ การจำหน่ายตรงเข้าสู่ฟาร์มสุกร การจำหน่ายเข้าโรงงานอาหารสัตว์ และการจำหน่ายเข้าร้านค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายไปสู่เกษตรกรผู้เลี้ยงสุกรรายย่อย

ฟาร์มสุกรในประเทศไทย	Integrate Farm & Feedmill (โรงงานอาหารสัตว์)	Commercial Farm (กินอาหารสำเร็จรูป)	Commercial Farm (ผสมอาหารเอง)
จำนวนแม่พันธุ์สุกร	400,000 แม่	200,000 แม่	400,000 แม่

สำหรับสินค้ายาไทยะมุลิน จะมีช่องทางหลัก คือ การจำหน่ายตรงเข้าสู่ฟาร์มเลี้ยงสุกรโดยมีจำนวนแม่พันธุ์สุกรประมาณ 600,000 แม่ ซึ่งคิดเป็นฟาร์มที่ผสมอาหารเองประมาณ 400,000 แม่ โดยสามารถแบ่งได้เป็น

- ฟาร์มสุกรขนาดใหญ่ (สุกรแม่พันธุ์ มากกว่า 1,000 แม่)
ประมาณ 300,000 แม่ ปริมาณยาไทยะมุลินประมาณ 400 ตันต่อปี
- ฟาร์มสุกรขนาดกลาง (สุกรแม่พันธุ์ น้อยกว่า 1,000 แม่)
ประมาณ 100,000 แม่ ปริมาณยาไทยะมุลินประมาณ 140 ตันต่อปี

1.1.4 Promotion (ด้านการส่งเสริมการตลาด)

มีโปรโมชันสำหรับสินค้ายาไทยะมุลิน อย่างต่อเนื่อง อาทิเช่นการทำโปรโมชันเฉพาะราย (Individual Contract) เช่น ท่อง,ค่าตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ,ใบลดหนี้ ฯลฯ และโปรโมชันสินค้าราคาพิเศษเฉพาะช่วงเวลา เช่น แถม 30% ในช่วงไตรมาสที่ 3 เป็นต้น

1.2 COMPETITOR(การวิเคราะห์คู่แข่ง)

(Direct Competitor)คู่แข่งหลักสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1.กลุ่มบริษัทนำเข้าจากต่างประเทศ

- บริษัท โนวาติส จำกัด มีการทำตลาดมาเป็นเวลานาน เป็นที่ยอมรับจากนักวิชาการ และผู้เลี้ยงสุกร มีข้อมูลสนับสนุนด้านวิชาการค่อนข้างมาก
- บริษัท ซูเวท ฟาร์มา จำกัด เน้นการขายเข้าโรงงานอาหารสัตว์ ใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นหลัก

2.กลุ่มบริษัทในประเทศ

- บริษัท บิ๊กเคมีคอล จำกัด และบริษัท ฟาร์มาเทค เอฟซี จำกัด เน้นกลยุทธ์ด้านราคา โดยเน้นลูกค้ารายใหญ่เป็นหลัก
- กลุ่มบริษัท เวทโปรดักส์ เน้นกลยุทธ์ด้านโปรโมชันเป็นหลัก รวมถึงกลุ่มที่ปรึกษาฟาร์มที่มีอิทธิพลต่อการใช้สินค้า

(Indirect Competitor)คู่แข่งรอง ได้แก่คู่แข่งทั้งในต่างประเทศ และในประเทศที่มีการจำหน่ายยาปฏิชีวนะที่ใช้รักษาโรคระบบทางเดินหายใจ และ ระบบทางเดินอาหารในสุกรซึ่งมีมากกว่า100 ราย

- Market share(การวิเคราะห์ส่วนแบ่งทางการตลาด)

ตลาดสินค้ายาไโทอะมูลินมีมูลค่า 200ล้านบาทต่อปี(*อ้างอิงมาจากสมาคมผู้ค้าเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ ประจำปี 2556)ซึ่งในปี 2012 นั้นยาไโทอะมูลินของเบ็ทเทอร์ฟาร์มาอยู่ที่ 50ล้านบาท คิดเป็น 25% ของตลาดจากทุกช่องทางการจัดจำหน่าย

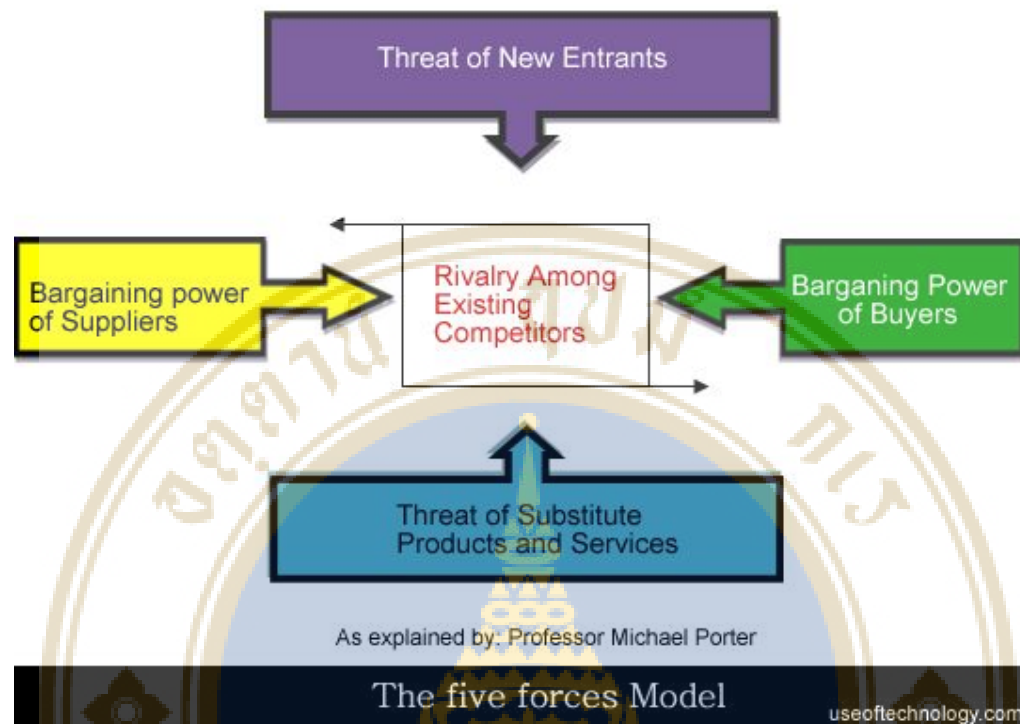
-Product Positioning (การวิเคราะห์จุดยืนของผลิตภัณฑ์)

