

การเพิ่มส่วนครองตลาด : กรณีศึกษา บริษัท แอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด

THE INCREASING OF THE MARKET SHARE: A CASE STUDY OF
ASTRAZENECA (THAILAND) LTD.



โดย

นางสาวจุไรรัตน์ วิไล

ภาคินพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

พ.ศ. 2544

HCULIB



1000900674

1000900674

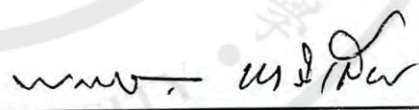
ภาคนิพนธ์ การเพิ่มส่วนครองตลาด : กรณีศึกษา บริษัท แอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด
THE INCREASING OF THE MARKET SHARE: A CASE STUDY OF
ASTRAZENECA (THAILAND) LTD.
ชื่อนักศึกษา นางสาวจูไรรัตน์ วิไล
รหัสประจำตัว 429073
หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา 2543

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ได้ตรวจสอบและอนุมัติให้ภาคนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2544

อาจารย์ที่ปรึกษา


(ดร. ราวดี สุริสระพันธุ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรณราย แสงวีเชียร)

ภาคินพนธ์ การเพิ่มส่วนครองตลาด : กรณีศึกษา บริษัท แอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด
 THE INCREASING OF THE MARKET SHARE: A CASE STUDY OF
 ASTRAZENECA (THAILAND) LTD.
ชื่อนักศึกษา นางสาวจุไรรัตน์ วิไล
รหัสประจำตัว 429073
หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา 2543

บทคัดย่อ

ภาคินพนธ์ฉบับนี้ มุ่งศึกษาถึงวิธีการปรับปรุงยอดขายและส่วนครองตลาดของบริษัท
 แอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำของประเทศ ที่เกิดจากควบกิจการ โดย
 ถือกำเนิดขึ้นเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2542 ผลของการควบกิจการทำให้บริษัทฯ มีความแข็งแกร่ง
 ทางด้านผลิตภัณฑ์และการเงิน แต่ส่วนครองตลาดของบริษัทฯ ไม่ได้เพิ่มขึ้นเลย แม้ว่ายอดขายของ
 บริษัทฯ จะเพิ่มขึ้น

ดังนั้นจึงได้ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากรายงานผลประกอบการ
 สิ่งพิมพ์และวารสาร หน่วยงานราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในช่วงปี 2539 – 2543 ทำให้ได้ข้อสรุป
 ว่า จะเพิ่มยอดขายและส่วนครองตลาดของบริษัทฯ ได้ดังต่อไปนี้

1. การออกผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ เพื่อทดแทนผลิตภัณฑ์ที่กำลัง
 จะหมดสิทธิบัตรคุ้มครอง ซึ่งมีคุณภาพ และประสิทธิภาพในการรักษาที่ดีกว่าผลิตภัณฑ์
 เดิมและไม่มีคู่แข่งรายใดมีผลิตภัณฑ์ที่สามารถแข่งขันกับบริษัทฯ ได้
2. ราคาของผลิตภัณฑ์ที่สูงกว่าคู่แข่ง แต่เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณการใช้แล้วประหยัด
 กว่า
3. ช่องทางการจัดจำหน่ายให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
4. เพิ่มการส่งเสริมการตลาดที่มากขึ้นกว่าในปัจจุบัน

ทั้งนี้คาดการณ์ว่าจะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้คือ

1. เพื่อเพิ่มยอดขายและส่วนครองตลาดให้กับบริษัทฯ
2. เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า
3. เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ มีคุณภาพ และประสิทธิภาพในการรักษาที่ดีกว่าคู่แข่ง

กิตติกรรมประกาศ

ภาคนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา คร.ราวดี สุริสระพันธ์ ซึ่งได้สละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา และชี้แนะข้อคิดเห็นต่าง ๆ ตลอดจนเอาใจใส่ดูแลในการทำภาคนิพนธ์มาโดยตลอด ผู้จัดทำจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรณราย แสงวิเชียร รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่าน เพื่อน ๆ ร่วมคณะและผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้า ผู้จัดการฝ่ายการตลาด รวมทั้งส่วนวางแผนของแผนกโลจิสติกส์ของบริษัทฯ ที่ให้ความช่วยเหลือมาโดยตลอดจนภาคนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อเสกสรรและคุณแม่จ่านงค์ วิไล รวมถึงพี่น้องทุกคนในครอบครัวที่ทำให้กำลังใจและสนับสนุน ทำให้ผู้จัดทำมีความมานะ อดทนและพยายามต่อสู้อุปสรรคจนสำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ไว้ ณ ที่นี้ด้วย

จุไรรัตน์ วิไล

(3)

หน้า ๒ โฉม ๖/๑๑๕๖
พระปรีชาญาณ ๑๑๖ ๑๓๑๓๗ ๐๑๐ ๑๑๖
ยูริสโพริน ๑๑.๓๐ ๑๑.๓๐ ๑๑.๓๐
12๐๐

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(1)
กิตติกรรมประกาศ.....	(2)
สารบัญ.....	(3)
สารบัญตาราง.....	(5)
สารบัญแผนภูมิ.....	(6)
สารบัญภาพประกอบ.....	(7)

บทที่

1. บทนำ

1.1 ปัญหาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 สรุปปัญหา.....	9
1.3 วัตถุประสงค์ในการศึกษา.....	10
1.4 ขอบเขตในการศึกษา.....	10
1.5 แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา.....	10
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10

2. ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

2.1 ความเป็นมาของบริษัท.....	11
2.2 ลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย.....	13

3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

3.1 ทฤษฎีว่าด้วยการรวมกิจการ.....	14
3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	18
3.3 ส่วนผสมทางการตลาด.....	20
3.4 เทคนิคการวิเคราะห์คู่แข่ง.....	22

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.5 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค.....	27
3.6 กลยุทธ์การขยายส่วนแบ่งตลาด.....	33
4. สภาพแวดล้อมทั่วไปและการแข่งขัน	
4.1 การวิเคราะห์ด้านกฎหมาย.....	41
4.2 การวิเคราะห์ด้านสังคม.....	42
4.3 การวิเคราะห์ด้านรายได้.....	43
4.4 การวิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี.....	43
4.5 สภาพการแข่งขัน.....	44
5. ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา	
5.1 สรุปปัญหา.....	56
5.2 ปัญหาที่พบ.....	56
5.3 แนวทางการแก้ปัญหา.....	56
บรรณานุกรม.....	61
ประวัติผู้เขียน.....	62

สารบัญตาราง

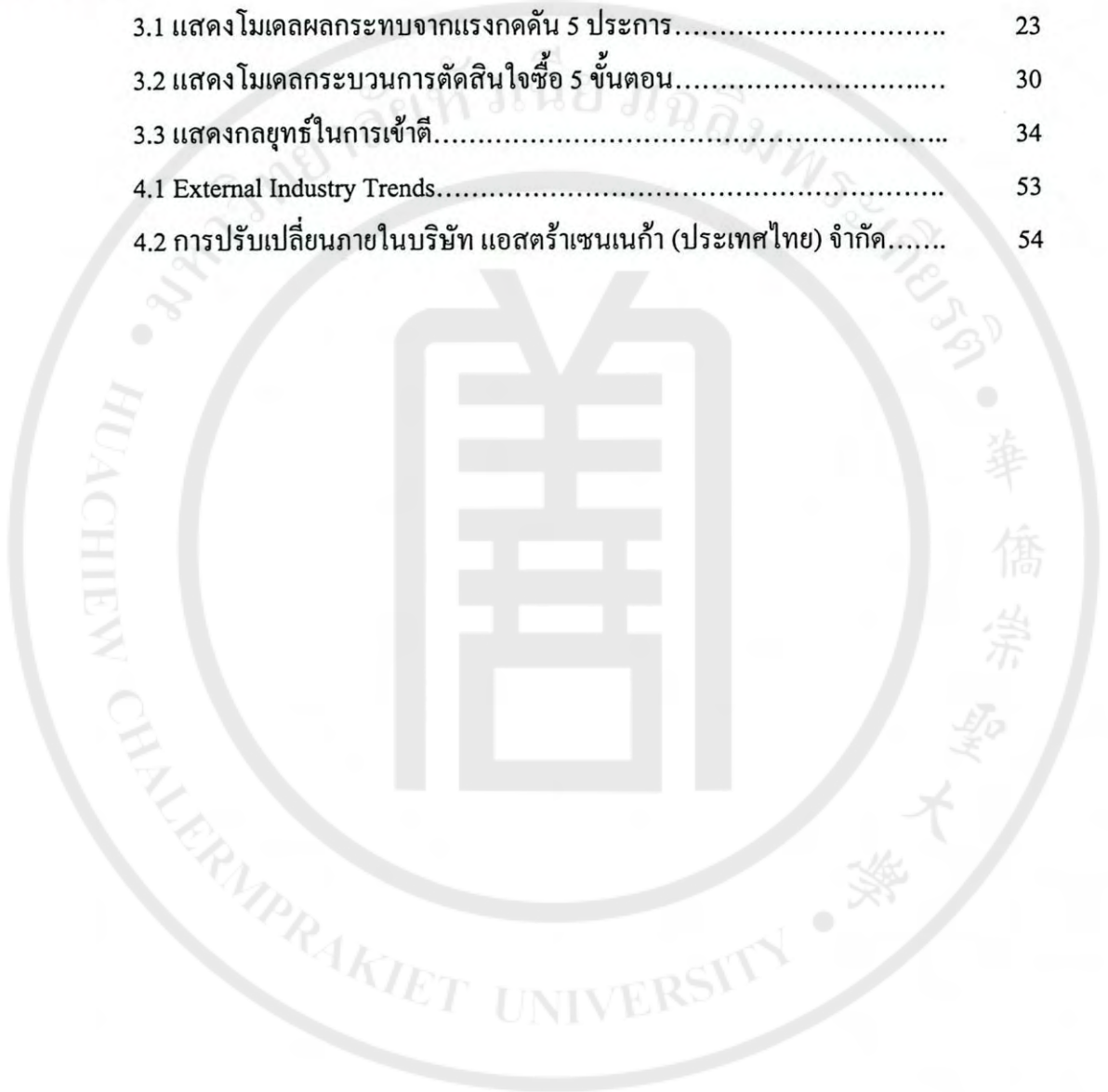
ตารางที่	หน้า
1.1 แสดงขนาดตลาดยา ในปี 2543.....	2
1.2 แสดงส่วนครองตลาดในตลาดยาเฉพาะ Medical Niche สำหรับ Medical Channel ในปี 2543.....	4
1.3 แสดงการเปรียบเทียบยอดขายของ AZ กับตลาด ระหว่างปี 2539 – 2543.....	5
1.4 แสดงการเติบโตของ AZ กับตลาด ระหว่างปี 2540 – 2543.....	8
3.1 แสดงคำถาม 7 คำถาม (6Ws และ 1H) เพื่อหาคำตอบ 7 ประการ เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค.....	28
4.1 แสดงขนาดตลาดยา ในปี 2543.....	40
4.2 แสดงการเปรียบเทียบยอดขายของ AZ ในหมวดโรคเฉพาะทาง ประจำปี 2543.....	47
4.3 เปรียบเทียบยอดขายของผลิตภัณฑ์ L1 และ L2 ต่อยอดขายทั้งหมด ของยาในระบบทางเดินอาหารของบริษัท แอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด ในปี 2543.....	48
4.4 เปรียบเทียบยอดขายของ N กับ L1 ระหว่างปี 2540 - 2544.....	49
4.5 เปรียบเทียบยอดขายของ P กับ R ต่อยอดขายทั้งหมดของยา ในหมวดระบบทางเดินหายใจของบริษัท แอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด ในปี 2543.....	49
4.6 เปรียบเทียบยอดขายของ P กับ S ระหว่างปี 2540 – 2544.....	50
5.1 เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ คือ N กับผลิตภัณฑ์ของ คู่แข่งชั้นคือ X สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ใช้รักษาในหมวดของทางเดินอาหาร.....	57
5.2 เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ คือ S กับผลิตภัณฑ์ของ คู่แข่งชั้นคือ C สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ใช้รักษาในหมวดของทางเดินหายใจ.....	57
5.3 การให้ผลตอบแทนในรูปค่าคอมมิชชั่นสำหรับผลิตภัณฑ์ N.....	59
5.4 การให้ผลตอบแทนในรูปค่าคอมมิชชั่นสำหรับผลิตภัณฑ์ S.....	59

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1.1 แสดงขนาดตลาดยา ในปี 2543.....	3
1.2 แสดงส่วนครองตลาดเฉพาะ Medical Niche สำหรับ Medical Channel ในปี 2543.....	5
1.3 แสดงการเปรียบเทียบยอดขายของ AZ กับตลาด ระหว่างปี 2540 – 2543...	6
1.4 แสดงส่วนครองตลาดของ AZ ระหว่างปี 2540 – 2543.....	7
1.5 แสดงการเติบโตของ AZ กับตลาด ระหว่างปี 2540 – 2543.....	8
3.1 แสดงการแบ่งตลาดตามโครงสร้างการแข่งขัน.....	33
4.1 อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ไทยนำเข้ายาและเวชภัณฑ์ ส่วนใหญ่จากเยอรมัน และสหรัฐอเมริกา.....	37
4.2 อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ตลาดส่งออกที่สำคัญของไทยคือ สิงคโปร์ มาเลเซีย และอินโดจีน.....	38
4.3 อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์สินค้าส่งออกของไทยมีราคา (ต่อหน่วย) สูงขึ้น แต่ยังราคาต่ำกว่าสินค้านำเข้าเกือบ 3 เท่า.....	39
4.4 แสดงขนาดตลาดยาในปี 2543.....	40

สารบัญภาพประกอบ

แผนภาพที่	หน้า
3.1 แสดงโมเดลผลกระทบจากแรงกดดัน 5 ประการ.....	23
3.2 แสดงโมเดลกระบวนการตัดสินใจซื้อ 5 ขั้นตอน.....	30
3.3 แสดงกลยุทธ์ในการเข้าตี.....	34
4.1 External Industry Trends.....	53
4.2 การปรับเปลี่ยนภายในบริษัท แอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด.....	54



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ปัญหาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท แอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทข้ามชาติที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการจำหน่ายเวชภัณฑ์หรือยา ที่เรียกว่า Medical Niche โดยนำเข้าจากต่างประเทศ ซึ่งต้องใช้ความรู้ทางด้านเภสัชเข้ามาเกี่ยวข้องในการจำหน่าย

ผลิตภัณฑ์ทั้งหมดในตลาด แบ่งเป็น 18 ประเภทคือ

1. ระบบทางเดินอาหาร (Alimentary System)
2. ระบบหัวใจและหลอดเลือด (Cardiovascular & Hematopoietic System)
3. ระบบทางเดินหายใจ (Respiratory System)
4. ระบบประสาทส่วนกลาง (Neuro-muscular System)
5. ฮอรโมน (Hormones)
6. การคุมกำเนิด การป้องกันการตั้งครรภ์ (Contraceptive Agents)
7. ยาปฏิชีวนะ (Antibiotics)
8. วิทยาโรคมะเร็ง (Oncology)
9. ระบบปัสสาวะ (Genito-Urinary System)
10. การเผาผลาญอาหาร (Metabolism)
11. วิตามินและแร่ธาตุ (Vitamins&Minerals)
12. การโภชนาการ ยาบำรุง เจริญอาหาร เจริญกำลัง (Nutrition)
13. ตา หู ปาก คอ (Eye Ear Mouth/Throat)
14. โรคผิวหนัง (Dermatologicals)
15. ยาชา (Anaesthetics)
16. โรคภูมิแพ้และสร้างภูมิคุ้มกันโรค (Allergy&Immeune System)
17. ยาต้านพิษและขจัดพิษ (Antidotes&Detoxifying Agents)
18. ยาเกี่ยวกับสารอาหารที่ฉีดเข้าหลอดเลือดดำ (Intravenous&Other Sterile Solutions)

สำหรับเวชภัณฑ์ที่บริษัท แอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด จำหน่ายแบ่งเป็น 7 ประเภทคือ

1. ยารักษาโรคหัวใจและหลอดเลือด (Cardiovascular&Hematopoietic System)
2. ยารักษาโรกระบบทางเดินอาหาร (Alimentary System)
3. ยารักษาโรคหอบหืด (Respiratory System)
4. ยาชาและยาสลบ (Anaesthetics)
5. ยารักษาโรคติดเชื้อ (Anti-infective)
6. ยารักษาโรคมะเร็ง (Oncology)
7. ยารักษาโรคจิตประสาทส่วนกลาง (Neuro-muscular System)

อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ แบ่งช่องทางการจัดจำหน่ายได้ 2 ช่องทาง คือ

1. ช่องทางร้านยา เรียกว่า Pharmacy หรือ Drug Store หรือ OTC (Over the Counter) Channel
2. ช่องทางโรงพยาบาล (รวมคลินิก) เรียกว่า Medical หรือ Ethical Channel

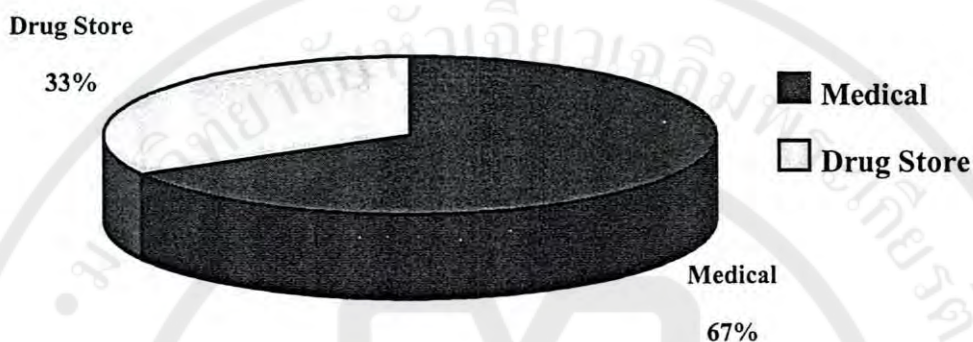
ตารางที่ 1.1
แสดงขนาดตลาดยา ในปี 2543

หน่วย : ล้านบาท

Channel Segment	Medical	Drug Store
ยอคขาย	21,165	10,388

จากตารางที่ 1.1 จะพบว่า ยอดขายของตลาดยาทั้งหมดเท่ากับ 31,553 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นช่องทางโรงพยาบาลทั้งสิ้น 21,165 ล้านบาท ซึ่งยอดขายของบริษัทฯ ก็รวมอยู่ในช่องทางนี้ด้วย และช่องทางร้านขายยามีมูลค่าทั้งสิ้น 10,388 ล้านบาท ซึ่งมีมูลค่าหนึ่งในสามของตลาดยาทั้งหมด