“ยาไโทอะมูลิน เป็นผลิตภัณฑ์ที่ค้นคว้าและวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านของ Better Pharma ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพการรักษาสูงเท่ากับผลิตภัณฑ์ต้นตำหรับจากต่างประเทศ และเป็นผลิตภัณฑ์ที่ “สัตว์แพทย์” แนะนำให้ใช้ในการป้องกันและรักษาโรคในสุกร ”



ภาพที่2.6 แสดงถึงการวางจุดยืนของผลิตภัณฑ์ยาไโทอะมูลินของเบ็ทเทอร์ฟาร์มา

-Five force Model



ภาพที่ 2.7 แสดงถึงปัจจัยสำคัญ 5 อย่างที่ส่งผลต่อการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ ยาไโทะมุลินของบริษัท เทอร์ฟาร์มา

1.แรงจากการแข่งขันในตลาด(Current(Existing) Competitors)

เนื่องจากมีคู่แข่งหลัก ได้แก่ผู้ผลิตในประเทศ และ ผู้ผลิตจากต่างประเทศ ทำให้มีการแข่งขันค่อนข้างสูง ซึ่งส่งผลให้ราคาของผลิตภัณฑ์ยาไโทะมุลิน โดยรวมลดลง และ ก็จะนำไปสู่ผลกำไรของแต่ละบริษัทจะลดลง และมีแนวโน้มที่จะขาดทุนในบางบริษัท

2.แรงจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดหา(Suppliers)

ในปัจจุบันมี Suppliers หลายรายมาก โดยเน้นการแข่งขันด้านราคา แต่ Suppliers ที่ผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงนั้นมีอยู่เพียง 3 รายเท่านั้น จึงทำให้อำนาจในการขึ้นราคาวัตถุดิบ ทำให้บริษัทมีผลกำไรลดลง

3.แรงจากอำนาจการต่อรองของลูกค้า(Customers)

สำหรับลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์ยาไโทะมุลินนั้น มักจะมีอำนาจในการต่อรองเรื่องของราคาราคาผลิตภัณฑ์ โดยมักจะซื้อไปในปริมาณที่มากในช่วงที่มีราคาพิเศษของแต่ละบริษัท และ กลุ่มลูกค้าเป็นผู้มีความรู้ในการใช้ผลิตภัณฑ์ยาเป็นอย่างดี จึงมีอำนาจให้ผู้ผลิตแต่ละรายผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง และ ส่งผลในการรักษาที่ดี

4.แรงจากการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน(Substitute Products)

เนื่องจากผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลินนั้นเป็นยาปฏิชีวนะ ดังนั้นจึงมีโอกาสที่เชื้อโรคจะดื้อยาได้ ดังนั้นสัตวแพทย์ส่วนใหญ่ก็จะแนะนำ ยาปฏิชีวนะตัวอื่นให้กับลูกค้าเพื่อลดปัญหาการดื้อยาดังกล่าว ซึ่งยาที่จะแนะนำส่วนมากได้แก่ยาไทโรซิน ยาลินโคมายซิน และผลิตภัณฑ์ดังกล่าวมีราคาใกล้เคียงกับตัวยาไทอะมูลิน

5.แรงจากการคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ (New Competitors)

สำหรับธุรกิจการค้าเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์นั้น มีมูลค่าทางการตลาด (Market Size) สูง ประกอบกับอุตสาหกรรมการเลี้ยงสุกร มีการขยายเพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภค (Market Growth) ดังนั้นในแต่ละปีก็จะมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในธุรกิจ จึงทำให้มีการแข่งขันสูงมาก

จากภาพรวมของการวิเคราะห์ 5 Force นั้นทำให้พบว่าการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลินมีสูงมากทั้งในเรื่องของราคา ต้นทุนการผลิต อำนาจต่อรองของผู้จัดหา และลูกค้า ทำให้การบริหารจัดการให้มีต้นทุนที่ต่ำ (Least Cost) และมีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง (High Quality) ดังที่เบ็ทเทอร์ฟาร์มาได้วาง Product Positioning ไว้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันเพื่อความเป็นผู้นำ

1.3 CUSTOMER(การวิเคราะห์ลูกค้า)

-Market size(ขนาดของตลาด)

จากอุตสาหกรรมการเลี้ยงสุกรในประเทศไทยโดยรวมแล้วจะมีการใช้ผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลิน 200 ล้านบาทต่อปี ในภาวะที่มีความเสียหายจากโรคระบาดก็อาจจะทำให้มีการใช้ผลิตภัณฑ์ยาเพิ่มขึ้น

- Market growth(การเติบโตของตลาด)

โดยภาพรวมของธุรกิจการค้าเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์นั้น ปกติจะมีการขยายตัวในแต่ละปีประมาณ 5% เนื่องจากจากการขยายตัวของปริมาณการเลี้ยงสุกร เพื่อรองรับความต้องการบริโภคของผู้บริโภคที่มีเพิ่มมากขึ้นทุกปี

- Customer behavior (การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค)

เนื่องจาก ยาไทอะมูลิน เป็นตัวยาหลักในการควบคุมโรคระบบทางเดินหายใจ (โรคหืดโคพลาสม่า) และโรคระบบทางเดินอาหาร (โรคบิดมูกเลือดและโรคลำไส้อักเสบ) ซึ่งยังเป็นปัญหาสำคัญในอุตสาหกรรมการเลี้ยงสุกร จากผลการสำรวจลูกค้าที่มีการใช้สินค้ายาไทอะมูลินประมาณ 250 ราย พบว่า ลูกค้ามีพฤติกรรมซื้อสินค้าดังต่อไปนี้

1.ราคาถูก (PRICE)	30.05 %
2.ความเชื่อมั่นในสินค้าและผู้ผลิต (PRODUCT)	25.42%
3.ความสัมพันธ์กับพนักงานขาย (RELATION)	13.99%
4.รายการส่งเสริมการขาย (PROMOTION)	12.44%
5.การบริการของบริษัทผู้จัดจำหน่าย (SERVICE)	10.36%
6.ที่ปรึกษาฟาร์ม (KEY INFLUENZER)	4.15%
7.ฟอร์มแกรนูลของตัวยา (GRANULE)	2.59%

จากข้อมูลทำให้เราทราบถึงพฤติกรรมของลูกค้าว่า มีพฤติกรรมซื้อสินค้าราคาถูก และ ซื้อจากบริษัทผู้ผลิตที่มีความน่าเชื่อถือเป็นหลัก ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ซื้อเพราะมีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานขาย และ รายการส่งเสริมการขาย(โปรโมชั่น)ที่น่าสนใจ

-Need /Want ->Maslow theory

Need ในที่นี้ลูกค้ามีความต้องการผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลินเพื่อควบคุมและรักษาโรคทางระบบทางเดินหายใจ และ ระบบทางเดินอาหารในสุกร

Want ในที่นี้ลูกค้ามีความต้องการผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลินที่มีคุณภาพในการรักษาที่ดี มีข้อมูลในการทดลองในตัวสัตว์จริง จากผู้ผลิตที่น่าเชื่อถือ แต่มีราคาที่ถูกในระดับที่ลูกค้ายอมรับได้

- Black box กล่องดำในใจผู้บริโภค

สำหรับสินค้ายาไทอะมูลินนั้น กล่องดำในใจผู้บริโภคได้แก่ การกระตุ้นด้วยเรื่องของประสิทธิภาพการรักษา และ ควบคุมโรคในสุกรหากใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง และ ราคาที่สมเหตุสมผลกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์

-Consumer buying roles initiator / Influencer /Decider/

Buyer/User

Initiator ได้แก่ลูกค้าที่ได้รับข้อมูลจากเบ็ทเทอร์ฟาร์มมาโดยผ่านงานสัมนาการรับรู้จากพนักงานขาย ข้อมูลจากวารสารในอุตสาหกรรมการเลี้ยงสัตว์

Influencer ในที่นี้จะหมายถึงลูกค้าที่มีกำลังการผลิตมากกว่า เช่น ถ้า นาย ก ใช้ นาย ข ก็จะใช้ผลิตภัณฑ์เดียวกัน

Decider ในที่นี้จะหมายถึงเจ้าของฟาร์มสุกร หรือ สัตวแพทย์
ผู้ดูแลฟาร์ม

Buyer ในที่นี้จะหมายถึงเจ้าของฟาร์มสุกร หรือ ฝ่ายจัดซื้อ

User สำหรับการศึกครั้งนี้ได้แก่ตัวสุกรที่ได้กินผลิตภัณฑ์ยา

ไทอะมุลิน

-Customer Development Process

Suspect->Prospect->Customer->Client >Supporter>Advocate/loyalty

Suspect ในที่นี้หมายถึงฟาร์มสุกรทั่วประเทศ

Prospect ลูกค้าที่เราคาดหวัง โดยเป็นลูกค้าเป้าหมายของพนักงาน

ขาย

Customer ในที่นี้หมายถึงลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ยาไทอะมุลิน

Client ในที่นี้หมายถึงลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ยาไทอะมุลินเป็น

ประจำอย่างต่อเนื่อง

Supporter หมายถึงลูกค้าที่พอใจผลการใช้ผลิตภัณฑ์ และได้ แนะนำ

ผู้อื่นต่อ

Advocate ในที่นี้หมายถึงลูกค้าผู้มีอุปการคุณ และ พร้อมจะคอย
ช่วยเหลือเบ็ตเตอร์ฟาร์มา ในยามที่มีปัญหาต่างๆ

ช่วยเหลือเบ็ตเตอร์ฟาร์มา ในยามที่มีปัญหาต่างๆ

Loyalty ในที่นี้หมายถึงลูกค้าผู้มีอุปการคุณ มีความจงรักภักดี ใน

เบ็ตเตอร์ฟาร์มา และ จะไม่ไปซื้อ หรือใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่น

1.4 Collaborator supplier/distributor/alliance /partner

Supplier มีความสำคัญมากเพราะต้องเลือกใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูง
และ ราคาแข่งขันได้ และต้องมีความจริงใจกับเบ็ตเตอร์ฟาร์มา

Distributor มีความสำคัญเช่นเดียวกัน เนื่องจากกลยุทธ์การเป็นผู้นำ
ตลาดต้องใช้ทุกช่องทางการจัดจำหน่าย ดังนั้นการที่มี Distributor ที่มีความจริงใจ ก็จะช่วยให้
ยอดขายเพิ่มมากขึ้น