แผนภูมิที่ 1.1
แสดงขนาดของตลาดยา ในปี 2543



ที่มา : รายงานประจำปี พ.ศ. 2543 ของบริษัท แอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด

จากแผนภูมิที่ 1.1 จะเห็นว่า ขนาดของตลาดยามีมูลค่าทั้งสิ้น 31,553 ล้านบาท มีอัตราการเติบโตทั้งสิ้น 10 เปอร์เซ็นต์ แบ่งเป็น Medical Channel ทั้งสิ้น 67 เปอร์เซ็นต์ หรือ 21,165 ล้านบาท ซึ่งมีอัตราการเติบโตทั้งสิ้น 23 เปอร์เซ็นต์ และเป็น Drug Store Channel ทั้งสิ้น 33 เปอร์เซ็นต์ หรือ 10,338 ล้านบาท ซึ่งมีอัตราการเติบโตทั้งสิ้น 11 เปอร์เซ็นต์ หรือเป็นหนึ่งในสามของตลาดยาทั้งหมด

เนื่องจากบริษัท แอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด มีช่องทางการจัดจำหน่ายเพียงช่องทางเดียวคือ Medical Channel เพราะเวชภัณฑ์ที่จำหน่ายเป็น Medical Niche คือ ยาที่รักษาโรคเฉพาะทาง และผู้บริโภคจะซื้อได้ต้องให้แพทย์เป็นผู้จ่ายยาเท่านั้น ไม่สามารถซื้อบริโภคได้ตามร้านขายยา

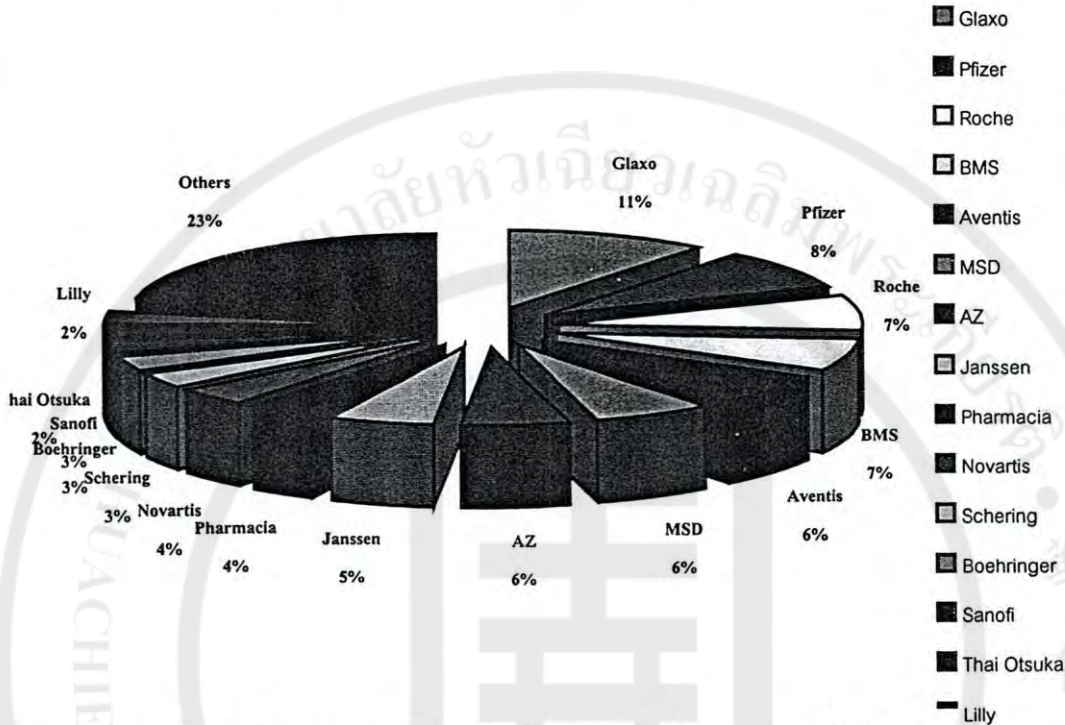
ตารางที่ 1.2

แสดงส่วนครองตลาดในตลาดยาเฉพาะ Medical Niche สำหรับ Medical Channel ในปี 2543

ลำดับ	บริษัท	ยอดขาย (ล้านบาท)	ส่วนครองตลาด (%)
1	Glaxo-Wellcome	2,007.8	10.9
2	Pfizer	1,512.3	8.2
3	Roche	1,329.9	7.2
4	BMS	1,246.5	6.8
5	Aventis	1,172.5	6.4
6	Merck	1,164.4	6.3
7	AstraZeneca	1,057.3	5.8
8	Janssen-Cilag	988.7	5.4
9	Pharmacia Upjohn	690.4	3.8
10	Novartis	686.9	3.7
11	Schering AG	569.6	3.1
12	Boehringer	561.4	3.0
13	Sanofi-Synthelabo	463.9	2.5
14	Thai Otsuka	443.9	2.4
15	Eli Lilly	442.0	2.4
16	Others	4,028.4	21.9
	Market	18,365.9	100.0

แผนภูมิที่ 1.2

แสดงส่วนครองตลาดเฉพาะ Medical Niche สำหรับ Medical Channel ในปี 2543



ที่มา : รายงานประจำปี 2543 ของบริษัทแอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด

ตารางที่ 1.3

แสดงการเปรียบเทียบยอดขายของ AZ กับตลาด ระหว่างปี 2539 – 2543

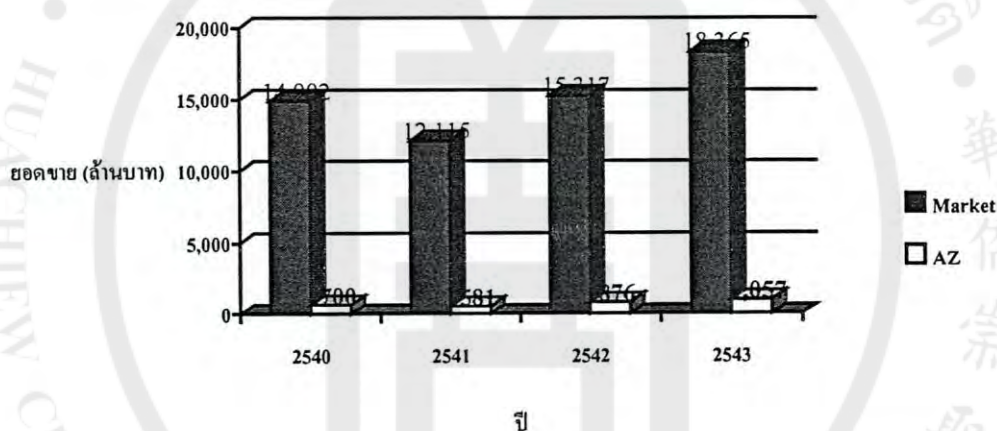
ปี	2540	2541	2542	2543
ยอดขายตลาด (ล้านบาท)	14,902	12,115	15,317	18,365
ยอดขาย AZ (ล้านบาท)	700	581	876	1,057
ส่วนครอง ตลาด (%)	4.69	4.80	5.72	5.76

ที่มา : รายงานประจำปี 2543 ของบริษัท แอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด

จากตารางจะเห็นว่า ยอดขายของบริษัทฯ มีการขึ้นลงตามการขึ้นลงของตลาด สำหรับในปี 2541 จะเห็นว่า ยอดขายทั้งของบริษัทฯ และตลาดลดลง เนื่องจากรัฐบาลอนุญาตให้บริษัทฯ สามารถขึ้นราคาขายได้ ส่งผลให้เกิดการกักตุนยาในปี 2540 ทำให้ยอดขายในปี 2540 สูงขึ้น สำหรับ ยอดขายในปี 2542 และ 2543 มีการเพิ่มขึ้นตามลำดับ นั้นแสดงว่า ตลาดยามีการขยายตัวอย่าง ต่อเนื่องอย่างช้าๆ

แผนภูมิที่ 1.3

แสดงการเปรียบเทียบยอดขายของ AZ กับตลาด ระหว่างปี 2540 – 2543

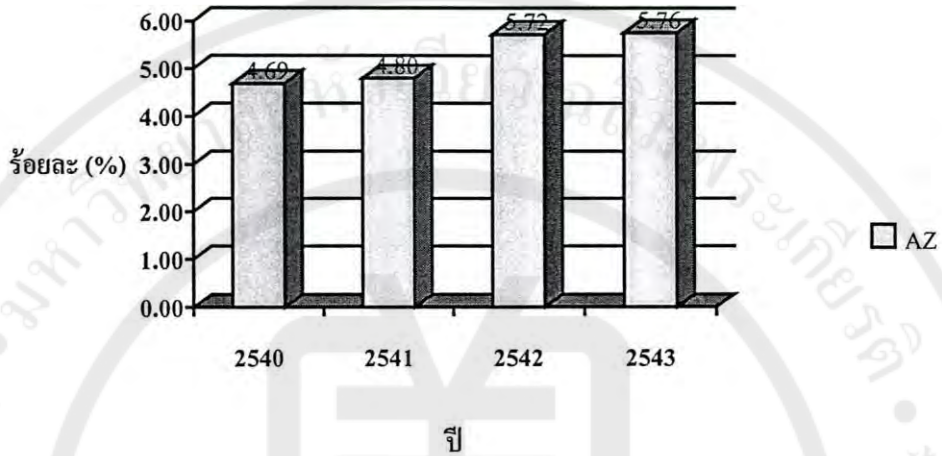


ที่มา : รายงานประจำปี พ.ศ. 2543 ของบริษัท แอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด

จากแผนภูมิที่ 1.3 จะพบว่า ในปี 2540 ยอดขายของบริษัทฯ มีมูลค่า 700 ล้านบาท ส่วนตลาดมียอดขาย 14,902 ล้านบาท ในปี 2541 ยอดขายของบริษัทฯ ลดลงโดยมีมูลค่า 581 ล้านบาท ส่วนตลาดยอดขายได้ลดลงเหลือ 12,115 ล้านบาท ในปี 2542 ยอดขายของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นมีมูลค่า 876 ล้านบาท ส่วนตลาดก็มียอดขายเพิ่มขึ้นเป็น 15,317 ล้านบาท และในปี 2543 ยอดขายของบริษัทฯ ได้เพิ่มขึ้นจากปี 2542 เป็น 1,057 ล้านบาท ส่วนตลาดมียอดขายเพิ่มขึ้นเป็น 18,365 ล้านบาท นั้นแสดงว่าแนวโน้มที่ตลาดจะขยายตัวมีความเป็นไปได้สูง ซึ่งน่าจะส่งผลให้ยอดขายในตลาดเพิ่มขึ้นในอนาคต

แผนภูมิที่ 1.4

แสดงส่วนครองตลาดของ AZ ระหว่างปี 2540 - 2543



ที่มา : รายงานประจำปี 2543 ของบริษัท แอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด

เมื่อพิจารณาส่วนครองตลาดของบริษัทฯ จะพบว่า ส่วนครองตลาดในปี 2540 คือ 4.69 เปอร์เซ็นต์ ปี 2541 คือ 4.80 เปอร์เซ็นต์ ปี 2542 คือ 5.72 เปอร์เซ็นต์ และปี 2543 คือ 5.76 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งแทบจะไม่ได้เพิ่มขึ้นเลย บริษัทฯ มีแนวทางใดที่จะสามารถเพิ่มส่วนครองตลาดได้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากส่วนครองตลาดที่เพิ่มขึ้นมีผลกับการดำเนินงานของบริษัทฯ ในมุมมองของบริษัทแม่ แต่ทั้งนี้การเพิ่มขึ้นของยอดขายที่มีผลต่อส่วนครองตลาดนั้นมาจากกลุ่มลูกค้าของบริษัทฯ ซึ่งได้แก่ แพทย์ผู้สั่งจ่ายยาให้กับคนไข้ตามโรงพยาบาลและคลินิกกว่าจะใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ในการรักษาคนไข้ของแพทย์แต่ละท่านหรือไม่ เนื่องจากยาของบริษัทฯ เป็นยาเฉพาะทางที่ไม่สามารถจำหน่ายได้ตามร้านขายยา จำหน่ายได้เฉพาะโรงพยาบาลและคลินิกเท่านั้น ซึ่งต้องอาศัยแพทย์เป็นผู้สั่งจ่ายยาเท่านั้น

ตารางที่ 1.4

แสดงการเติบโตของ AZ กับตลาด ระหว่างปี 2540 – 2543

หน่วย : เปอร์เซ็นต์

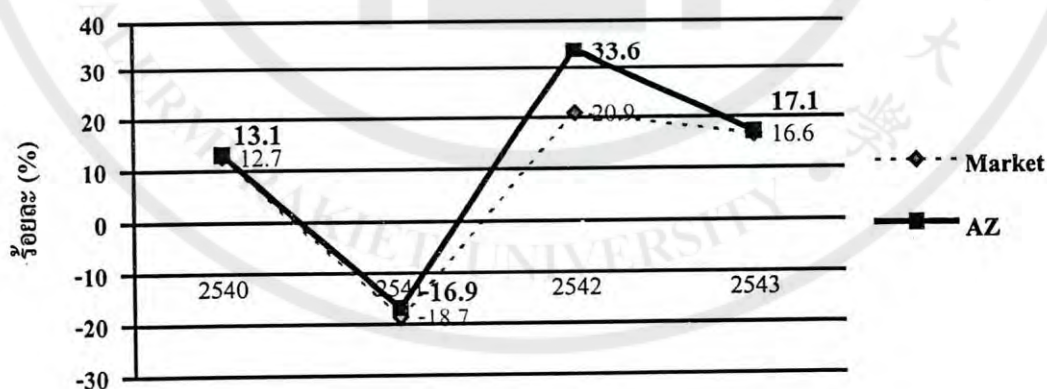
ปี	2540	2541	2542	2543
AZ	13.1	-16.9	33.6	17.1
Market	12.7	-18.7	20.9	16.6

ที่มา : รายงานประจำปี 2543 ของบริษัท แอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด

จากตารางที่ 1.4 จะพบว่า การเติบโตของบริษัทฯ มีการเติบโตมากกว่าตลาด ในปี 2540 ซึ่งในปี 2541 บริษัทฯ มีการเติบโตที่ลดลง แต่ก็ลดลงในอัตราที่น้อยกว่าตลาด และมีการเติบโตขึ้นในปี 2542 – 2543 ในอัตราที่มากกว่าตลาดเพียงเล็กน้อย นั่นอาจเพราะตลาดมีการเติบโตอย่างช้า ๆ ซึ่งเป็นไปได้ที่จะเพิ่มขึ้นอย่างช้า ๆ ในอนาคต

แผนภูมิที่ 1.5

แสดงการเติบโตของ AZ กับตลาด ระหว่างปี 2540 – 2543



ปี

ที่มา : รายงานประจำปี 2543 ของบริษัท แอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด

จากแผนภูมิที่ 1.5 พบว่า การเติบโตของบริษัทฯ ในปี 2540 มีการเติบโต เท่ากับ 13.1 เปอร์เซ็นต์ ส่วนตลาดมีการเติบโตเพียง 12.7 เปอร์เซ็นต์ ในปี 2541 บริษัทฯ มีการเติบโตลดลง เท่ากับ -16.9 เปอร์เซ็นต์ ส่วนตลาดมีการเติบโตลดลงถึง -18.7 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งบริษัทฯ มีการเติบโต ลดลงน้อยกว่าตลาด ในปี 2542 บริษัทฯ มีการเติบโต 33.6 เปอร์เซ็นต์ ส่วนตลาดมีการเติบโตเพียง 20.9 เปอร์เซ็นต์ บริษัทฯ มีการเติบโตมากกว่าการเติบโตของตลาด และในปี 2543 บริษัทฯ มีการเติบโต 17.1 เปอร์เซ็นต์ ส่วนตลาดมีการเติบโตเพียง 16.6 เปอร์เซ็นต์ จะเห็นว่า บริษัทฯ มีการเติบโต มากกว่าตลาดอีกเช่นกัน นั่นเป็นสิ่งที่ดีที่บ่งบอกว่า นอกจากตลาดจะขยายตัวแล้ว บริษัทฯ ก็มี แนวโน้มที่จะเติบโตขึ้นตามอัตราการเติบโตของตลาดด้วย ถึงแม้ว่าจะไม่สูงกว่าตลาดมากก็ตาม

อีกทั้งผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ที่นำเข้ามาจำหน่ายนั้น บริษัทฯแม่มีการทำวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา ทำให้สามารถออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่สู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อทดแทน ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ที่กำลังจะหมดสิทธิบัตร อีกทั้งขณะนี้บริษัทฯแม่ได้ขยายกำลังการผลิตมาที่ ประเทศจีน เพื่อ Support ความต้องการผลิตภัณฑ์ให้เพียงพอกับความต้องการของบริษัทฯในเครือ

ถึงแม้ว่าราคาผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ จะมียาสูงกว่าคู่แข่งอื่น แต่ก็มิมีประสิทธิภาพในการ รักษาที่ดีกว่า ซึ่งยังไม่มีผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งใดที่สามารถเทียบเท่าหรือดีกว่าของบริษัทฯ ได้ โดย กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทฯ คือ แพทย์ที่รักษาโรคเฉพาะทางที่บริษัทฯ จำหน่ายนั่นเอง

1.2 สรุปปัญหา

ในช่วงปีที่ผ่านมายอดขายของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นน้อยมาก ในขณะที่ยอดขายของคู่แข่งอื่นเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

จากสาเหตุดังกล่าว จึงควรหาวิธีหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้ลูกค้าหันมาสนใจและใช้ผลิตภัณฑ์ ของบริษัทฯ เพราะถึงแม้ว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ จะดีกว่าคู่แข่งอื่นสักเพียงใด รักษาได้ผลดีกว่า อย่างไร แต่ถ้าลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของบริษัทฯ คือ แพทย์ไม่สนใจ หรือบริษัทฯ ไม่มีสิ่งจูงใจอย่าง เพียงพอที่จะให้ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์ บริษัทฯ ก็ไม่สามารถขายผลิตภัณฑ์ได้ และไม่สามารถเพิ่มส่วน ครอบตลาดได้ตามนโยบายที่ได้ตั้งไว้

1.3 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์แนวทางที่จะทำให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหันมาสนใจใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ
2. ศึกษาถึงวิธีการและหาแนวทางการแก้ไข
3. การนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อเลือกแนวทางแก้ไข
4. หากกลยุทธ์สำหรับดำเนินธุรกิจในระยะยาว

1.4 ขอบเขตในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะบริษัทที่ใช้เป็นกรณีศึกษาโดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิที่มาจากรายงานผลประกอบการ สิ่งพิมพ์และวารสาร หน่วยงานราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในช่วงปี พ.ศ. 2539 – 2543 และมีกรอบการศึกษาปัญหาในบริษัท แอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด โดยเปรียบเทียบกับธุรกิจในลักษณะเดียวกัน

1.5 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

1. ทฤษฎีว่าด้วยการรวมกิจการ
2. การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค (Analyze Consumer Behavior)
3. การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)
4. ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix)
5. เทคนิคการวิเคราะห์คู่แข่ง (Five Force Model)
6. กลยุทธ์การขยายส่วนแบ่งตลาด

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหาร
2. เป็นแนวทางในการเพิ่มส่วนครองตลาดของบริษัทฯ

บทที่ 2

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท แอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด

ภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้เกิดการแข่งขันในธุรกิจต่าง ๆ มีมากยิ่งขึ้น บริษัทใหญ่จะมีอำนาจในการต่อรองสูงมากกว่าบริษัทเล็ก ในแง่ของต้นทุนการผลิตก็จะได้เปรียบจากการประหยัดขนาดของการผลิต การควบกิจการจึงเป็นอีกวิธีหนึ่งที่หลายบริษัทเลือกที่จะทำเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ผู้เป็นเจ้าของ หรือผู้ถือหุ้นให้มากที่สุดอันเป็นผลที่เกิดจากการเสริมธุรกิจซึ่งกันและกันให้เกิดมูลค่าปัจจุบันของกิจการก่อนรวมทำให้บริษัทกลายเป็นบริษัทที่ใหญ่ขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งวิธีนี้เป็นที่นิยมมากในธุรกิจยา มีบริษัทยาหลายบริษัทได้ทำการควบกิจการ ซึ่งหลังควบกิจการแล้วทำให้บริษัทใหม่นั้นก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำด้านตลาดยาได้อย่างรวดเร็ว บริษัท แอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ซึ่งเกิดจากการควบกิจการเช่นเดียวกัน โดยเริ่มจากบริษัทแม่คือ บริษัท แอสตรา (สวีเดน) จำกัด และบริษัท เซนเนกา ฟาร์มา เอเชียติก จำกัด ผลจากข้อตกลงระหว่างบริษัทแม่ มีผลมายังบริษัทสาขาที่ประเทศไทย โดยใช้ชื่อใหม่ว่า บริษัท แอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด

2.1 ความเป็นมาของบริษัท

บริษัท แอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด ได้ถือกำเนิดขึ้นเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2542 โดยผู้บริหารสูงสุดของบริษัทเป็นผู้บริหารเดิมจาก บริษัท แอสตรา (ไทย) จำกัด และรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้งหมดยังคงยึดรูปแบบของบริษัท แอสตรา (ไทย) จำกัด เป็นหลัก

บริษัท แอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด ได้แบ่งโครงสร้างขององค์กรได้ทั้งหมด 6 ฝ่าย ดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายบริหาร
2. ฝ่ายการตลาด
3. ฝ่ายขาย
4. ฝ่ายวิจัยทางคลินิกและขึ้นทะเบียน
5. ฝ่ายการเงินและบริการ
6. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

โดยฝ่ายขายจะเป็นฝ่ายที่มีพนักงานมากที่สุด และบริษัทได้แบ่งทีมงานฝ่ายขายไว้ทั้งหมด 7 ทีม ตามประเภทของยา ดังต่อไปนี้

1. ยารักษาโรคหัวใจและหลอดเลือด
2. ยารักษาโรคกระเพาะ
3. ยารักษาโรคหอบหืด
4. ยาชาและยาสลบ
5. ยารักษาโรคติดเชื้อ
6. ยารักษาโรคมะเร็ง
7. ยารักษาโรคจิตประสาทส่วนกลาง

บริษัท แอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด มีพนักงานทั้งสิ้น 165 คน มีทุนจดทะเบียนบริษัททั้งสิ้น 15,000,000 บาท

ในประเทศไทยมีธุรกิจเวชภัณฑ์อยู่ประมาณ 49 บริษัท เป็นบริษัทผู้ค้ารายใหญ่อยู่ 15 บริษัท ดังต่อไปนี้

1. Glaxo Wellcom (Thailand) Ltd.
2. Pfizer International Corp.
3. Roche Thailand Ltd.
4. Bristol-Myers Squibb (Thailand) Ltd.
5. Aventis Pharma Ltd.
6. Merck Sharp & Dohme Ltd.
7. AstraZeneca (Thailand) Ltd.
8. Janssen Pharmaceutica Ltd.
9. Pharmacia & Upjohn
10. Novartis (Thailand) Ltd.
11. Schering-Plough Ltd.
12. Boehringer Ingelheim (Thai) Ltd.
13. Sanofi-Synthelabo (Thailand) Ltd.
14. Thai Otsuka Pharmaceutical Co., Ltd.
15. Eli Lilly Asia Inc – Thailand Branch

2.2 ลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย

2.2.1. ขารักษาโรคหัวใจและหลอดเลือด

2.2.2. ขารักษาโรคกระเพาะ

2.2.3 ขารักษาโรคหอบหืด

2.2.4. ยาชาและยาสลบ

2.2.5. ขารักษาโรคติดเชื้อ

2.2.6 ขารักษาโรคมะเร็ง

2.2.7. ขารักษาโรคจิตประสาทส่วนกลาง



บทที่ 3

แนวคิดและทฤษฎี

3.1 ทฤษฎีว่าด้วยการรวมกิจการ

การรวมกิจการเป็นช่วงจังหวะที่ธุรกิจอยู่ในช่วงขยายตัว เพื่อให้การขยายตัวเป็นไปได้เร็วขึ้น การรวมกิจการเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ มีมูลเหตุจูงใจหลายประการ และมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหลายทฤษฎี ดังนั้น ในส่วนนี้จะกล่าวให้ทราบถึงความหมายของการรวมกิจการ ประเภทของการรวมกิจการ รูปแบบของการควบกิจการ มูลเหตุจูงใจในการรวมกิจการ และปัญหาในการรวมกิจการ

เมื่อกล่าวถึงการขยายตัวทางธุรกิจ (Corporate Expansion) นักลงทุนสามารถดำเนินการได้ 2 วิธี ดังต่อไปนี้

1. การขยายกิจการจากภายในธุรกิจ (Internal Expansion) คือ การขยายธุรกิจจากที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยวิธีเพิ่มการลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ ในธุรกิจนั้น แหล่งเงินทุนที่จะนำมาใช้ได้จาก 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ แหล่งเงินทุนภายในซึ่งได้จากกำไรสะสมของธุรกิจนั้น และแหล่งเงินทุนภายนอก ซึ่งได้จากการก่อหนี้ และการออกหุ้นจำหน่าย การขยายตัวทางธุรกิจ วิธีนี้เป็นที่นิยมมาก และส่วนใหญ่จะกระทำกันในหมู่ธุรกิจขนาดเล็กหรือธุรกิจครอบครัว
2. การขยายกิจการจากภายนอก (External Expansion) คือ การเข้าไปสร้างพันธมิตรในธุรกิจ อาจอยู่ในรูปการซื้อกิจการจากบริษัทอื่น การควบกิจการ การครอบงำกิจการ หรือขยายเข้าไปในธุรกิจตัวใหม่ มักมีบริษัทขนาดใหญ่อย่างน้อยหนึ่งบริษัทเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยมีการรวมกิจการหลายกิจการเป็นหนึ่งเดียว และปรับโครงสร้างภายในใหม่ โดยบริษัทที่เข้าซื้อกิจการยังคงมีอำนาจในการบริหารอยู่ ซึ่งวิธีนี้ทำให้การขยายตัวทางธุรกิจไปได้เร็วกว่าวิธีขยายกิจการจากภายในใหม่ โดยบริษัทที่เข้าซื้อกิจการยังคงมีอำนาจในการบริหารอยู่ ซึ่งวิธีนี้ทำให้การขยายตัวทางธุรกิจไปได้เร็วกว่าวิธีขยายกิจการจากภายใน

ความหมายของการรวมกิจการ

การรวมกิจการ หมายถึง การขยายกิจการจากภายนอกบริษัท (External Expansion) โดยการควบกิจการตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไปแล้วรวมเป็นกิจการเดียว (Merger and Consolidation) หรือโดย

การจัดตั้งบริษัทใหม่ เพื่อถือหุ้นในบริษัทเดิม (Holding Company) หรือโดยการซื้อสินทรัพย์ หรือ
ซื้อหุ้นของบริษัทอื่น (Acquisition or Takeover)

ประเภทของการรวมกิจการ

Alferd Conard (อ้างถึง ปียันท์ สุวรรณวิสูตร, 2533:6) ได้แบ่งประเภทการรวมกิจการ
บริษัทอย่างสมบูรณ์ตามบทบัญญัติของกฎหมายในประเทศสหรัฐอเมริกาออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. การรวมกิจการบริษัทที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทให้รวม

กิจการ (Fusion by Resolution) ได้แก่ การควบกิจการ และการรวมกิจการ ดังมีรายละเอียด ดังนี้

1.1. การควบกิจการ (Statutory Merger) เป็นการรวมกิจการระหว่างสองบริษัทหรือมาก
กว่าที่มีขนาดธุรกิจต่างกัน ภายหลังกการรวมกิจการแล้วจะมีเพียงบริษัทเดียวที่อยู่รอด
และยังคงสภาพนิติบุคคลของกิจการไว้ และยังคงดำเนินกิจการต่อไปตามปกติ ส่วน
อีกกิจการหนึ่งที่เข้ามารวมก็จะกลายเป็นหน่วยงานส่วนหนึ่งของนิติบุคคลที่คงอยู่
นั้น บริษัทที่อยู่รอดจะเป็นผู้รับโอนทั้งสินทรัพย์และหนี้สิน รวมถึงสิทธิและหน้าที่
ของบริษัทเดิมที่มาควบเข้ากัน

1.2. การรวมกิจการ (Consolidation) เป็นการรวมกิจการระหว่างสองบริษัทหรือมากกว่า
ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน และขนาดใกล้เคียงกัน ภายหลังกการ
รวมกิจการแล้ว บริษัทเดิมที่เข้ามารวมกันนั้นถูกยุบเลิกไปทั้งหมด แล้วจัดตั้งนิติ
บุคคลใหม่ขึ้นมาทดแทน ใช้ชื่อใหม่และออกหุ้นสามัญใหม่ ผู้ถือหุ้นของบริษัทเดิม
ทั้งสองบริษัท หรือมากกว่าจะได้รับหุ้นสามัญของบริษัทใหม่แทนหุ้นสามัญของ
บริษัทเดิมที่ยุบไป และนิติบุคคลใหม่นี้จะเป็นผู้รับโอนทั้งทรัพย์สินและหนี้สินต่าง
ๆ ของกิจการเดิม

จากลักษณะการรวมกิจการและควบกิจการ (Merger) และแบบรวมกิจการ (Consolidation)
ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่ามึลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ทำให้บางครั้งเมื่อเรากล่าวถึงการควบกิจการ เรา
จะหมายความถึงการควบกิจการ และการรวมกิจการด้วย

2. การรวมกิจการบริษัทโดยการขายทรัพย์สิน และเลิกกิจการไป (Fusion by Transfer of Assets
and Dissolution)

3. การรวมกิจการบริษัทโดยการ โอนหุ้นและเลิกกิจการ (Fusion by Takeover and Dissolution)

ได้แก่ การซื้อหุ้นและการครองงำกิจการ

มูลเหตุในการรวมกิจการ

เป้าหมายของการรวมกิจการก็เพื่อสร้างความมั่งคั่งให้แก่ผู้เป็นเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นให้มากที่สุด อันเป็นผลที่เกิดจากการเสริมธุรกิจซึ่งกันและกัน ให้เกิดมูลค่าที่เพิ่มขึ้นมากกว่ามูลค่าปัจจุบันของกิจการก่อนรวม (Synergy) ดังนั้น จึงมีเหตุผลมากมายที่ทำให้เกิดมูลค่าส่วนเพิ่มนี้ และก่อให้เกิดความมั่งคั่งแก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งถือว่าเป็นมูลเหตุจูงใจให้มีการรวมกิจการ ได้แก่

1. การเกิดพลังผนึกในการปฏิบัติการ (Operating Synergy)

การเกิดพลังผนึกในการปฏิบัติการจากการรวมกิจการ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะของการรวมกิจการในธุรกิจประเภทเดียวกัน หรือการรวมกิจการในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันสามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการดำเนินงานหลังการรวมกิจการ ซึ่งเกิดได้ทั้งจากในด้านการผลิต การตลาด การวิจัย บุคลากร เนื่องจากการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และสามารถลดค่าใช้จ่ายที่ซ้ำซ้อนกันลงได้ ทั้งนี้การรวมกิจการกับบริษัทอื่นที่กำลังดำเนินงานอยู่ย่อมได้ประโยชน์จากความชำนาญที่แตกต่างกันของธุรกิจ อันเป็นผลจากการประหยัดที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะธุรกิจไม่ต้องพัฒนาความชำนาญเฉพาะ ความรู้ทางด้านเทคนิคในการผลิต หรืออาจได้ประโยชน์จากผลวิจัยเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมใหม่ โดยบริษัทไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก นอกจากนี้ผลผลิตจะเพิ่มขึ้นในขณะที่ต้นทุนต่อหน่วยลดลง จึงเป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานของกิจการโดยรวมดีขึ้น

2. เพื่อการกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification)

โดยปกติแล้ว การรวมกิจการจะก่อให้เกิดการประหยัดจากการดำเนินงาน เว้นแต่การควบกิจการที่มีลักษณะแตกต่างจากกิจการเดิมอย่างสิ้นเชิงเท่านั้นที่จะไม่ก่อให้เกิดการประหยัด แต่จะส่งผลในการลดความเสี่ยงแทน เนื่องจากการกระจายการลงทุนในธุรกิจที่ความแตกต่างกันจะช่วยลดความไม่แน่นอน หรือความไม่มีเสถียรภาพของรายได้ อันเนื่องมาจากความผันผวนทางธุรกิจหรือทางเศรษฐกิจ และยังช่วยทำให้เกิดสภาพคล่องด้วย ซึ่งการลดความเสี่ยงจะไม่เกิดขึ้นกับการรวมกิจการแบบในธุรกิจประเภทเดียวกัน หรือการรวมกิจการในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน เพราะเป็นการรวมตัวของกิจการที่มีทิศทางการเปลี่ยนแปลงตามกัน

3. การเกิดพลังผนึกด้านการเงิน (Financial Synergy)

การรวมกิจการของบริษัทที่มีสถานะการเงินที่แตกต่างกัน โดยบริษัทที่เข้าร่วมกิจการมีสถานะทางการเงินที่ดีกว่าบริษัทที่ถูกรวม ซึ่งกำลังประสบปัญหาทางการเงินอยู่ ก็จะมีผลให้บริษัทที่ถูกรวมสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และมีเงินทุนใหม่เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงาน

4. ประสิทธิภาพในการจัดการ (Efficiencies in management)