Alliance พันธมิตรทางธุรกิจ ก็มีความสำคัญในระดับองค์กร

Partner คู่ค้าทางธุรกิจ ในที่นี้หมายถึงการช่วยเหลือทางด้านการบริการทางวิชาการ และ การให้คำปรึกษาต่างๆ โดยจะพัฒนาจากลูกค้าทั่วไป มาเป็นคู่ค้าทางธุรกิจ

1.5 Climate PEST analysis

Political สถานการณ์ทางการเมือง ไม่มีผลกระทบกับผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลิน

Economic สภาพเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบโดยตรงกับอุตสาหกรรม การเลี้ยงสุกร เช่น ถ้าเศรษฐกิจไม่ดี กำลังการบริโภคเนื้อสุกรก็จะลดลง อุตสาหกรรม การเลี้ยงสุกรก็ จะมีการเลี้ยงลดลง และก็จะมีการใช้ผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลินลดลง

Social สภาพทางสังคม ไม่ส่งผลกระทบกับการใช้ผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลิน

Technology การพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการเลี้ยงสัตว์ ก็ไม่มีผลกระทบโดยตรงเนื่องจาก ยังมีความจำเป็นต้องใช้ผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลินเพื่อควบคุมและรักษาโรคอยู่

วิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix (SWOT & TOWS Matrix Analysis)

Strength

โรงงานผลิตมีมาตรฐานระดับโลก (World Class Standard) อาทิเช่นมาตรฐาน FAMI Qs

วัตถุดิบผ่านการคัดเลือกตามระบบมาตรฐานสากล (Approve Vender List)

กระบวนการผลิตที่ทันสมัย

การทดสอบและการทดลองผลิตภัณฑ์ (Product Test & Trial)

มีระบบการตรวจสอบย้อนกลับ (E-Traceability)

มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนา เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง (Research & Development)

มีประสิทธิภาพสูงในการจัดส่งสินค้าทั่วประเทศ (Logistic Excellence)

มีพนักงานขายครอบคลุมทุกพื้นที่และทุกช่องทางการจัดจำหน่าย ทั่วประเทศไทย (Technical Sale Representative)

Weakness

ราคาไม่สามารถแข่งขันได้ในลูกค้าบางกลุ่ม
 มีผลการทดลองและผลการใช้ในฟาร์มน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหลัก
 มีปัญหาเรื่องการหมุนเวียนพนักงาน (Turn Over Rate สูง)
 มีข้อห้ามใช้ยาไทอะมูลิน ในกรณีที่ฟาร์มใช้ยากันบิดกลุ่ม Salinomycin
 มีความหลากหลายของขนาดบรรจุและความเข้มข้นของสินค้า น้อยกว่าคู่แข่ง

Opportunity

เศรษฐกิจภาพรวมของประเทศดีขึ้น
 อุตสาหกรรมอาหารมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง
 ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับอาหารปลอดภัย (Food Safety)
 อุตสาหกรรมการเลี้ยงสุกร มีผลประกอบการดีอย่างต่อเนื่อง (2009-2010)
 แนวโน้มอุตสาหกรรมการเลี้ยงสุกรมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น
 การระบาดของโรคในระบบทางเดินอาหาร (โรคลำไส้อักเสบ และ โรคบิดมูกเลือด)
 และ โรคระบบทางเดินหายใจ (โรคหัดโคพลาสมา) พบได้ทั่วไปทั้งประเทศ

Threat

ลูกค้าบางกลุ่มไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพ เน้นสินค้าราคาถูกเป็นหลัก
 ลูกค้ามีผลิตภัณฑ์ทางเลือกที่สามารถทดแทนยาไทอะมูลินได้
 ความไม่เข้มงวดของภาครัฐในการควบคุมการใช้เคมีภัณฑ์
 ในกลุ่มที่ดูแลโดยที่ปรึกษาฟาร์ม (บางราย) ไม่ใช้ยาไทอะมูลิน
 ดันทุนอาหารสัตว์แพงขึ้น ทำให้ลูกค้าบางรายใช้ยาลดลง
 ความผันผวนของราคาวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์

จากการใช้กลยุทธ์ทั้งหมดที่กล่าวมานั้นเพื่อทำการวิเคราะห์สถานการณ์ของปัญหา จะเห็นได้ว่า การวางตำแหน่งจุดยืนของผลิตภัณฑ์“ยาไทอะมูลิน” เป็นผลิตภัณฑ์ที่ค้นคว้าและวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านของ Better Pharma ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพการรักษาสูงเท่ากับผลิตภัณฑ์ต้นตำหรับจากต่างประเทศ และเป็นผลิตภัณฑ์ที่ “ สัตวแพทย์ ” แนะนำให้ใช้ในการป้องกันและรักษาโรคในสุกร ” นั้นตรงกับความต้องการของลูกค้าที่อยากใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ, มีราคาที่สมเหตุผล และ ผลิตจากผู้ผลิตที่น่าเชื่อถือ



บทที่ 3

การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

สำหรับในบทนี้ ผู้ทำการศึกษาจะกล่าวถึงการนำกลยุทธ์มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา แล้วนำข้อมูลของปัญหาที่วิเคราะห์ได้ มา เขียนในรูปของ Casual Loop Diagram ในที่นี้ปัญหาได้แก่ ความต้องการที่จะเป็นผู้นำทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลิน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องขยายผลิตภัณฑ์ให้ได้มูลค่ามากที่สุด