สามารถพิจารณาได้ดังนี้

- 4.1. ประสิทธิภาพการจัดการที่แตกต่างกัน (Differential Managerial) คือ กรณีบริษัทที่เข้าร่วมมีประสิทธิภาพสูงกว่าบริษัทที่ถูกรวม และหลังจากการรวมกิจการแล้ว สามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพของบริษัทที่ถูกรวมดีขึ้นในระดับเดียวกับบริษัทที่เข้าร่วม ซึ่งก็จะทำให้ประสิทธิภาพโดยรวมดีขึ้น โดยกิจการมีการใช้ทรัพยากรบางอย่างร่วมกัน เช่น บุคลากร เทคโนโลยี เป็นต้น ทำให้ค่าใช้จ่ายโดยรวมลดลง และทำให้มีกำไรมากขึ้น
- 4.2. การจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Inefficiency Management) เป็นลักษณะของกิจการที่มีการจัดการที่ไม่เหมาะสม และไม่มีศักยภาพในการที่จะทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นได้ ดังนั้น การที่ผู้เข้าร่วมกิจการจะทำให้ผลการดำเนินงานของกิจการดีขึ้น จึงแตกต่างจากกรณีทฤษฎีที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน ซึ่งเหมาะสมสำหรับการรวมกิจการที่มีลักษณะแตกต่างจากกิจการเดิม ซึ่งต้องการทีมบริหารกลุ่มใหม่ที่สามารถจัดทรัพยากรและการดำเนินงานอย่างจริงจัง เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพรวมของกิจการภายในกลุ่ม โดยผู้รวมกิจการสามารถใช้สินทรัพย์ที่ซ่อนเร้นอยู่ได้ดีกว่ากลุ่มผู้ถือหุ้นเดิม
- 4.3. การกระตุ้นการทำงานของผู้จัดการ : ถ้าผู้จัดการทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับเงินปันผลในจำนวนน้อย ผู้ถือหุ้นก็จะเรียกร้องให้คณะกรรมการบริหารควบคุมการจัดการ แต่อาจจะเป็นสิ่งที่ยาก โดยเฉพาะถ้าคณะกรรมการบริหารเป็นผู้จัดการเอง ทางเลือกหนึ่งที่จะจัดระเบียบวินัยของผู้จัดการก็คือให้ผู้ลงทุนที่มีความสามารถได้ทราบถึงการจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนักลงทุนดังกล่าว อาจจะเข้าซื้อกิจการในราคาที่ต่ำ แล้วปรับปรุงการจัดการ และนำไปขายใหม่ หรือเพิ่มเงินปันผลของผู้ถือหุ้น
- 4.4. การได้ผู้บริหารที่มีความชำนาญ (Managerial Skills) : กิจการขนาดเล็กที่ถูกรวมกิจการนั้น อาจดำเนินธุรกิจชนิดหรือประเภทที่มีโอกาสทำกำไรได้ดี หากแต่กิจการขาดผู้บริหารที่มีความสามารถในลักษณะมืออาชีพ ทำให้ธุรกิจไม่เติบโตเท่าที่ควร การรวมกิจการสามารถส่งผลให้กิจการขนาดเล็กที่ถูกรวมทำกำไรได้มากขึ้น หากเปลี่ยนตัวเองผู้บริหารที่มีความสามารถเข้ามาดำเนินงานแทนคนเก่า ซึ่งเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ กิจการขนาดเล็กไม่สามารถจัดหาผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาบริหารได้ อาจเป็นเพราะไม่มีความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทน

แทนนั่นเอง ดังนั้น ภายหลังจากการรวมกิจการแล้วนั้น กิจการที่ถูกรวมจะต้องรับนโยบายใหม่ และมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นทำให้โอกาสเติบโตมากขึ้น โดยทีมงานผู้บริหารที่มีความสามารถ

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อการพิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรคของบริษัท และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัททั้งในปัจจุบันและอนาคต เราเรียกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเหล่านี้ว่า การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strength)

จุดแข็ง หมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัทสามารถกระทำได้ดี บริษัทจะต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และการวิจัยและพัฒนา เพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเหล่านี้เป็นระยะ บริษัทที่บรรลุความสำเร็จจะกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทที่ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งจากการดำเนินงานภายในเหล่านี้อยู่เสมอ

จุดอ่อน (Weaknesses)

จุดอ่อน หมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัทไม่สามารถกระทำได้ดี การดำเนินงานภายในเหล่านี้ เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และการวิจัยและพัฒนา จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของบริษัท บริษัทจะต้องกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทที่สามารถลบล้าง หรือปรับปรุงจุดอ่อนของการดำเนินงานภายในเหล่านี้ให้ดีขึ้น

โอกาส (Opportunities)

โอกาส หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท บริษัทจะต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขันอยู่เป็นระยะ เพื่อการแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ การพัฒนาของคอมพิวเตอร์ และไบโอเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติพนักงาน และการแข่งขันจากต่างประเทศที่รุนแรงขึ้นจะเป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลง

เหล่านี้ อาจจะทำให้ความต้องการลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ที่อาจจะทำให้ผลิตภัณฑ์บริการ และกลยุทธ์ของบริษัทต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

อุปสรรค (Threats)

อุปสรรค หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานของบริษัท สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน เป็นต้น ความไม่สงบภายในตะวันออกกลาง ความเข้มแข็งของกลุ่มแข่งขัน อัตราดอกเบี้ย และราคาน้ำมันที่สูงขึ้นล้วนแต่เป็นการคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งสิ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม : ภายนอก

สภาพแวดล้อมจะประกอบด้วยปัจจัย (โอกาสและอุปสรรค) ที่อยู่ภายนอกบริษัท และไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมจะมีอยู่สองส่วนคือ สภาพแวดล้อมการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Task Environment) จะประกอบด้วย ปัจจัยที่กระทบและถูกกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของบริษัท ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย รัฐบาล ผู้จำหน่าย วัตถุดิบ ชุมชน คู่แข่งขัน ลูกค้า เจ้าหนี้ สหภาพแรงงาน สมาคมการค้า และกลุ่มผลประโยชน์ เรามักจะเรียกสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของบริษัทว่า อุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) จะประกอบด้วย ปัจจัยที่ไม่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานระยะสั้นของบริษัท ปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวของบริษัท ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการเมืองหรือกฎหมาย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม : ภายใน

สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยปัจจัย (จุดแข็งและจุดอ่อน) ที่อยู่ภายในบริษัทเองและไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ โครงสร้างและวัฒนธรรม และทรัพยากรของบริษัท โครงสร้างของบริษัท (Corporate Structure) จะแสดงให้เห็นถึง การรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงาน และการติดต่อสื่อสารภายในบริษัท เรามักจะเรียกโครงสร้างบริษัทนี้ว่า “สายการบังคับบัญชา” โดยทั่วไปโครงสร้างบริษัทจะถูกแสดงให้เห็นเป็นภาพภายในแผนภูมิองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture) จะหมายถึง ความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมร่วมกันของบรรดาบุคคลภายในบริษัท โดยทั่วไปจะปรากฏขึ้นมาเป็นบรรทัดฐานที่ระบุพฤติกรรมที่ยอมรับกันของบุคคลตั้งแต่ผู้บริหาร

ระดับสูงลงมาจนถึงพนักงานระดับล่างสุด ทรัพยากรของบริษัท (Corporate Resources) จะหมายถึง ทรัพยากรทุกอย่างภายในการผลิตและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัท ทรัพยากรเหล่านี้ได้แก่ คน เงินทุน วัตถุดิบ โรงงาน เทคโนโลยี และทักษะ เป็นต้น

3.3 ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix)

ส่วนผสมทางการตลาด หมายถึง กลุ่มของเครื่องมือการตลาด ซึ่งธุรกิจใช้ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดในตลาดเป้าหมาย เครื่องมือการตลาด 4 ประการ ได้แก่ 4 Ps ประกอบด้วย

1. ผลิตภัณฑ์ (Product)
2. ราคา (Price)
3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place or distribution)
4. การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion)

1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product strategy)

ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สิ่งที่น่าเสนอแก่ตลาดเพื่อความสนใจ (Attention) ความอยากได้ (Acquisition) การใช้ (Using) หรือการบริโภค (Consumption) ที่สามารถตอบสนองความต้องการหรือความจำเป็น การตัดสินใจในลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการจะได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีความต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติอะไรบ้าง แล้วนักการตลาดจึงนำมากำหนดกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ทางด้านต่างๆ คือ

1. ขนาด รูปร่างลักษณะ และคุณสมบัติอะไรบ้างที่ผลิตภัณฑ์ควรมี
2. ผลิตภัณฑ์ควรจะบรรจุหีบห่ออย่างไร
3. ลักษณะการบริการที่สำคัญของผู้บริโภคคืออะไร
4. การรับประกันและโปรแกรมการให้บริการอะไรบ้างที่ควรจัดให้
5. ลักษณะของผลิตภัณฑ์ประกอบที่เกี่ยวข้องคืออะไร

2. กลยุทธ์ด้านราคา (Price strategy)

ราคา หมายถึง สิ่งที่ถูกซื้อขายสำหรับสิ่งที่ได้มาซึ่งแสดงถึงมูลค่าในรูปของเงินตราหรืออาจหมายถึง จำนวนเงินและ (หรือ) สิ่งอื่นที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการ ลักษณะความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และความสามารถในการตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภค ทำให้

เกิดมูลค่า (Value) ในตัวสินค้า มูลค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้าต้องมากกว่าต้นทุน (cost) หรือราคา (Price) ของสินค้านั้น ผู้บริโภคจะทำการตัดสินใจซื้อก็ต่อเมื่อมูลค่ามากเกินกว่าราคาสินค้าเป็นคำถามที่ เกี่ยวข้องกับราคาและเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค

3. กลยุทธ์การจัดจำหน่าย (Place or distribution strategy)

การจัดจำหน่าย หมายถึง การเลือกและการใช้ผู้เชี่ยวชาญทางการตลาด ประกอบด้วย คนกลาง บริษัทขนส่ง และบริษัทเก็บรักษาสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าเป้าหมายโดยสร้างอรรถ ประโยชน์ด้านเวลา สถานที่ ความเป็นเจ้าของ หรืออาจหมายถึง โครงสร้างช่องทาง (สถาบันและ กิจกรรม) ที่ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์หรือบริการจากองค์การไปยังตลาด ส่วนประกอบของ กิจกรรมและสถาบันการตลาดที่ว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ถูกต้องไปยังลูกค้า การจัดจำหน่ายจึง เกี่ยวข้องกับกลไกในการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการไปยังผู้บริโภคซึ่งต้องพิจารณาถึงวิธีการที่นำ เสนอผลิตภัณฑ์เพื่อขาย การตัดสินใจในการจัดจำหน่ายจะได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมผู้บริโภค

4. กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion strategy)

การส่งเสริมการตลาด หมายถึง การติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อเพื่อ สร้างทัศนคติ (Attitude) และพฤติกรรมการซื้อ (Buying behavior) วัตถุประสงค์ของการติดต่อ สื่อสารเพื่อแจ้งข่าวสารเพื่อจูงใจ เพื่อเตือนความทรงจำลูกค้าเป้าหมายเกี่ยวกับบริษัทและการ ส่งเสริมการตลาด กลยุทธ์ในการส่งเสริมการตลาดมี 5 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การ โฆษณา (Advertising strategy)
2. กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal selling strategy)
3. กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย (Sales promotion strategy)
4. กลยุทธ์การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and public relation strategy)
5. กลยุทธ์การตลาดทางตรง (Direct marketing strategy)

3.4 เทคนิคการวิเคราะห์คู่แข่งชั้น (Five Force Model)

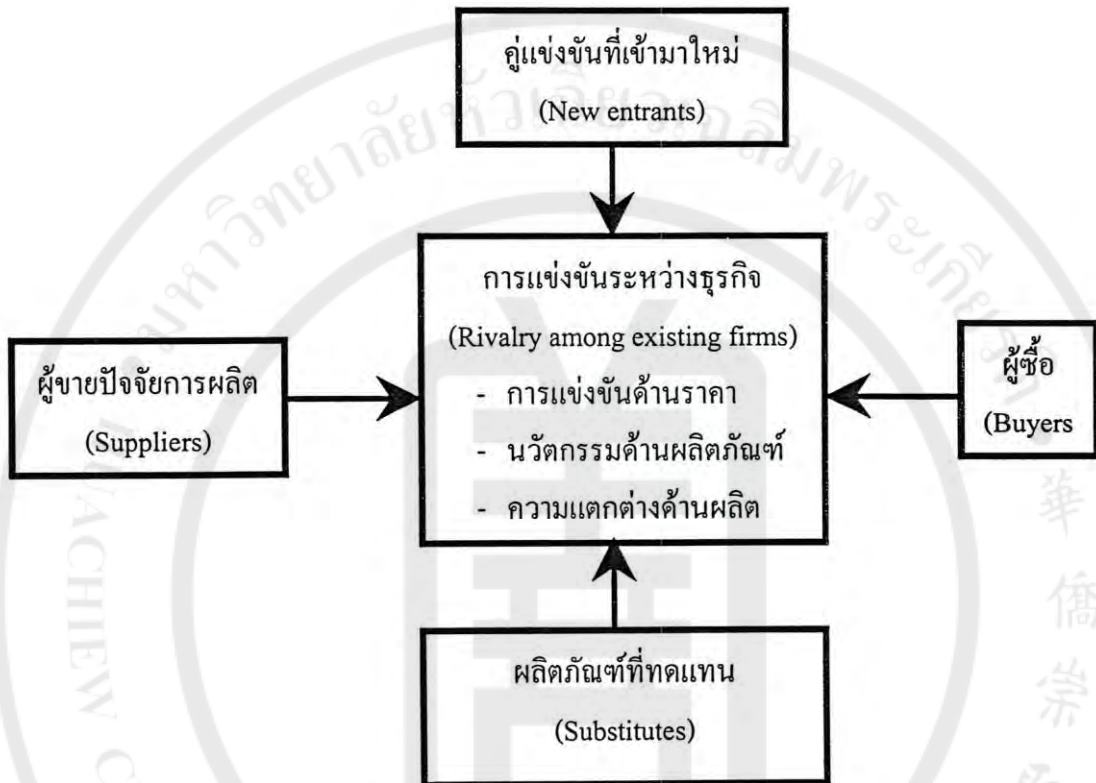
Michael E. Porter ได้พัฒนาเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่มีประโยชน์ในการสำรวจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในรูปของแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขัน 5 ประการคือ

1. อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด (The threat of new entrants of the market)
2. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The bargaining power of the firm's suppliers)
3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of the firm's buyer)
4. อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (The threat of substitute products)
5. การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น (The intensity of rivalry among competing firms)

อิทธิพลเหล่านี้จะพิจารณาถึงลักษณะและขอบเขตในการแข่งขัน เช่น สักยภาพ การสร้างกำไรของอุตสาหกรรม ดังแผนภาพที่ 3 แสดงถึงโมเดลผลกระทบจากแรงกดดัน 5 ประการต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม

แผนภาพที่ 3.1

แสดงโมเดลผลกระทบจากแรงกดดัน 5 ประการ



1. อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด (The threat of new entrants to the market) คู่แข่งขันใหม่ในอุตสาหกรรม จะเป็นอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับธุรกิจเดิม การเพิ่มขึ้นของสมรรถภาพ และศักยภาพที่จะแย่งส่วนครองตลาดของคู่แข่งเดิม คู่แข่งขันใหม่ จะทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรมากขึ้น เช่น งบประมาณในการโฆษณาและวิจัย ซึ่งในอดีตจะไม่จำเป็นที่จะต้องใช้เพื่อลดอุปสรรค ในการแข่งขันผู้บริหารจำเป็นต้องแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรค แก้ปัญหาการเข้ามาของอุตสาหกรรมใหม่ อุปสรรคของคู่แข่งใหม่ที่สำคัญมีดังนี้

1.1. การประหยัดจากขนาดการผลิต (Economic of scale)

การลดลงของภาระต้นทุนในการผลิตจำนวนมาก

1.2. ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product differentiation)

เป็นลักษณะการแตกต่างด้านกายภาพและการรับรู้ ซึ่งจะทำให้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ในสายตาผู้บริโภค

1.3. ความต้องการเงินทุน (Capital requirements)

จำนวนของการลงทุนที่ต้องใช้ในการเข้าสู่อุตสาหกรรม ประกอบด้วย โรงงานและเครื่องมือต่าง ๆ ตลอดจนเงินทุนหมุนเวียน

1.4. การเปลี่ยนแปลงต้นทุน (Switching costs)

ต้นทุนซึ่งเกิด โดยผู้ใช้จะเปลี่ยนแปลงจากผู้ขายปัจจัยผลิตหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง สิ่งนี้จะประกอบด้วยต้นทุนด้านจิตวิทยา และต้นทุนด้านจำนวนเงิน

1.5. การประเมินช่องทางการจัดจำหน่าย (Access to distribution channels)

ต้นทุนจะเกี่ยวกับการพัฒนาวิธีการที่จะกระจายผลิตภัณฑ์หรือบริการ

1.6. ข้อเสียเปรียบด้านต้นทุนจากขนาดธุรกิจที่แตกต่างกัน (Cost disadvantages

independent of scale) ปัจจัยที่สร้างข้อได้เปรียบสำหรับคู่แข่งชั้นเดิม แม้ว่าอุตสาหกรรมใหม่จะประหยัดจากขนาดการผลิตก็ตาม

ปัจจัยจะทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม การประเมิน การใช้วัสดุที่พึงพอใจ ทำเลที่ตั้งที่ดี และการช่วยเหลือของภาครัฐ

ปัจจัยซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเข้ามาของธุรกิจใหม่ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะอย่างของอุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมรถยนต์ซึ่งมีความแตกต่างกันด้านผลิตภัณฑ์ (Product differentiation) และการประหยัดจากการผลิต (Economic of scale) เป็นอุปสรรคที่สำคัญที่จะเข้าสู่ธุรกิจใหม่ อุตสาหกรรมการผลิตที่เข้าสู่ธุรกิจนี้ จะเป็นอุปสรรคจากความต้องการด้านเงินลงทุนเป็นจำนวนมาก (Capital requirements) โดยทั่วไปผู้ผลิตสหรัฐอเมริกาจะมีความล้มเหลวจากการประเมินช่องทางการจัดจำหน่าย (Access to distribution channels) ตัวอย่าง อุตสาหกรรมภาพยนตร์มีอุปสรรคของคู่แข่งชั้นที่เข้ามาใหม่ ด้วยเหตุผลหลายประการคือ การผลิตที่สำคัญต้องใช้เวลาประมาณ 12 เดือน ในการผลิตและต้องใช้เงิน 16 ล้านดอลลาร์ ในการลงทุนก่อนที่จะได้ภาพยนตร์มาฉาย

2. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The bargaining power of the firm's suppliers)

วิธีซึ่งผู้ขายปัจจัยการผลิตจะมีผลกระทบต่อศักยภาพด้านกำไรของอุตสาหกรรม ทำให้ราคาปัจจัย

การผลิตและราคาสินค้าสูงขึ้น หรือลดคุณภาพสินค้าและลดบริการ ลักษณะกลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิตซึ่งมีอำนาจมีดังนี้

- 2.1. ลักษณะเด่นของผลิตภัณฑ์ที่ผู้ขายจำหน่ายมีน้อยราย (Dominance by a few suppliers)
- 2.2. การมุ่งที่อุตสาหกรรมเฉพาะกลุ่มมากกว่าการมุ่งที่อุตสาหกรรมผู้ซื้อ (Greater concentration than the buyer industry)
- 2.3. ความไม่สามารถในการหาสินค้าทดแทนได้ (Non-availability of substitute product)
- 2.4. การขาดความสำคัญของผู้ซื้อที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิต (Relative lack of importance of the buyer to the supplier group)
- 4.5. ความสำคัญของผลิตภัณฑ์หรือบริการของผู้ขายปัจจัยการผลิตต่อผู้ซื้อ (Importance of the supplier's product or service to the buyer)
- 4.6. ความแตกต่างกันมากในผู้ขายปัจจัยการผลิต (High differentiation by the suppliers)
- 4.7. การเปลี่ยนแปลงต้นทุนสำหรับผู้ซื้อที่สูงขึ้น (High switching costs for the buyer)
- 4.8. อุปสรรคด้านสินเชื่อของการผสมผสานกันในอนาคต โดยผู้ขายปัจจัยการผลิต (Credible threat of forward integration by suppliers) จะเกี่ยวข้องกับการขยายตัวและการเคลื่อนย้ายของปัจจัยการผลิตในสภาพของกระบวนการผลิตเป็นการจัดจำหน่าย

3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of buyers) ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมจะสร้างอำนาจการต่อรองด้านราคา หรือต้องการคุณภาพที่ดีขึ้นสำหรับราคาเดิม ปัจจัยต่อไปนี้จะนำไปสู่อำนาจการซื้อที่ดีขึ้น ดังนี้

- 3.1. การมุ่งความสำคัญที่มากกว่ากลุ่มขายปัจจัยการผลิต (Greater concentration than the supplier group)
- 3.2. การซื้อในปริมาณที่มาก (Large volume purchases)
- 3.3. ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีมาตรฐานเดียวกันหรือไม่แตกต่างกัน (Undifferentiated or standard products or service of the suppliers)

3.4. อุปสรรคที่เชื่อถือได้จากการประสมประสานย้อนหลัง โดยผู้ซื้อ (Credible threat of backward integration by buyers) การประสมประสานแบบย้อนหลังจะเกี่ยวข้องกับ การเคลื่อนย้ายผู้ซื้อเป็นผู้ซื้อขั้นต้นของผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่าย

3.5. มีข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับโครงสร้างต้นทุนของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Accurate information about the cost structure of the supplier)

ดังนั้นความอ่อนไหวของราคาที่สูงขึ้นของผู้ซื้อทำให้ศักยภาพการทำกำไรของอุตสาหกรรมลดลง

4. อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (The threat of substitute products) ความสามารถในการหาผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกัน จะทำให้เกิดข้อจำกัดทางด้านราคาของผลิตภัณฑ์ใน อุตสาหกรรม เมื่อราคาของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่สูงขึ้นเนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ ลูกค้าน่าจะเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้นั้น ธุรกิจที่มีการแข่งขันที่ทดแทนกันได้ต้องพยายามสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน

5. การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น (The intensity of rivalry among competitors) อุตสาหกรรมจำนวนมากในระบบเศรษฐกิจเสรีนิยมมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การแข่งขันนี้โดยทั่วไปสามารถเพิ่มการแข่งขันด้านราคา ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารจะต้องระลึกว่าธุรกิจในรูปแบบของการแข่งขันเหล่านี้จะไม่สามารถแยกจากกันได้ การแข่งขันที่รุนแรงเหล่านี้ ทำให้เกิดผลกระทบในปัจจัยต่อไปนี้

- 5.1 การแข่งขันที่เท่าเทียมกันและรุนแรง (Numerous or equally balanced competitors)
- 5.2 การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมลดลง (Slow industry growth)
- 5.3 ต้นทุนคงที่หรือต้นทุนในการเก็บรักษาสูง (High fixed or storage cost)
- 5.4 การขาดการสร้างความแตกต่างหรือการเปลี่ยนแปลงของต้นทุน (Lack of differentiation or switching costs)
- 5.5 สมรรถภาพในการผลิตเพิ่มขึ้นเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่เท่านั้น (Manufacturing capacity increases possible only in large increments) ความต้องการขนาดการผลิตที่มีประสิทธิภาพในหลายอุตสาหกรรมซึ่งจะเพิ่มสมรรถภาพในการผลิตให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้สำหรับธุรกิจใหญ่ สิ่งนี้จะนำไปสู่การเสนอขายและการลดราคาส่วนเกินในระยะสั้น

- 5.6 คู่แข่งขันซึ่งมีกลยุทธ์ที่หลากหลายมีจุดเริ่มต้นและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน
(Competitors with diverse strategies, origins, and personalities)
- 5.7 ผลประโยชน์เชิงกลยุทธ์ในระดับสูง (High strategic stakes) ความสำเร็จในตลาด
ระดับสูงเกิดจากการยอมรับผลิตภัณฑ์ของลูกค้า

3.5 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค

การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค (Analyzing consumer behavior) เป็นการค้นหาหรือวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรม การซื้อ ของผู้บริโภค เพื่อทราบถึงลักษณะความต้องการและพฤติกรรม การซื้อ คำตอบที่ได้จะช่วยให้นักการตลาดสามารถจัดกลยุทธ์การตลาด (Marketing strategies) ที่สามารถสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม

คำถามที่ใช้เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมผู้บริโภค คือ 6 Ws และ 1 H ซึ่งประกอบด้วย WHO?, WHAT?, WHY?, WHO?, WHEN?, WHERE?, และ HOW? เพื่อค้นหาคำตอบ 7 ประการ หรือ 7 Os ซึ่งประกอบด้วย OCCUPANTS, OBJECTS, OBJECTIVES, ORGANIZATIONS, OCCASIONS, OUTLETS and OPERATIONS ดูได้จากตารางที่ 2 แสดงการใช้ 7 คำถาม เพื่อหา คำตอบ 7 ประการเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค รวมทั้งการใช้กลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับ คำตอบเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค

ตารางที่ 3.1

แสดงคำถาม 7 คำถาม (6Ws และ 1H) เพื่อหาคำตอบ 7 ประการเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค

คำถาม (6Ws และ 1H)	คำตอบที่ต้องการทราบ (7Os)
1. ใครอยู่ในตลาดเป้าหมาย (Who is in the target market?)	ลักษณะกลุ่มเป้าหมาย (Occupants)
2. ผู้บริโภคซื้ออะไร (What does the consumer buy?)	สิ่งที่ผู้บริโภคต้องการซื้อ (Objects) หรือสิ่งที่ต้องการคือคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์(Product)หรือองค์ประกอบ
3. ทำไมผู้บริโภคจึงซื้อ (Why does the consumer buy?)	วัตถุประสงค์ในการซื้อ (Objectives) ผู้บริโภคซื้อเพื่อสนองความต้องการทางด้านร่างกายและด้านจิตใจซึ่งได้รับอิทธิพลจาก 1. ปัจจัยภายใน 2. ปัจจัยภายนอก และ 3. ปัจจัยเฉพาะบุคคล
4. ใครมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อ (Who participates in the buying?)	องค์การ (Organizations) บทบาทของบุคคลที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจซื้อ ประกอบด้วย (1) ผู้ริเริ่ม (2) ผู้มีอิทธิพล (3) ผู้ตัดสินใจซื้อ (4) ผู้ซื้อ (5) ผู้ใช้
5. ผู้บริโภคซื้อเมื่อใด (When does the consumer buy?)	โอกาสในการซื้อ (Occasions) เช่น ช่วงใด เวลาไหน
6. ผู้บริโภคซื้อที่ไหน (Where does the consumer buy?)	แหล่ง (Outlets) หรือช่องทาง (Channel) ที่ผู้บริโภคไปซื้อ เช่น ร้านค้า ตัวแทนจำหน่ายต่างๆ
7. ผู้บริโภคซื้ออย่างไร (How does the consumer buy?)	ขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อ (Operations or buying process) ซึ่งประกอบด้วย (1) การรับรู้ปัญหาหรือความต้องการ (2) การค้นหาหรือความต้องการ (3) การประเมินผลพฤติกรรม (4) การตัดสินใจซื้อ (5) ความรู้สึกภายหลังการซื้อ

การประยุกต์ใช้ 7 Os ของกลุ่มเป้าหมาย และคำถามที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อ
การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคที่สนใจในการเลือกซื้อสินค้า

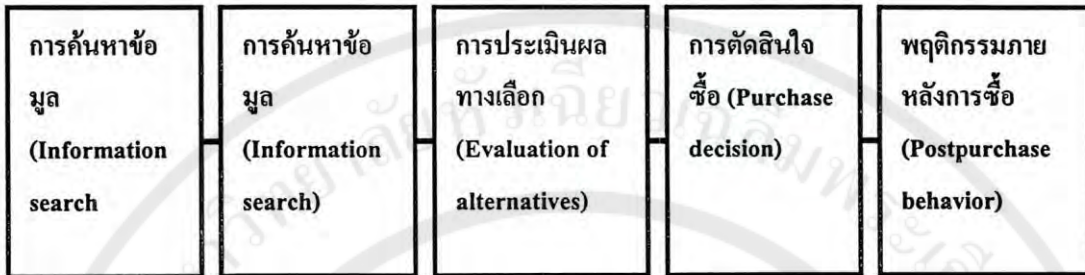
1. ใครอยู่ในตลาดเป้าหมาย (Who is in the target market?) เป็นคำถามเพื่อทราบถึงลักษณะของกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการใช้สินค้าว่าเป็นใคร
2. ผู้บริโภคซื้ออะไร (What does the consumer buy?) เป็นคำถามเพื่อทราบถึงความต้องการของผู้บริโภคว่าต้องการอะไร สินค้าหรือบริการแบบไหนเพื่อที่ผู้ผลิตจะสนองตอบได้ตรงกับความต้องการนั้น
3. ทำไมผู้บริโภคต้องซื้อ (Why does the consumer buy?) เป็นคำถามเพื่อทราบถึงวัตถุประสงค์ (Objectives) ในการเลือกซื้อสินค้าเพื่อวัตถุประสงค์หรือมีเป้าหมายอะไร
4. ใครมีส่วนร่วมในการซื้อ (Who participates in the buying?) เป็นคำถามเพื่อทราบถึงบทบาทของกลุ่มผู้ที่จะตัดสินใจซื้อว่าเป็นใคร กลุ่มไหน และใครมีส่วนร่วมในการที่จะตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้านั้น ๆ
5. ผู้บริโภคซื้อเมื่อใด (When does the consumer buy?) เป็นคำถามเพื่อทราบถึงโอกาสและจังหวะในการซื้อสินค้า เช่น ซื้อเมื่อต้องการใช้ หรือซื้อเพื่อเก็บสำรองไว้เพื่อเตรียมการในอนาคต
6. ผู้บริโภคซื้อที่ไหน (Where does the consumer buy?) เป็นคำถามเพื่อทราบถึงสถานที่ที่ผู้บริโภคจะไปซื้อ ซึ่งนักการตลาดจะต้องศึกษาเพื่อจัดช่องทางการจัดจำหน่ายให้เหมาะสมและตรงกับตลาดเป้าหมาย
7. ผู้บริโภคซื้ออย่างไร (How does the consumer buy?) เป็นคำถามเพื่อทราบถึงขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อ ในกรณีที่สินค้าหมด หรือต้องการซื้อสินค้า หรือเมื่อมีสินค้าตัวใหม่ออกมาเสนอขายในตลาด ผู้บริโภคจะตัดสินใจอย่างไร

ขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อ

จากการสำรวจรายงานของผู้บริโภคจำนวนมากในกระบวนการซื้อพบว่าผู้บริโภคผ่านกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ การรับรู้ถึงความต้องการ การค้นหาข้อมูล การประเมินผลพฤติกรรม การตัดสินใจซื้อ และความรู้สึกภายหลังการซื้อ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กระบวนการซื้อเริ่มต้นการซื้อจริงๆ และมีผลกระทบหลังจากการซื้อดังรายละเอียดต่อไปนี้

แผนภาพที่ 3.2

แสดงโมเดลกระบวนการตัดสินใจซื้อ 5 ขั้นตอน



1. การรับรู้ถึงความต้องการ (Need recognition) หรือการรับรู้ปัญหา (Problem recognition) การที่บุคคลรับรู้ถึงความต้องการของตนซึ่งอาจเกิดเองหรือเกิดจากสิ่งกระตุ้น ความต้องการภายในบุคคล

2. การค้นหาคข้อมูล (Information search) ถ้าความต้องการถูกกระตุ้นมากพอ และสิ่งที่สามารถสนองต่อความต้องการนั้นอำนวยความสะดวก ความต้องการ ผู้บริโภคจะดำเนินการเพื่อให้เกิดความพอใจทันที แต่ในบางครั้งความต้องการที่เกิดขึ้นไม่สามารถสนองต่อความต้องการได้ทันที ความต้องการนั้นจะถูกจดจำไว้ เพื่อหาการสนองต่อความต้องการนั้นในภายหลัง

เมื่อความต้องการถูกกระตุ้นได้สะสมไว้มาก จะทำให้เกิดการปฏิบัติในภาวะอย่างหนึ่ง คือ ความตั้งใจที่จะให้ได้รับการสนองต่อความต้องการ เขาจะพยายามค้นหาคข้อมูลจากการโฆษณาหรือคำแนะนำของเพื่อนหรือผู้ใกล้ชิด

อิทธิพลของข้อมูลจะแตกต่างกันตามชนิดของผลิตภัณฑ์ และลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริโภค โดยทั่วไปผู้บริโภคได้รับข้อมูลต่าง ๆ จากแหล่งการค้า เช่น สื่อสารโฆษณา พนักงานขาย ตัวแทนการค้า การแสดงการค้า ฯลฯ ซึ่งนักการตลาดควรจะศึกษาว่า ผู้บริโภครู้จักสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ได้อย่างไร และแหล่งข้อมูลอะไรที่มีอิทธิพลมากต่อผู้บริโภค

3. การประเมินผลทางเลือก (Evaluation of alternatives) เมื่อผู้บริโภคได้ข้อมูลมาแล้วจากขั้นตอนที่ 2 ผู้บริโภคจะเกิดความเข้าใจและประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ นักการตลาดจำเป็นต้องรู้ถึงวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริโภคใช้ในการประเมินผลทางเลือก กระบวนการประเมินผลไม่ใช่สิ่งที่ง่าย และไม่ใช้กระบวนการเดียวที่ใช้กับผู้บริโภคทุกคน และไม่ใช่ว่าเป็นของผู้บริโภคคนใดคนหนึ่งในทุกสถานการณ์การซื้อ

แนวคิดพื้นฐานที่ช่วยเหลือในกระบวนการประเมินผลพฤติกรรมผู้บริโภคมีหลายประการ คือ

- 3.1 คุณสมบัติผลิตภัณฑ์ (Product attributes) กรณีผู้บริโภคพิจารณาผลิตภัณฑ์ว่ามีคุณสมบัติอะไรบ้าง ตรงกับความต้องการที่จะนำมาใช้หรือไม่
- 3.2 ผู้บริโภคจะให้น้ำหนักความสำคัญสำหรับคุณสมบัติผลิตภัณฑ์แตกต่างกัน นักการตลาดต้องพยายามค้นหาถึงลำดับความสำคัญของคุณสมบัติผลิตภัณฑ์
- 3.3 ผู้บริโภคมีการพัฒนาความเชื่อถือเกี่ยวกับตรา เนื่องจากความเชื่อถือของผู้บริโภคขึ้นอยู่กับประสบการณ์เฉพาะอย่างของผู้บริโภค และความเชื่อถือเกี่ยวกับตราผลิตภัณฑ์จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ
- 3.4 ผู้บริโภคมีทัศนคติในการเลือกตรา โดยผ่านกระบวนการประเมินผล เริ่มต้นด้วยการกำหนดคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ที่เขาสนใจ แล้วเปรียบเทียบคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

4. การตัดสินใจซื้อ (Purchase decision) จากการประเมินผลพฤติกรรมในขั้นตอนที่ 3 จะช่วยให้ผู้บริโภคกำหนดความพอใจระหว่างผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นทางเลือกโดยทั่ว ๆ ไป

ผู้บริโภคจะตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ที่เขาชอบมากที่สุด และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการประเมินผลพฤติกรรมและการตัดสินใจซื้อ 3 ประการคือ

1. ทัศนคติของบุคคลอื่น ที่เกี่ยวข้องจะมีทั้งด้านบวกและด้านลบ
2. ปัจจัยสถานการณ์ที่คาดคะเนไว้ก่อนการตัดสินใจซื้อ เช่น การคาดคะเนผลประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ การรอจังหวะช่วงลดราคา เป็นต้น
3. ปัจจัยสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดคะเน ขณะที่ผู้บริโภครากำลังตัดสินใจซื้อนั้น ปัจจัยสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดคะเนจะเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลกระทบต่อความตั้งใจซื้อ เช่น ผู้บริโภคไม่ชอบลักษณะของพนักงานขาย หรือผู้บริโภคเกิดอารมณ์เสีย หรือวิตกกังวลจากรายได้ นักการตลาดเชื่อว่าปัจจัยที่ไม่ได้คาดคะเนจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการตัดสินใจซื้อ

5. ความรู้สึกภายหลังการซื้อ (Post Purchase Feeling) หลังจากซื้อและทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ไปแล้ว ผู้บริโภคจะมีประสบการณ์เกี่ยวกับความพอใจผลิตภัณฑ์ซึ่งนักการตลาดจะต้องพยายามทราบถึงระดับความพึงพอใจของผู้บริโภคหลังการซื้อ

ความคาดคะเนของผู้บริโภคเกิดจากแหล่งข่าวสาร พนักงานขาย และแหล่งติดต่อสื่อสารอื่น ๆ ถ้าบริษัทโฆษณาสินค้าเกินความจำเป็น ผู้บริโภคจะคาดหวังไว้สูง และเมื่อไม่เป็นความจริงจะเกิดความไม่พอใจ จำนวนความไม่พอใจจะขึ้นอยู่กับขนาดของความแตกต่างระหว่างการคาดหวังและการปฏิบัติจริงของผลิตภัณฑ์