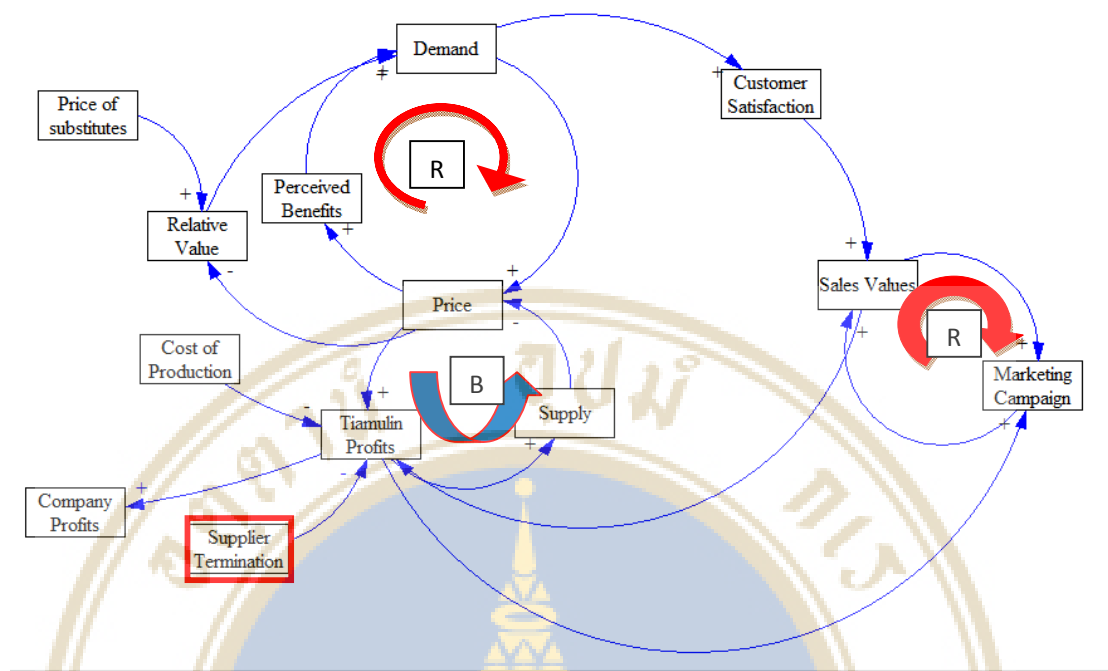
สำหรับ Casual Loop Diagram นั้นเป็นโครงสร้างแผนภูมิวงจรเหตุและผล เนื่องจากปัญหานั้นจะมีที่มาของตัวเองการย้อนกลับไปมองวงจรการเกิดขึ้นของปัญหาและทำความเข้าใจระบบของปัญหา ด้วยการคิดแบบเป็นระบบ (System Thinking) จะทำให้มองรูปแบบที่เกิดขึ้นและค้นหาจุดที่ทำให้เกิด ปัญหา และจุดที่สามารถแก้ไขหรือพัฒนาระบบให้ไม่เกิดปัญหาได้ ดังนั้นจากการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและค้นหาสาเหตุจึงออกมาเป็น Casual Loop Diagramดังต่อไปนี้

ปัญหาหลักของการศึกษานี้ได้แก่ การมีผู้ผลิต(Supplier)ในที่นี้หมายถึงบริษัท Novartis ยกเลิกสัญญาให้เบ็ทเทอร์ฟาร์มาเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะส่งผลทำให้ยอดขายผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลินลดลง และ จะส่งผลให้กับยอดขายของบริษัทลดลง ดังนั้นบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำเป็นต้องผลิตสินค้าเบ็ทเทอร์ฟาร์มาไทอะมูลินขึ้นมาเพื่อทดแทนผลิตภัณฑ์ของNovartis และ การผลักดันผลิตภัณฑ์เข้าตลาดนั้นต้องมาจากคุณภาพที่ดีของผลิตภัณฑ์ และ ราคาที่เหมาะสมในการแข่งขันดังที่อธิบายในรูปต่างๆในภาพ

การเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่ามากที่สุด(Sales Value)ซึ่งได้มาจากความพึงพอใจของลูกค้า(Customer Satisfaction)ซึ่งเป็นผลมาจากความต้องการของลูกค้า(Demand)ในรูปแรก ซึ่งความต้องการของลูกค้าสูงก็จะทำให้มีผลิตภัณฑ์มีราคา(Price)สูง ซึ่งลูกค้าเองก็จะคาดหวังผลการรักษา(Perceived Benefit)ที่สูง ก็จะทำให้เกิดความต้องการของลูกค้า(Demand)สูง

สำหรับรูปที่สองราคา(Price)สูง ก็จะทำให้ได้รับผลกำไร(Profit)ที่สูง เมื่อมีผลกำไรสูงก็จะทำการผลิต(Supply)มากขึ้นทั้งผลิตภัณฑ์เบ็ทเทอร์ฟาร์มา และ คู่แข่ง ก็จะส่งผลให้ราคาลดลงได้

สำหรับผลกำไร(Profit)ที่สูง ก็จะทำให้มีงบประมาณทางการตลาดสูง ซึ่งสามารถนำมาใช้ในกิจกรรมทางการตลาด(Marketing Campaign)มากขึ้นก็จะส่งผลให้มียอดขาย(Sales Value)สูงขึ้น อันเป็นวัตถุประสงค์หลักที่มีความต้องการเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลิน



ภาพที่ 3.1 แสดง Casual Loop Diagram ของกลยุทธ์เพื่อความเป็นผู้นำทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลินผสมอาหารในสุกรของบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา
ที่มา: การวิเคราะห์ปัญหาและเหตุของปัญหา

สำหรับปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องได้แก่ราคาของผลิตภัณฑ์ทดแทน(Price of Substitutes) พบว่าถ้าผลิตภัณฑ์ทดแทนมีราคาสูง เช่น ด้วยตัวอื่นก็จะทำให้ลูกค้ามีความต้องการ (Demand) ผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลินสูงขึ้น