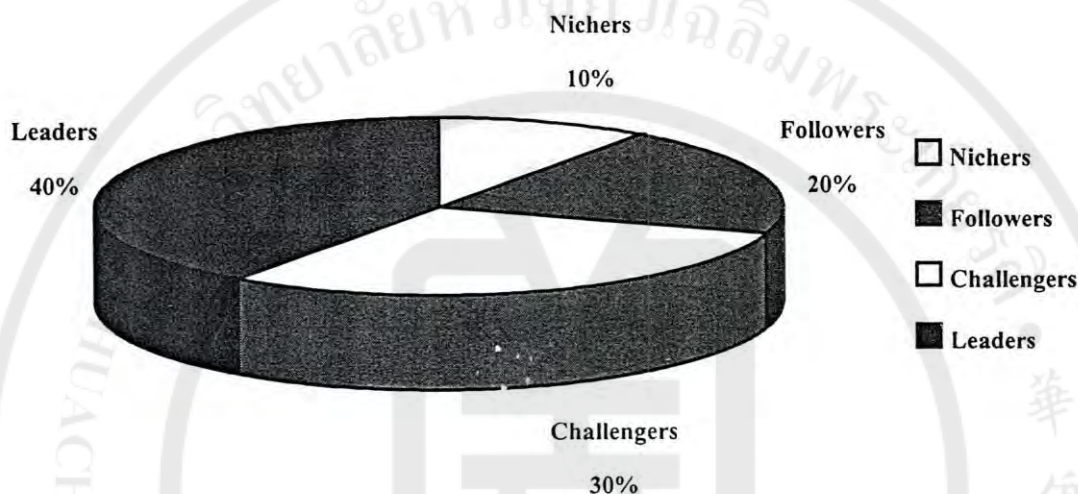
ผู้ขายที่ฉลาดจึงต้องโฆษณาผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับคุณภาพ ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้บริโภค ผู้ขายบางคนอาจใช้วิธีการโฆษณาคุณภาพต่ำกว่าของจริง เพื่อให้ผู้ซื้อเกิดความพอใจมากกว่า การคาดคะเนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์

เราจะพบว่าประสบการณ์เกี่ยวกับตราสินค้ามีผลกระทบที่สำคัญเกี่ยวกับความชอบตรา ถ้าตราที่ซื้อ พลาดต่อการสร้างความพอใจให้แก่ผู้ซื้อ ผู้ซื้อจะมีทัศนคติที่เลวต่อตรา และอาจเลิกซื้อผลิตภัณฑ์เลย ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้ซื้อมีความพึงพอใจภายหลังการซื้อสินค้า จะทำให้เกิดการซื้อซ้ำในผลิตภัณฑ์นั้นอีก

3.6 กลยุทธ์การขยายส่วนแบ่งตลาด

แผนภูมิที่ 3.1

แสดงการแบ่งตลาดตามโครงสร้างการแข่งขัน

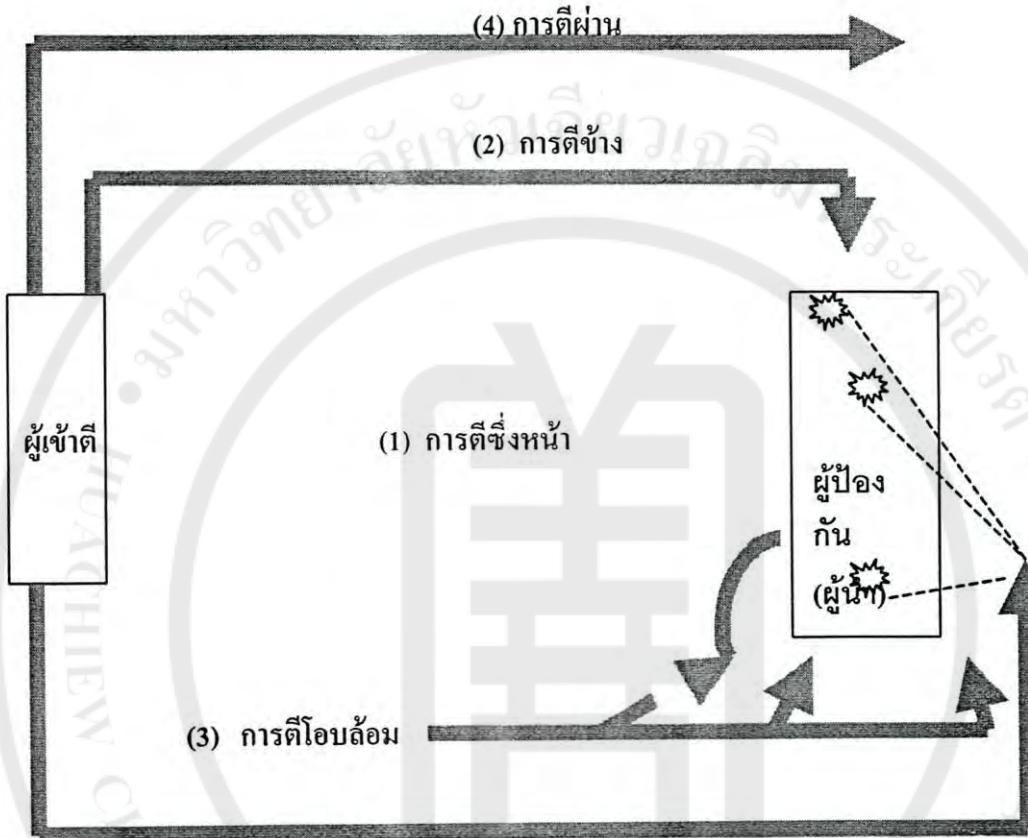


ตลาด (Market) ถ้าแบ่งตามสภาพการแข่งขัน สามารถแบ่งได้เป็น 4 ส่วนคือ ส่วนที่หนึ่งเป็นของผู้นำ (Leaders) ได้แก่กิจการที่มีส่วนแบ่งตลาดใหญ่ที่สุด ประมาณ 40% ของตลาดทั้งหมด ส่วนที่สองเป็นของคู่แข่ง (Challengers) เป็นกิจการคู่แข่งลำดับรองลงมาของผู้นำ มีส่วนแบ่งตลาดประมาณ 30% ของตลาดทั้งหมด ซึ่งกิจการจะต้องพยายามขยายส่วนแบ่งตลาดให้มากขึ้น ส่วนที่สามเป็นผู้ตาม (Followers) มีส่วนแบ่งตลาดไม่ให้เกิดอันตราย ส่วนที่สี่เป็นธุรกิจรายย่อย (Nichers) มีส่วนแบ่งตลาด 10% ของตลาดทั้งหมด

1. กลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาดของคู่แข่ง

ธุรกิจที่เป็นอันดับสอง สาม และสี่ ในอุตสาหกรรมสามารถเรียกได้ว่าเป็นบริษัทคู่แข่ง อันดับรองหรือคู่แข่ง (Challengers) มีผู้ชิงบางรายที่ผู้ชิงอาจกลายเป็นผู้นำได้ในที่สุด ก่อนเลือกใช้กลยุทธ์ผู้ชิงต้องแน่ใจว่าจะสามารถใช้กลยุทธ์นั้นโจมตีคู่แข่งได้ภายใต้เงินทุนที่มีอยู่ คู่ชิงหรือคู่แข่งต้องพร้อมแสวงหาส่วนแบ่งตลาดโดยใช้กลยุทธ์ดังนี้

แผนภาพที่ 3.3
แสดงกลยุทธ์ในการเข้าตี



ที่มา : ดร. ปริญ ลักขิตานนท์. “กลยุทธ์การแข่งขันด้านการตลาด” (อัคราเนหา)

1.1 กลยุทธ์ในการเข้าตี (Attack strategies)

1.1.1 การตีข้างหน้า (Frontal Attack) เป็นการตีจุดแข็งของศัตรูหรือการใช้เครื่องมือการตลาดต่อสู้ การปะทะระหว่างสินค้าแต่ละตัว การทุ่มโฆษณาแข่งขันกัน การจัดกิจกรรมของการส่งเสริมการขาย รวมทั้งการตัดราคากันวิธีนี้จะสำเร็จได้ คู่ชิงต้องแน่ใจว่าตนเองแข็งแกร่งกว่าคู่ต่อสู้ (Strength Advantage)

1.1.2 การตีด้านข้าง (Flanking Attack) การตีจุดอ่อนของกลุ่มแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็จุดอ่อนด้านการจัดจำหน่าย จุดอ่อนด้านราคา จุดอ่อนด้านผลิตภัณฑ์ เป็นการโจมตี 2 จุดคือจุดที่เป็นกลุ่ม ลูกค้าของผู้นำ หรืออีกกลุ่มที่ผู้นำยังไม่เคยเข้าถึงมาก่อนเลย

1.1.3 การตีโอบล้อม (Encirclement Attack) เป็นการเสนอผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ มาให้เลือกหลากหลายคุณภาพ และหลายราคา เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าหลายแบบที่แตกต่างกัน

1.1.4 การตีผ่าน (Bypass Attack) เป็นการเสนอผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ทั้งที่เกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม การใช้เทคโนโลยีใหม่ รวมทั้งการขยายตลาดใหม่ด้วย

1.1.5 การตีแบบสงครามกองโจร (Guerrilla Attack) เป็นการลักลอบตีคู่แข่งชั้น โดยที่ใช้วิธีฉ้อฉลหรือขบถ เช่น ปลอมข่าวลือ ตัดราคาใช้วัสดุปลอมปนใส่เข้าไปในผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่งแอ่งแอ่งแย่งตัวผู้บริหาร

1.2 กลยุทธ์ประตูหลัง (Backdoor Strategy)

ในกรณีผู้แข่งขันอันดับรองจะไม่โจมตีโดยตรง ตัวอย่างเช่น ผู้นำทางการตลาดขายสินค้ามีราคาแพง แต่กลยุทธ์ของบริษัทผู้นำอันดับรองอาจจะเป็นสินค้าราคาถูก เพื่อต่อสู้กับบริษัทผู้นำ

1.3 กลยุทธ์โจมตีคู่แข่งชั้นรายอื่นที่เล็กกว่า

ในกรณีที่ไม่สามารถโจมตีบริษัทที่ใหญ่กว่าได้ โดยทั่วไปผู้แข่งขันอันดับรองจะตัดสินใจต่อสู้กับผู้นำตลาดหรือคู่แข่งชั้นรายย่อย ๆ หรือพยายามค้นหาข้อบกพร่องผู้แข่งขันทางด้านต่าง ๆ ข้อบกพร่องของผู้แข่งขันทราบจากการติดตามการเคลื่อนไหวอย่างใกล้ชิด

2. กลยุทธ์หลายอย่างซึ่งผู้แข่งขันอันดับรองทางการตลาดใช้ มีดังนี้

2.1 กลยุทธ์การลดราคา (Price-Discount Strategy) กลยุทธ์นี้ บริษัทจะเสนอคุณภาพของผลิตภัณฑ์ใกล้เคียงกับผลิตภัณฑ์ของบริษัทของผู้นำ แต่ตั้งราคาต่ำกว่าซึ่ง การใช้กลยุทธ์การลดราคาจะได้ผลในกรณีดังต่อไปนี้

2.1.1 ผู้แข่งขันอันดับรองต้องสามารถเอาชนะใจผู้ซื้อให้เกิดความรู้สึกว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์ใกล้เคียงกัน

2.1.2 ผู้ซื้อต้องมีความรู้สึกเร็วต่อความแตกต่างของราคาและรู้สึกพอใจเมื่อราคาถูก

2.1.3 ผู้นำตลาดต้องไม่ลดราคาตาม

2.2 กลยุทธ์สินค้าราคาถูกกว่า (Cheaper-Goods Strategy) เป็นการเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพต่ำ ซึ่งจะทำให้ราคาถูกกว่ามาก กลยุทธ์นี้จะใช้ได้กรณีที่ผู้ซื้อที่มีความรู้สึกเร็วต่อความแตกต่างของราคา และไม่ถูกโจมตีจากบริษัทคู่แข่งอื่น ซึ่งอาจตั้งราคาถูกกว่า

2.3 กลยุทธ์สินค้าคุณภาพ (Prestige-Goods Strategy) ผู้แข่งขันอันดับรองทางการตลาดต้องพยายามเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเหนือกว่า และคิดราคาที่สูงกว่าผลิตภัณฑ์ของผู้นำ

2.4. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์หลายชนิด (Product-Proliferation Strategy) ผู้แข่งขันอันดับรองจะเสนอผลิตภัณฑ์หลายชนิด กลยุทธ์นี้จะสำเร็จได้ ถ้าสามารถจัดการผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ดึงดูดลูกค้า และผู้นำทางการตลาดเกิดความล้มเหลว คือปฏิบัติอย่างรวดเร็วพร้อมกับลักษณะเด่นของผลิตภัณฑ์

2.5 กลยุทธ์การค้นพบผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product-Innovation Strategy) ผู้แข่งขันอันดับรองจะสามารถเอาชนะผู้นำทางการตลาดได้ ถ้าค้นพบผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เหนือกว่า

2.6 กลยุทธ์การปรับปรุงบริการ(Improved-Services Strategy) ผู้แข่งขันอันดับรองจะโจมตีผู้นำโดยค้นหาวิธีที่จะเสนอบริการใหม่ หรือบริการที่ดีกว่า

2.7 กลยุทธ์การค้นพบวิธีการจัดจำหน่าย (Distribution-Innovation Strategy) ผู้แข่งขันอันดับรองจะสำรวจความเป็นไปได้ในการขยายส่วนของตลาดโดยปรับปรุงช่องทางการจัดจำหน่าย

2.8 กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต (Manufacturing-Cost Strategy) บางบริษัทเห็นความสำคัญในการสร้างส่วนแบ่งตลาด โดยพยายามลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำกว่าคู่แข่ง การลดต้นทุนการผลิตทำได้โดย การซื้อวัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพ การใช้ต้นทุนแรงงานต่ำ และการใช้อุปกรณ์การผลิตที่ทันสมัยขึ้นบริษัทสามารถใช้ต้นทุนที่ต่ำกว่ามาตั้งราคาต่ำเพื่อให้ส่วนครองตลาดเพิ่ม กลยุทธ์นี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ญี่ปุ่นขยายตลาดทั่วโลก

2.9 การส่งเสริมการโฆษณา (Intensive Advertising Promotion) ผู้แข่งขันอันดับรองจะสร้างความเป็นผู้นำได้จากการเพิ่มปริมาณ และ คุณภาพของการโฆษณา และส่งเสริมการขาย

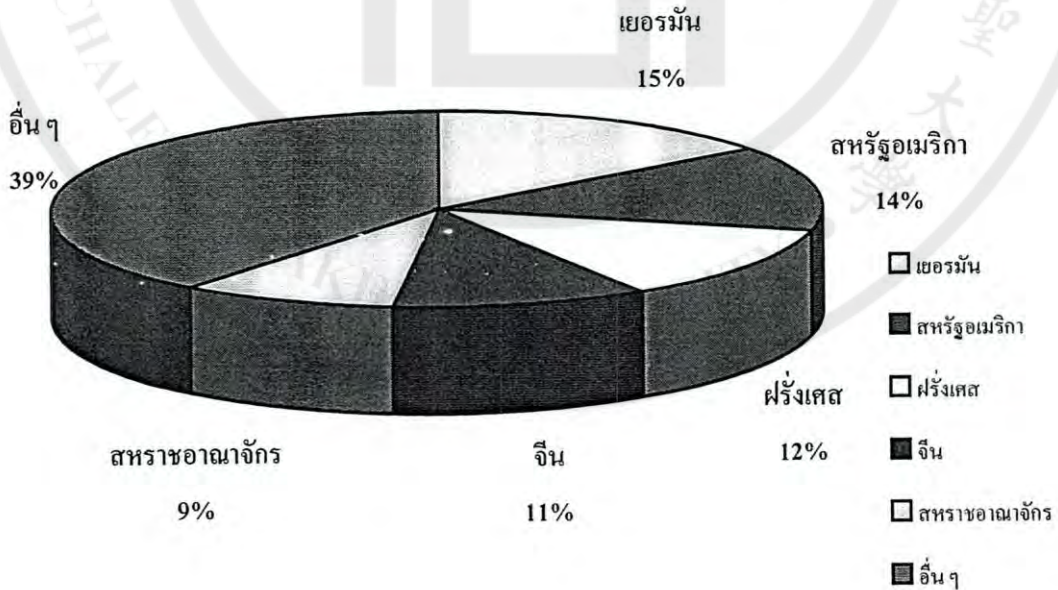
บทที่ 4

สภาพแวดล้อมทั่วไปและการแข่งขัน

ในช่วงปี พ.ศ. 2532-2539 ประเทศไทยมีความต้องการใช้ยาและเวชภัณฑ์เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องถึง 3 เท่าตัว หรือมีอัตราการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 11 เมื่อพิจารณาสัดส่วนทางการตลาดพบว่าผู้ผลิตภายในประเทศมีสัดส่วนการตลาดในปี พ.ศ. 2532 ร้อยละ 74.4 ลดลงอย่างต่อเนื่องจนถึงปี พ.ศ. 2539 เหลือเพียงร้อยละ 62.4 และยังคงมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องในปีต่อ ๆ ไป เนื่องจากประเทศไทยมีความต้องการใช้ยาใหม่ ๆ ราคาแพงที่ยังมีสิทธิบัตรคุ้มครองเพิ่มมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิตไทยในตลาดภายในประเทศลดลง หรือมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นน้อยกว่าผู้ผลิตต่างประเทศ แหล่งนำเข้ายาและเวชภัณฑ์ที่สำคัญของไทย ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป และญี่ปุ่น