ปัจจัยที่มีผลกระทบมากที่สุดอีกปัจจัยหนึ่งคือ ต้นทุนการผลิต(Cost of Production) พบว่าถ้ามีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ ซึ่งอาจเกิดจากการใช้การบริหาร Supply Chain ก็จะทำให้มีผลกำไรเพิ่มขึ้น ก็จะมียางทางการตลาดสูงขึ้น และก็ทำให้ยอดขาย(Sales Value)สูงขึ้น ทำให้เบ็ทเทอร์ฟาร์มา บรรลุวัตถุประสงค์หลักที่มีความต้องการเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลินผสมอาหารในสุกร



บทที่ 4

แนวทางในการแก้ไขปัญหา

สำหรับการศึกษา “กลยุทธ์เพื่อความเป็นผู้นำทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ยาไโอะมุลิน ผสมอาหารในสุกรของบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์ม” หลังจากที่เราได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาจากเครื่องมือการวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) อันประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ 5C ,การวิเคราะห์ BCG Matrix,การวิเคราะห์ Five-Forces Model,กล่องดำ(Black Box),การวิเคราะห์ SWOT, การวิเคราะห์ TOWS Matrix ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหานี้ เราพบว่าปัญหาหลักนั้นคือ ปัญหาในการรักษาความเป็นผู้นำในวงการค้าเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ ซึ่งเบ็ทเทอร์ฟาร์มเองพยายามรักษาความเป็นผู้นำในวงการค้าเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ ในส่วนของผลิตภัณฑ์ยาไโอะมุลินนั้นมีมูลค่าสูงถึง 200 ล้านบาทต่อปี ซึ่งก่อนหน้านี้เบ็ทเทอร์ฟาร์มได้เป็นตัวแทนจำหน่ายของบริษัทโนวาติส โดยอาจจะถูกยกเลิกสัญญาได้ ดังนั้นเบ็ทเทอร์ฟาร์มเองต้องเปลี่ยนตัวเองมาเป็นผู้ผลิตยาไโอะมุลิน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้กลยุทธ์การขยายตัวในแนวดิ่งแบบย้อนหลัง (Vertical Integration Growth) ในระดับขององค์กร และใช้ กลยุทธ์ทางการตลาด (Proposed marketing mix strategy and the focus) เพื่อให้มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงสุดในผลิตภัณฑ์ยาไโอะมุลิน

การตั้งวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Marketing Objective)

การตั้งวัตถุประสงค์ที่ดีต้องใช้หลัก SMART และเป็นทิศทางเดียวกับองค์กร

SMART

S=Specific	ในที่นี้ได้แก่ “เพื่อความเป็นผู้นำทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ ยาไโอะมุลินผสมอาหารในสุกร”
M=Measurable	วัดผลได้โดยดูจากมูลค่าส่วนแบ่งการตลาด
A=Achievable	สามารถทำบรรลุได้โดยดูจากยอดขาย

R=Realistic สามารถทำให้เป็นจริงได้ เริ่มตั้งแต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ
T=Timeline มีกรอบระยะเวลากำหนดชัดเจน

ตั้งวัตถุประสงค์ทางการตลาดต้องเป็นทิศทางเดียวกับองค์กร

Vision(วิสัยทัศน์) =เบ็ตเทอร์ฟาร์มา เป็นผู้นำธุรกิจ ผลิตภัณฑ์เพื่อการดูแลสุขภาพสัตว์ ทั้ง
ในประเทศและภูมิภาค จากฐานการผลิตที่ทันสมัย ตลอดจนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ
บริการใหม่ ๆ เพื่อสร้างคุณค่าต่อลูกค้าและสังคม

Mission(พันธกิจ) =เบ็ตเทอร์ฟาร์มา มีพันธกิจดังนี้

- 1.พัฒนาศักยภาพของพนักงานทุกระดับ
- 2.ปรับปรุงกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่องโดยการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้บริโภค
- 3.ดำเนินการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่เป็นเลิศภายใต้สัญลักษณ์ของเครือเบทาโกร
- 4.มีเครือข่ายการตลาดและการผลิตในแหล่งที่สำคัญของโลก สร้างประโยชน์ร่วมกัน ในระยะยาวต่อลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ผู้ร่วมทุน และ ผู้ถือหุ้น

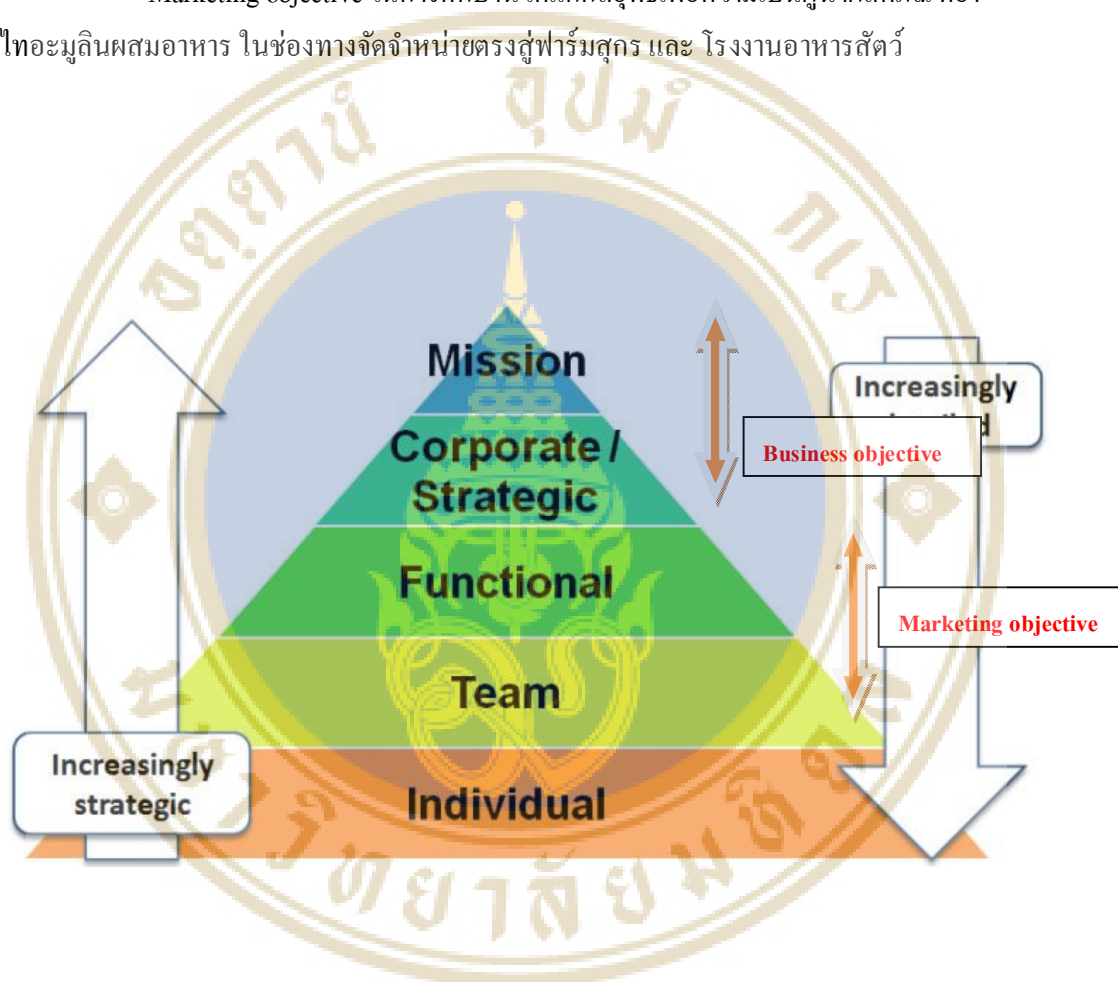
Value(ค่านิยม) =เบ็ตเทอร์ฟาร์มา มีค่านิยมดังนี้

- 1.การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
โดยการทำงานอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ มุ่งผลสำเร็จของงานในทุกด้าน ด้วยการพัฒนาตนเอง และองค์กรตลอดเวลา เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ
- 2.การทำงานเป็นทีม
โดยการประสานความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของพนักงานทุกระดับ เพื่อผลสำเร็จและความภาคภูมิใจร่วมกัน
- 3.การมีความรับผิดชอบ
โดยการให้ความสำคัญต่องานในหน้าที่ สังคมส่วนรวม รักษาภาพแวดล้อม และพัฒนาชุมชนที่ตนอยู่ให้ดีขึ้น เพื่อความสัมพันธ์อันยั่งยืน
- 4.การมีคุณธรรม
โดยการทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต บนหลักการของความ ถูกต้องและยุติธรรม

สำหรับObjective ในที่นี้จะแบ่งเป็น 2 ระดับดังนี้

-Business objective ในการศึกษานี้จะเน้นที่ยอดขายเพื่อความเป็นผู้นำในธุรกิจค้า
เวชภัณฑ์สำหรับสัตว์

-Marketing objective ในการศึกษานี้ได้แก่กลยุทธ์เพื่อความเป็นผู้นำผลิตภัณฑ์ยา
ไทอะมอลินผสมอาหาร ในช่องทางจัดจำหน่ายตรงสู่ฟาร์มสุกร และ โรงงานอาหารสัตว์



ภาพที่ 4.1 แสดงถึงการตั้งวัตถุประสงค์ทางการตลาด(Marketing Objective)

กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (Proposed marketing mix strategy and the focus)

Brand Strategy

ใช้กลยุทธ์ Better Pharma Brand เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ในความเป็นผู้เชี่ยวชาญในการดูแลสุขภาพสัตว์ที่อยู่เคียงคู่กับเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์มากกว่า 30 ปี และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ พร้อมทั้งสื่อสารให้เห็นถึง Corporate Brand Identity ของ Better Pharma

กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product) : Product Test & Trial

การคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพและมีความบริสุทธิ์ของตัวยาไทยะมูลินสูง จากแหล่งผลิตที่มีมาตรฐานระดับโลก มีการเยี่ยมชมโรงงานผู้ผลิตเพื่อเป็นการยืนยันคุณภาพของวัตถุดิบพัฒนาสูตรโดยทีมงานวิจัยและพัฒนา(R&D) โดยเน้น คุณสมบัติทางกายภาพที่ดี เช่น การกระจายตัวในอาหารสัตว์, การรับประทานปริมาณด้วยออกฤทธิ์มากกว่า 100% ,คุณสมบัติการทนความร้อนในการผลิตอาหารสัตว์ ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีผลการทดสอบประสิทธิภาพของยาในตัวสัตว์จริง (BA & BE) ซึ่งยังไม่มีคู่แข่งรายใดเคยทำมาก่อน และมีแผนในการทดสอบประสิทธิภาพการรักษาจริงในฟาร์มสุกร ทุกพื้นที่ทั่วประเทศ

กลยุทธ์ราคา (Price) : Competitive Price

เนื่องจากการแข่งขันเรื่องราคาสูงมาก จึงมีการควบคุมต้นทุนวัตถุดิบ โดยการต่อรองจากผู้ผลิต รวมถึงบริหารต้นทุนสินค้าโดยทีมงานบริหาร Supply Chain และมีการติดตามสถานะการณ์ราคาสินค้าในตลาดอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง เพื่อวางแผนในการผลิตและการกำหนดราคาขายในตลาด

กลยุทธ์ช่องทางการขาย (Place) : Direct sale to Commercial Farm (Swine)

การมีทีมงานขายที่เป็นสัตวแพทย์และสัตวบาลพร้อมให้บริการมากกว่า 100 คน ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ จึงสามารถให้ข้อมูลการใช้สินค้าได้ถูกต้อง พร้อมทั้งติดตามผลการใช้ได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์โปรโมชั่น (Promotion) : Flexible for serve Customer need
 มีโปรโมชั่นสำหรับสินค้าเบ็ดเตอร์ฟาร์มา ไทอะมูลิน อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.1 แสดงตัวอย่างการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการขาย