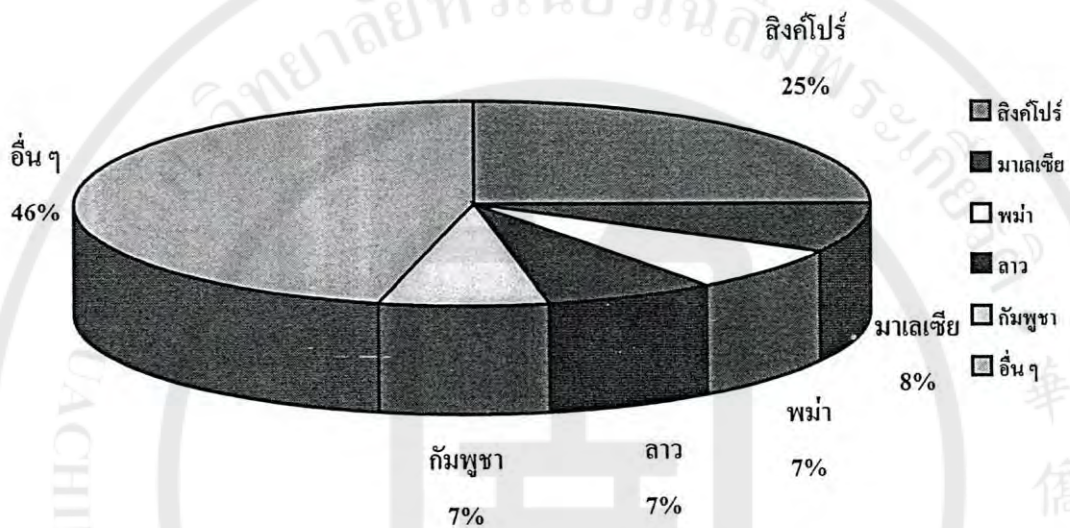
แผนภูมิที่ 4.1

อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ไทยนำเข้ายาและเวชภัณฑ์
ส่วนใหญ่จากเยอรมัน และสหรัฐอเมริกา



ที่มา: กระทรวงอุตสาหกรรม

แผนภูมิที่ 4.2
 อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ตลาดส่งออกที่สำคัญของไทย
 คือ สิงคโปร์ มาเลเซีย และอินโดจีน

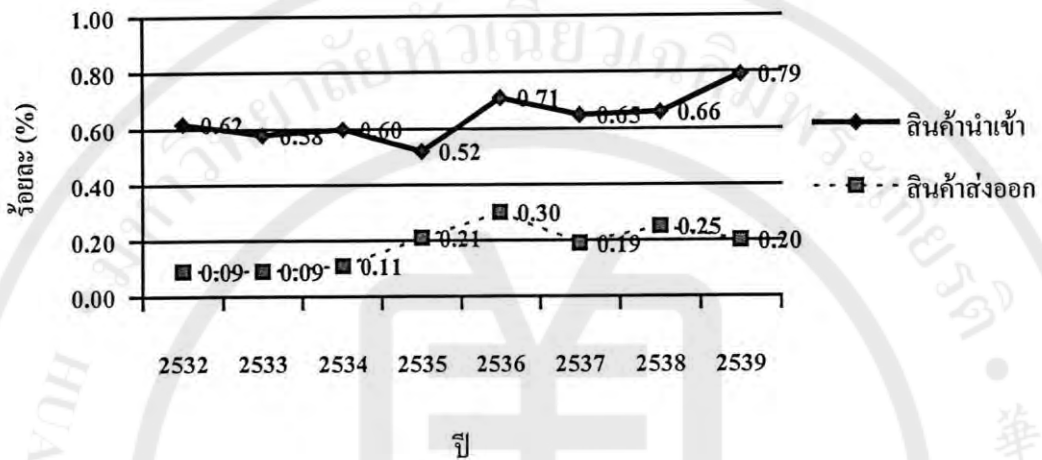


ที่มา: กระทรวงอุตสาหกรรม

อย่างไรก็ตาม ในช่วงเวลาเดียวกันนี้การส่งออกมีมูลค่าเพิ่มขึ้นถึง 3.7 เท่าตัว ซึ่งแสดงให้เห็นว่าประเทศไทยเริ่มมีขีดความสามารถในการผลิตและแข่งขันในตลาดต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะสำหรับผลิตภัณฑ์ยาที่หมดอายุการคุ้มครองตามสิทธิบัตรแล้วในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน และกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา

แผนภูมิที่ 4.3

อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์สินค้าส่งออกของไทยมีราคา (ต่อหน่วย) สูงขึ้น
แต่ยังราคาต่ำกว่าสินค้านำเข้าเกือบ 3 เท่า



ที่มา : กระทรวงอุตสาหกรรม

ตลาดยาโตขึ้นอย่างรวดเร็วในปี 2543 ตลาดยาที่จำหน่ายผ่าน Channel โรงพยาบาลมีอัตราการขยายตัวประมาณ 23 เปอร์เซ็นต์ ส่วนตลาดที่จำหน่ายผ่าน Channel ร้านยา มีอัตราการเติบโตประมาณ 11 เปอร์เซ็นต์ เมื่อรวมสองตลาดด้วยกัน มีอัตราการเจริญเติบโต 10 เปอร์เซ็นต์

ตลาดยา ถือเป็นธุรกิจของปัจจัยสำคัญในชีวิตมีการเติบโตด้วยอัตราขยายตัวเป็นเลขสองหลักมาโดยตลอด ภายหลังที่ฟื้นคืนจากการประกาศใช้ภาษีมูลค่าเพิ่มในปี 2535 จนกระทั่งผลกระทบทางเศรษฐกิจของประเทศไทย รัฐบาลจำเป็นต้องคงบสาธารณสุข และอุดหนุนการเบิกจ่ายรักษาพยาบาลและครอบครัว ส่งผลให้อุตสาหกรรมยาต้องทรุดตัวลงอีกครั้ง เมื่อปี 2541 โดยยอดจำหน่ายหดหายไปหนึ่งในสี่ของยอดขายปี 2540 ผลกระทบดังกล่าวส่งผลให้ยอดขายของบริษัท แอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด ตกลงเช่นเดียวกัน

ในปี 2540 เมื่อผลกระทบทางเศรษฐกิจเริ่มส่งผลกระทบต่อธุรกิจต่าง ๆ แต่ธุรกิจกลับไม่มีผลกระทบกระเทือน อีกทั้งมีอัตราการเจริญเติบโต เมื่อปีคี่ขึ้นปีถึง 25 เปอร์เซ็นต์ สาเหตุที่ตลาดยาดีขึ้นก็เพราะปัจจัยหลัก 2 ประการคือ การปรับปรุงภาษีมูลค่าเพิ่มจาก 10 เปอร์เซ็นต์ เป็น 7 เปอร์เซ็นต์ของกระทรวงการคลังในเดือนสิงหาคม และการอนุญาตให้บริษัทยาปรับราคาขึ้นได้ ตามผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ โดยกรมการค้าภายในกระทรวงพาณิชย์ ใน

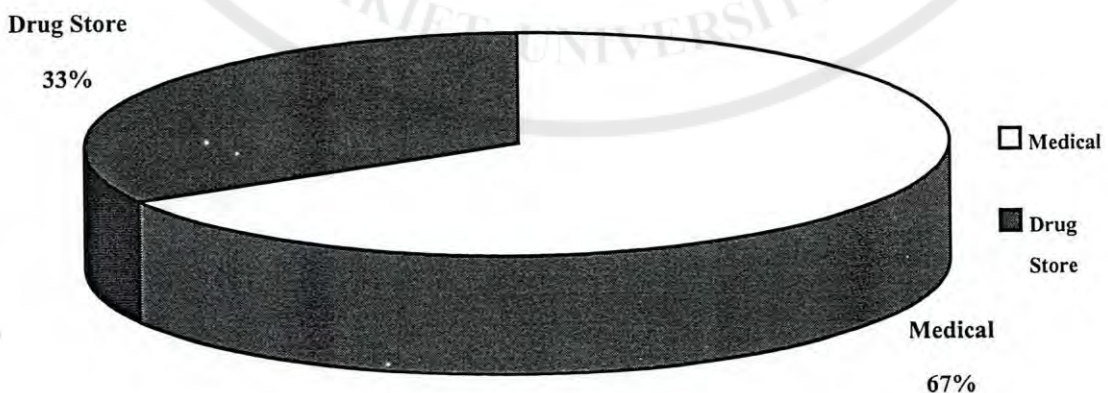
เดือนตุลาคมก่อให้เกิดการคูณราคาก่อนราคาจะเปลี่ยนแปลง ทำให้ตลาดยาดีขึ้นมากจนซัพพลายไม่พอดีกับดีมานด์ อีกทั้งผู้บริโภคในประเทศหันมาสนใจยาที่มีราคาแพงมากขึ้น ส่งผลให้ตลาดมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ตลาดยาแบ่งช่องทางการจัดจำหน่ายหลัก ๆ ได้ 2 ช่องทางคือ ช่องทางร้านยา เรียกว่า Pharmacy หรือ Drugstore หรือ OTC (Over the Counter) Channel ซึ่งมีขนาดตลาดเป็นหนึ่งในสามของตลาดยาทั้งหมด และช่องทางโรงพยาบาล (รวมคลินิก) เรียกว่า Medical หรือ Ethical Channel มีขนาดใหญ่กว่าช่องทางร้านยาถึงสองเท่า หรือสองในสามของตลาดยาทั้งหมดคิดเป็นมูลค่า ณ ราคาขายส่งจากผู้ผลิตหรือผู้แทนจำหน่าย คือ หนึ่งหมื่นล้านต่อสองหมื่นล้านบาทรวมกันเท่ากับสามหมื่นล้าน โดยประมาณ เมื่อสิ้นปี 2543

ตารางที่ 4.1
แสดงขนาดตลาดยา ในปี 2543

Channel Segment	Medical	Drugstore
ยอดขาย (ล้านบาท)	21,165	10,388

แผนภูมิที่ 4.4
แสดงขนาดของตลาดยา ในปี 2543



ที่มา : รายงานประจำปี 2543 ของบริษัท แอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด

ขนาดของตลาดขามีมูลค่า 32,553 ล้านบาท มีอัตราการเติบโต 10 เปอร์เซ็นต์ แบ่งเป็นตลาดยา Channel โรงพยาบาล 21,165 ล้านบาท หรือ 67 เปอร์เซ็นต์ มีอัตราการเติบโต 23 เปอร์เซ็นต์ และตลาดยา Channel ร้านยา 10,338 ล้านบาท เท่ากับ 33 เปอร์เซ็นต์ หรือหนึ่งในสามของตลาดยาทั้งประเทศ มีอัตราเติบโตเพียง 11 เปอร์เซ็นต์

4.1 การวิเคราะห์ด้านกฎหมาย

จากการเปลี่ยนรัฐบาลเมื่อปลายปี 2543 อีกทั้งนโยบาย “30 บาท รักษาได้ทุกโรค” ซึ่งเป็น 1 ใน 3 นโยบายเด่นที่ทำให้พรรคไทยรักไทย ชนะการเลือกตั้งทั่วไปอย่างถล่มทลายนั้น ในช่วงแรกมีคนจำนวนมากเห็นว่าเป็นไปได้ยาก แต่เมื่อข้อมูลปรากฏเพิ่มเติมว่า 30 บาท คือการร่วมจ่ายทุกครั้งที่ประชาชนไปใช้บริการตรวจรักษา โดยรัฐบาลจะจัดสรรเบี้ยประกันแบบเหมาจ่ายให้คนไทยทุกคนคนละ 1,197 บาทต่อปี ก็ทำให้เห็นได้ชัดขึ้นว่านั่นคือ ระบบประกันสุขภาพแห่งชาติที่จะเป็นก้าวสำคัญในการทำให้คนไทยทุกคนมีหลักประกันสุขภาพอย่างเสมอภาค อย่างน้อยก็ในระดับที่เงิน 1,197 บาทจะซื้อได้ ความยากลำบากของนโยบายนี้เริ่มปรากฏเมื่อจะเริ่มนำไปปฏิบัติเพราะกำลังบอกถึงประเทศที่รวย กึ่งจนที่มีประชากรถึง 62 ล้านคน มีระบบประกันสุขภาพที่หลากหลายนับสิบ ๆ ระบบโดยยังมีผู้คนอีกราว 10 – 18 ล้านคนที่เข้าไม่ถึงประกันสุขภาพ เพราะไม่มีบัตรประกันสุขภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง

ข้อสำคัญคือ เป็นบ้านเมืองที่มีพลวัตสูง มีการเคลื่อนย้ายของประชากรอยู่ตลอดเวลาอย่างในกรุงเทพมหานครนั้นมีประชากรตามทะเบียนราษฎรอยู่เพียง 4.5 ล้านคนโดยประมาณ แต่ในวันทำการอาจมีผู้คนเข้าร่วมในเมืองหลวงจนนับรวมได้ 10 ล้านคน ระบบประกันสุขภาพที่มุ่งจัดสรรงบประมาณตามข้อมูลในทะเบียนบ้านจึงเกิดปัญหาที่ยังแก้ไม่ตกถ้าหากยืนยันจะใช้ระบบการจ่ายเบี้ยประกันแบบเหมาจ่ายเป็นรายคนต่อปี ถ้าเป็นแบบ Fee for service ก็คงแก้ปัญหาดังกล่าวได้แต่จะควบคุมค่าใช้จ่ายยากและยุ่งยากในเชิงบริหารจัดการ

อีกทั้งยังมีปัญหาเกี่ยวข้องอีกมาก ทำให้ในขณะนี้กระทรวงสาธารณสุขแต่งตั้งคณะทำงาน 10 ชุดเพื่อหาทางออกในแต่ละด้าน ได้แก่

1. ชุดควบคุมคุณภาพมาตรฐานการให้บริการ
2. ชุดทำงาน เรื่องสิทธิประโยชน์
3. ชุดทำงานเรื่องระบบ เงิน และบัญชี
4. ชุดทำงานเรื่องการจัดขึ้นทะเบียนกับสถานพยาบาล
5. ชุดทำงานเรื่องการรักษาพยาบาลรักษาอะไรได้บ้าง

6. ชุดออกแบบระบบส่งต่อ
7. ชุดติดตามผลการดำเนินงานใน 6 จังหวัดนาร่อง
8. ชุดทำงานเพื่อศึกษาการนำร่องในจังหวัดเล็กที่มีประชาชนยากจนอยู่หนาแน่น
9. ชุดทำงานเพื่อเตรียมระบบสารสนเทศ
10. ชุดทำงานดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ

ซึ่งนโยบายดังกล่าวจะต้องใช้เวลาอย่างน้อย 2 ปี จึงจะประสบความสำเร็จตามที่ได้ประกาศเอาไว้ เนื่องจากคิดปัญหาสำคัญคือ เรื่องระบบสารสนเทศ โดยเฉพาะระบบเครือข่ายของโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงที่จะเชื่อมต่อไปยังโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัยและโรงพยาบาลเอกชนไม่แน่ใจว่าจะมีปัญหาหรือไม่ เพราะว่าแต่ละสังกัดก็มีปัญหาเฉพาะตัวอยู่แล้วการที่จะรวมกันให้เป็นเอกภาพก็คงต้องใช้เวลาพอสมควร

สำหรับกรุงเทพมหานครนโยบาย “30 บาท รักษาได้ทุกโรค” ยังไม่สามารถที่จะปฏิบัติได้ในตอนนี้เนื่องจากกรุงเทพมหานครเป็นเมืองใหญ่ มีคนไข้ที่ไม่ได้ใช้สิทธิประกันสังคมหรือประกันสุขภาพอื่น ๆ กว่า 4 ล้านคน โครงสร้างด้านการสาธารณสุขในกรุงเทพมหานครก็แตกต่างจากจังหวัดอื่น ๆ ซึ่งมีการให้บริการที่สลับซับซ้อนและยุ่งยากกว่าจังหวัดอื่น คาดว่านโยบาย “30 บาท รักษาได้ทุกโรค” ในกรุงเทพมหานครจะเริ่มต้นได้อย่างเร็วเดือนเมษายน 2545 และคาดว่าจะดำเนินการได้จริงในเดือนตุลาคม 2545 เนื่องจากในการให้บริการทางด้านสาธารณสุขจำเป็นต้องมีเครือข่ายที่สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างกว้างขวาง รวมทั้งต้องเตรียมความพร้อมในหลายเรื่อง เพื่อไม่ให้โครงการต้องมีปัญหาหยุดชะงัก

นโยบาย “30 บาท รักษาได้ทุกโรค” ไม่สามารถใช้กับโรงพยาบาลที่ประกอบการหลังวันที่ 1 เมษายน 2544 และสาขาไม่มีสิทธิขึ้นทะเบียนเป็นสถานพยาบาลระดับรับเงินเหมาจ่ายรายหัวจากรัฐบาล ป้องกันการสร้างสถานพยาบาลขึ้นใหม่แข่งขึ้นทะเบียนประชาชน เนื่องจากรัฐบาลต้องการใช้โรงพยาบาลและสถานบริการที่มีอยู่ให้คุ้มที่สุดก่อน เพราะหากปล่อยให้ใหม่เกิดขึ้นเรื่อย ๆ จะก่อให้เกิด NPL ทางสุขภาพเกิดขึ้น

4.2 วิเคราะห์ด้านสังคม

ปัจจุบันธุรกิจต่าง ๆ หันมาให้ความสนใจทางด้านสังคมเพิ่มมากขึ้น รวมถึงเรื่องของการส่งเสริมทางการศึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนทางด้านวิทยาศาสตร์ให้กับโรงเรียน โดยจัดเป็นเงินอุดหนุนที่ทางบริษัทบริจาคให้กับโรงเรียน การผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์ต่อคนไข้ และ

ชุมชนเป็นหลัก และเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาคุณภาพและ
 สุขภาพให้ดีขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ในปัจจุบันผู้หญิงเรียนรู้ต่อความเสี่ยงในการเป็นมะเร็งเต้านม บริษัท
 ก็มีผลิตภัณฑ์ที่สามารถยับยั้งการลุกลามพร้อมทั้งรักษาการเกิดมะเร็งอย่างได้ผล รวมทั้งมีส่วน
 รับผิดชอบต่อความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อม โดยให้ความสำคัญกับสังคม สุขภาพและสิ่งแวดล้อม