กิจกรรม	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
Individual Contract (ทอง,ค่าตรวจวิเคราะห์,ใบลดหนี้ ฯลฯ)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Better Pharma Solution (สัมมนา,สินค้าราคาพิเศษ,ชิงรางวัล)	✓	✓	✓	✓	✓	✓*
Better Pharma Tour						
- ทัวร์ (พม่า หรือ ชองกง-มาเก๊า)	✓	✓	✓	✓*	✓	✓
- ทัวร์ (อียิปต์ หรือ นิวซีแลนด์)	✓	✓	✓	✓	✓*	✓
Better Pharma Academy (CEM-ทายาทผู้ประกอบการ)		✓*				
VIV Asia (Exhibition-สร้างภาพลักษณ์ที่ดี)			✓*			

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ และ ทำการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดแล้ว เบ็ดเตอร์ฟาร์มาก็จะนำแนวทางจากกลยุทธ์ต่างๆเหล่านี้ไปทำการดำเนินการแก้ปัญหาต่อไป



บทที่ 5

กระบวนการดำเนินการแก้ปัญหา

ACTION PLAN

หลังจากที่เราได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาจากเครื่องมือการวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) อันประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ 5C ,การวิเคราะห์ BCGMatrix,การวิเคราะห์ Five-Forces Model,กล่องดำ(Black Box),การวิเคราะห์ SWOT, การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหานี้ ไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด (Proposed marketing mix strategy and the focus) ซึ่งจะประกอบไปด้วยกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ (Brand Strategy), กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product), กลยุทธ์ราคา (Price), กลยุทธ์ช่องทางการขาย (Place), กลยุทธ์โปรโมชัน (Promotion) ดังที่กล่าวมา ในบทก่อนหน้านี้ ในบทนี้จะอธิบายรายละเอียดของกระบวนการดำเนินการแก้ปัญหา(Action Plan)

การดำเนินการถ่ายทอดข้อมูล(Implementation)ให้กับพนักงานขาย และ ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เนื่องจากการดำเนินการต่อจากกลยุทธ์ที่ได้ทำการวิเคราะห์ แนวทางการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะต้องดำเนินการถ่ายทอดข้อมูล(Implementation)ให้กับพนักงานขาย ซึ่งจะเป็นผู้นำไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งจะมีขั้นตอนดังนี้

- การอบรมพนักงานขาย(Sales Staff Training)

เป็นการอบรมเพื่อให้พนักงานขายเข้าใจข้อมูลของผลิตภัณฑ์ ยาไทอะมูลิน ทั้งคุณลักษณะ(Feature),คุณประโยชน์(Benefit) ผลการทดลองต่างๆ(Product Test and Trial) จุดขายของผลิตภัณฑ์(Selling Point) และ ข้อมูลอื่นๆเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

การแจ้งให้ทราบถึงรายละเอียดของกิจกรรมทางการตลาดที่จะดำเนินการ รายละเอียดของโปรโมชันต่างๆ ที่จะนำเสนอลูกค้า

-การจัดเตรียมอุปกรณ์(POP)ทั้งหมดที่จะใช้ในกิจกรรมทางการตลาด(Marketing Campaign)

ขั้นตอนนี้จะดำเนินโดยฝ่ายการตลาด ซึ่งก็ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้งหมดที่ได้วางแผนไว้ เช่น กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์

การดำเนินการสื่อสารทางการตลาดให้กับลูกค้า

การดำเนินการสื่อสารในครั้งนี้ จะเน้นที่การจัดสัมมนาเพื่อถ่ายทอดข้อมูลของผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า โดยเน้นสัมมนาทั่วประเทศเพื่อให้ถึงกลุ่มลูกค้าให้ได้มากที่สุด มีการประชาสัมพันธ์ในวารสารในอุตสาหกรรมการเลี้ยงสุกร เช่น สัตว์เศรษฐกิจ , โลกสุกร , สารานุกรม เป็นต้น

การทำการวิจัย ทดลองผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

การดำเนินการนี้ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ ว่ามีผลการรักษาที่ดี เทียบเท่าหรือดีกว่าผลิตภัณฑ์จากต่างประเทศ รวมทั้งได้ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ มหาวิทยาลัย ต่างๆ ในการวิจัย ทำให้ผลิตภัณฑ์มีความน่าเชื่อถือ

Task	PI	3/13	4/13	1/14	2/14	3/14	4/14
Staff Implementation							
Sales Training							
Product Test/Trial							
POP							
Marketing Campaign							
Customer Seminar							
Promotion Contract							
Tour							

ภาพที่ 5.1 แสดงตารางการดำเนินงาน(Action Plan)

สำหรับเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของ“กลยุทธ์เพื่อความเป็นผู้นำทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ยาไทอะมูลินผสมอาหารในสุกรของบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา” คืออัตราการเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด จำนวนลูกค้า ที่เพิ่มมากขึ้น ในส่วนของกระบวนการดำเนินงาน ก็จะประเมินจากเป้าหมายของค่า KPI ที่ได้ตั้งไว้ และ บริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มาเองก็จะนำกลยุทธ์ในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในอนาคตต่อไป



บรรณานุกรม

รายงานประจำปี 2554, 2555 และ 2556 รายงานผลประกอบการบริษัทเบี๊ตเทอร์ฟาร์มา จำกัด

Jan A. Van Mieghem, 2006, **Process Analysis & Improvement**, Operations Strategy,

Kellogg School of Management, Illinois

John D. Sterman, 2000, **Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex -**

World, McGraw Hill/Irwin, New York City

<http://www.better-pharma.com>