4.3 การวิเคราะห์ด้านรายได้

เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจของประเทศมีการขยายตัว รายได้ของประชาชนมีมากขึ้นอันเนื่อง
 มาจากมีการจ้างงานที่เพิ่มขึ้นตามภาวะการลงทุนของอุตสาหกรรม ทำให้ประชาชนหันมาสนใจใน
 เรื่องของสุขภาพมากขึ้น เพราะมีเงินมากพอที่จะหันมาดูแลใส่ใจในเรื่องของสุขภาพของตัวเองและ
 คนรอบข้าง ส่งผลให้ธุรกิจเวชภัณฑ์มีแนวโน้มที่จะดีขึ้นในอนาคต

4.4 การวิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี

ประเทศไทยยังขาดการวิจัยและพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ
 สูงอีกมาก อาจเพราะข้อจำกัดทางด้านเงินทุนที่มีไม่มากนัก ทำให้เวชภัณฑ์ที่ผลิตออกมาไม่มี
 คุณภาพ อีกทั้งโรงงานผลิตยาและเวชภัณฑ์ส่วนใหญ่ตั้งมานาน สภาพเครื่องจักรเก่าล้าสมัย และมี
 เทคโนโลยีค่อนข้างต่ำ

ผลิตภัณฑ์ยาและเวชภัณฑ์ที่ผลิตในประเทศโดยเฉพาะยา ส่วนใหญ่เป็นการผลิตในลักษณะ
 เป็นการประกอบตัวยา (Formulation) ซึ่งต้องนำเข้าวัตถุดิบประมาณร้อยละ 80 จากต่างประเทศ
 และถือเป็นต้นทุนส่วนใหญ่ในการผลิต ความต้องการใช้วัตถุดิบ (วัตถุดิบตัวยาและวัตถุดิบ
 ประกอบตัวยา) ในประเทศเป็นความต้องการใช้แบบต่อเนื่อง (Derived Demand) มาจาก
 อุตสาหกรรมผลิตยาสำเร็จรูป ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยมีผู้ผลิตวัตถุดิบ จำนวน 11 แห่ง ผลิต
 วัตถุดิบตัวยาประมาณ 25 ตัวยา และวัตถุดิบประกอบตัวยาอีกจำนวนหนึ่ง

การผลิตยาสำเร็จรูปในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นการผลิตยาที่มีเทคโนโลยีการผลิตไม่
 ซับซ้อนและสูงมากนัก โดยเป็นการผลิตยาสำเร็จรูปที่หมดอายุการคุ้มครองตามสิทธิบัตรแล้ว หรือ
 เป็นการผลิตโดยได้รับใบอนุญาตจากเจ้าของผู้คิดค้น หรือเป็นการสกัดตัวยาจากสมุนไพรซึ่งยังมีไม่
 มากนัก สำหรับยาโบราณที่ผลิตในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นการผลิตในลักษณะที่ใช้สมุนไพรมา
 บดและผสมผสานประกอบขึ้นเป็นตัวยาตามสูตรยาโบราณ

ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์

1. ด้านการผลิตในปี พ.ศ. 2539 กระทรวงสาธารณสุขบังคับให้โรงงานผลิตยาแผนปัจจุบันทุกรายต้องมีหนังสือรับรองมาตรฐาน GMP: Good Manufacturing Practice หรือวิธีที่ดีในการผลิต เพื่อให้การผลิตยามีคุณภาพได้มาตรฐานและมีความปลอดภัยต่อการใช้
2. ด้านการตลาด กระทรวงพาณิชย์ กำหนดให้ยารักษาโรคแผนปัจจุบันและเวชภัณฑ์เป็นสินค้าควบคุมราคา
3. ด้านภาษีศุลกากร ในปี พ.ศ. 2540 กระทรวงการคลังกำหนดอัตราศุลกากรขาเข้าวัตถุดิบและยาสำเร็จรูป อัตราร้อยละ 5-10 เป็นส่วนใหญ่
4. กฎหมาย ระเบียบ ข้อตกลงระหว่างประเทศ
 - ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องซื้อยาและเวชภัณฑ์ขององค์การเภสัชกรรมหรือของหน่วยงานอื่นของรัฐตามบัญชียาหลักแห่งชาติ ซึ่งไม่เป็นกรรมแก่ผู้ผลิตที่เป็นภาคเอกชน
 - พระราชบัญญัติยา (ฉบับที่ 5) แก้ไขปี พ.ศ. 2530 กำหนดให้ผู้ผลิตยาแผนปัจจุบันต้องขึ้นทะเบียนยาที่ผลิต ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการส่งออกไปสู่ประเทศที่มีมาตรฐานการผลิตที่แตกต่างออกไป

คู่แข่ง (Competitor)

บริษัท แอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทฯ ที่ทำธุรกิจด้านเวชภัณฑ์เกี่ยวกับยาที่รักษาโรคเฉพาะทาง ซึ่งมีคู่แข่งที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. Glaxo Wellcome (Thailand) Ltd.

ที่ตั้ง ชั้น 6 อาคารเจ้าพระยา เลขที่ 89 ซอยวัดสวนพลู ถนนใหม่ คู่ ป.ณ. 955 กรุงเทพฯ 10500

โทร. 237 3666-73

ช่องทางการจัดจำหน่าย จำหน่ายผ่านบริษัท คีทแฮม (ประเทศไทย) จำกัด

2. Pfizer International Corp.

ที่ตั้ง ชั้น 19 – 20 อาคารเพลินิจิตเซ็นเตอร์ ถนนสุขุมวิท 2 แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110

โทร. 656 8558

ช่องทางการจัดจำหน่าย จำหน่ายผ่านบริษัท ชูติก (ประเทศไทย) จำกัด

3. Roche Thailand Ltd.

ที่ตั้ง ชั้น 19 อาคารรสา เลขที่ 555 ถนนพหลโยธิน จตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทร. 937 0444-65

ช่องทางการจัดจำหน่าย จำหน่ายผ่านบริษัท ดีทแฮม (ประเทศไทย) จำกัด

4. Bristol-Myers Squibb (Thailand) Ltd.

ที่ตั้ง อาคาร Bristol-Myers Squibb เลขที่ 10/10-11 ถนนศรีนครินทร์ บางพลี
สมุทรปราการ 10540

โทร. 758 7855

ช่องทางการจัดจำหน่าย จำหน่ายโดย Bristol-Myers Squibb
และจำหน่ายผ่าน Mead Johnson

5. Aventis Pharma Ltd.

ที่ตั้ง ชั้น 20 อาคารเลครัชดา เลขที่ 193 ถนนรัชดาภิเษก คลองเตย
ตู้ ป.ณ. 960 พระโขนง กรุงเทพฯ 10110

โทร. 264 0520

ช่องทางการจัดจำหน่าย จำหน่ายผ่านบริษัท ฟาร์อีสต์ และชูติก

6. Merck Sharp & Dohme

ที่ตั้ง ชั้น 9 อาคารมอเนทอเลย์ เลขที่ 2170 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ กรุงเทพฯ 10320

โทร. 308 0218-24

ช่องทางการจัดจำหน่าย จำหน่ายผ่านบริษัท ดีทแฮม (ประเทศไทย) จำกัด

7. Janssen Pharmaceutica Ltd.

ที่ตั้ง เลขที่ 2160/1 ถนนรามคำแหง หัวหมาก บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

โทร. 374 0021, 732 2797

ช่องทางการจัดจำหน่าย จำหน่ายผ่านบริษัท เบอลี จุกเกอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

8. Pharmacia & Upjohn

ที่ตั้ง ชั้น 6 อาคารไวท์กรุป เลขที่ 75 ซอยรู่เบีย ถนนสุขุมวิท 42
 ตู๋ ป.ณ. 11-245 พระโขนง กรุงเทพฯ 10110

โทร. 381 0063, 391 7567

ช่องทางการจัดจำหน่าย จำหน่ายผ่านบริษัท ชูติก (ประเทศไทย) จำกัด

9. Novartis (Thailand) Ltd.

ที่ตั้ง 159/30 ถนนวิภาวดีรังสิต หลักสี่ กรุงเทพฯ 10210

โทร. 937 5555-64

ช่องทางการจัดจำหน่าย จำหน่ายผ่านบริษัท ชูติก (ประเทศไทย) จำกัด

10. Schering-Plough Ltd.

ที่ตั้ง ชั้น 10 อาคารมณีนยาเซ็นเตอร์ เลขที่ 518/5 ถนนเพลินจิต ลุมพินี ปทุมวัน กรุงเทพฯ
 10330

โทร. 254 4484-5, 254 8366

ช่องทางการจัดจำหน่าย จำหน่ายผ่านบริษัท ชูติก (ประเทศไทย) จำกัด

11. Boehringer Ingelheim (Thai) Ltd.

ที่ตั้ง ชั้น 12 อาคารชาอุติสระทาวเวอร์ 2 เลขที่ 2922/207-208 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
 บางกะปิ ห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 308 2100, 308 2120

ช่องทางการจัดจำหน่าย จำหน่ายผ่าน Boehringer Ingelheim และ Pharmaton

12. Sanofi-Synthelabo (Thailand) Ltd.

ที่ตั้ง ชั้น 9 – 11 อาคารมหานครปิซัม เลขที่ 539/2 ถนนศรีอยุธยา พญาไท ราชเทวี
 กรุงเทพฯ 10400

โทร. 248 8300, 248 2318-9

ช่องทางการจัดจำหน่าย จำหน่ายผ่านบริษัท ชูติก (ประเทศไทย) จำกัด

13. Thai Otsuka Pharmaceutical Co., Ltd.

ที่ตั้ง ชั้น 11 อาคารรีเจนท์เฮ้าส์ เลขที่ 183 ถนนราชดำริ แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน
 กรุงเทพฯ 10330
 โทร. 252 9050-4, 651 9085-7
 ช่องทางการจัดจำหน่าย จำหน่ายผ่านบริษัท ชูลิค (ประเทศไทย) จำกัด

14. Eli Lilly Asia Inc – Thailand Branch

ที่ตั้ง ชั้น 14 อาคารแกรนด์อัมรินทร์ เลขที่ 1550 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ มักกะสัน ราชเทวี
 กรุงเทพฯ 10320
 โทร. 207 0920
 ช่องทางการจัดจำหน่าย จำหน่ายผ่านบริษัท แปซิฟิก เฮลท์แคร์

ช่องทางการจัดจำหน่าย

บริษัทฯ จำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย (Distributor) คือ บริษัท โอลิก (ประเทศไทย) จำกัด

ตารางที่ 4.2

แสดงการเปรียบเทียบยอดขายของ AZ ในหมวดโรคเฉพาะทาง

ประจำปี 2543

ประเภท	ตลาด	AZ	ส่วนครองตลาด
ทางเดินอาหาร	3,178	159	5.0
หัวใจและหลอดเลือด	2,709	385	14.2
ทางเดินหายใจ	2,120	224	10.6
ประสาทส่วนกลาง	1,190	29	2.4
โรคมะเร็ง	1,368	52	3.8
ยาชาและยาสลบ	1,893	108	5.7
รักษาโรคติดเชื้อ	5,908	100	1.7
รวม	18,366	1,057	

ที่มา : รายงานประจำปี 2543 ของบริษัท แอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด

จากตารางที่ 4.2 จะพบว่า ยอดขายของบริษัทฯ เมื่อเทียบกับตลาด มีส่วนครองตลาดที่น้อยมาก ทำให้บริษัทเชื่อมั่นนโยบายให้ทางบริษัทฯ ออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด โดยเฉพาะตลาดในหมวดทางเดินอาหารและทางเดินหายใจ ซึ่งออกในแต่ละหมวดอย่างละผลิตภัณฑ์ โดยมีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มยอดขายและส่วนครองตลาดของบริษัท

ตารางที่ 4.3

เปรียบเทียบยอดขายของผลิตภัณฑ์ L1 และ L2 ต่อยอดขายทั้งหมดของยา
ในระบบทางเดินอาหารของบริษัท AZ ในปี 2543

	ยอดขาย (ล้านบาท)	สัดส่วน (%)
ยอดขายทั้งหมดของ AZ	159	100.0
L1	135	84.9
L2	24	15.1

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นถึงผลิตภัณฑ์แต่ละตัวในหมวดยาในระบบทางเดินอาหารที่ทางบริษัทฯ จำหน่าย โดยผลิตภัณฑ์ L1 เป็นยารักษาโรคกระเพาะ ส่วนผลิตภัณฑ์ L2 เป็นยารักษาโรคท้องไส้ ผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทฯ ที่ออกมาจะมาแทนผลิตภัณฑ์ L1 โดยเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติดีกว่า มีคุณภาพดีกว่า และมีประสิทธิภาพในการรักษาที่ดีกว่าผลิตภัณฑ์ L1 ของบริษัทฯ ที่จำหน่ายอยู่เดิม อีกทั้งไม่มีคู่แข่งรายใดที่สามารถผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการรักษาได้เท่ากับบริษัทฯ หรือดีกว่าบริษัทฯ ดังนั้น จึงมีความเป็นไปได้ว่าผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ของบริษัทฯ จะสามารถทำยอดขายเพิ่มขึ้นและมีส่วนครองตลาดที่เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4.4

เปรียบเทียบยอดขายของผลิตภัณฑ์ N กับ L1 ระหว่างปี 2540 – 2544

	2540	2541	2542	2543	2544
ยอดขายตลาด (ล้านบาท)	2,900	1,334	3,672	3,178	4,500
L1 (ล้านบาท)	100	65	102	135	-
N (ล้านบาท)	-	-	-	-	225
ส่วนครองตลาด (%)	3.4	4.9	2.8	4.2	5.0

จากตารางที่ 4.4 จะพบว่าตลาดในหมวดทางเดินอาหารเติบโตขึ้นทุกปี สืบเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้ประชากรทำงานมากขึ้น เพื่อจะให้มียรายได้มากขึ้น ส่งผลให้เกิดความเครียดจากการทำงาน เป็นโรคเกี่ยวกับทางเดินอาหารมากขึ้น และประชากรสนใจในสุขภาพของตัวเองมากขึ้น ทำให้ตลาดเกี่ยวกับโรคทางเดินอาหารมีแนวโน้มเติบโตมากขึ้น ดังนั้น ถ้าเราออกผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาเพื่อแทนผลิตภัณฑ์ L1 คือ ผลิตภัณฑ์ N ซึ่งมีคุณภาพดีกว่า และมีประสิทธิภาพในการรักษาที่ดีกว่าผลิตภัณฑ์เดิมที่บริษัทฯ จำหน่าย และยังไม่มียุ่แข่งขันรายใดสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพหรือประสิทธิภาพในการรักษาได้เหมือนบริษัทฯ บริษัทฯ จึงคาดการณ์ว่าน่าจะทำยอดขายได้เพิ่มขึ้นถึง 225 ล้านบาท สำหรับในปี 2544 และมีส่วนครองตลาดในปีนี้อยู่ถึง 5 เปอร์เซ็นต์

ตารางที่ 4.5

เปรียบเทียบยอดขายของ P กับ R ต่อยอดขายทั้งหมดของยา
ในหมวดระบบทางเดินหายใจของบริษัท AZ ในปี 2543

	ยอดขาย (ล้านบาท)	สัดส่วน (%)
ยอดขายทั้งหมดของ AZ	224	100.00
P	128	57.1
R	96	42.9

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นถึงผลิตภัณฑ์แต่ละตัวในหมวดยาในระบบทางเดินหายใจที่ทางบริษัทฯ จำหน่าย โดยผลิตภัณฑ์ P และ R เป็นยารักษาโรคหอบหืด ส่วนผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทฯ ที่ออกมาจะมาแทนผลิตภัณฑ์ P โดยเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติดีกว่า มีคุณภาพดีกว่า และมีประสิทธิภาพในการรักษาที่ดีกว่าผลิตภัณฑ์ P ของบริษัทฯ ที่จำหน่ายอยู่เดิม อีกทั้งไม่มีคู่แข่งรายใดที่สามารถผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการรักษาได้เท่ากับบริษัทฯ หรือดีกว่าบริษัทฯ ดังนั้น จึงมีความเป็นไปได้ว่าผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ของบริษัทฯ จะสามารถทำยอดขายเพิ่มขึ้นและมีส่วนครองตลาดที่เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4.6

เปรียบเทียบยอดขายของ P กับ S ระหว่างปี 2540-2544

	2540	2541	2542	2543	2544
ยอดขายตลาด (ล้านบาท)	1,667	1,310	1,964	2,120	2,475
P (ล้านบาท)	90	76	108	128	-
S (ล้านบาท)	-	-	-	-	198
ส่วนครองตลาด (%)	5.4	5.8	5.5	6	7

จากตารางที่ 4.6 จะพบว่าตลาดในหมวดทางเดินหายใจเติบโตขึ้นทุกปี สืบเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้ประชากรทำงานมากขึ้น เพื่อจะมีรายได้มากขึ้น ส่งผลให้ประชากรขาดการออกกำลังกาย และมีโอกาสเป็นโรคเกี่ยวกับทางเดินหายใจมากขึ้นตามลำดับ ดังนั้น ถ้าเราออกผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาเพื่อแทนผลิตภัณฑ์ P คือ ผลิตภัณฑ์ S ซึ่งมีคุณภาพดีกว่า และมีประสิทธิภาพในการรักษาที่ดีกว่าผลิตภัณฑ์เดิมที่บริษัทฯ จำหน่ายอยู่ อีกทั้งยังไม่มีคู่แข่งรายใดสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการรักษาได้เหมือนบริษัทฯ บริษัทฯ จึงคาดการณ์ว่าน่าจะทำยอดขายได้เพิ่มขึ้นถึง 198 ล้านบาท สำหรับในปี 2544 และมีส่วนครองตลาดในปีนี้อยู่ที่ 7 เปอร์เซ็นต์

การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภค

เพื่อค้นหาหรือวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อทราบถึงลักษณะความต้องการ และพฤติกรรมการซื้อ คำถามที่ใช้เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมผู้บริโภค คือ 6Ws และ 1H

ซึ่งประกอบด้วย Who?, What?, Why?, Who?, When?, Where? และ How? เพื่อค้นหาคำตอบ 7 ประการ หรือ 7Os ซึ่งคำตอบที่ได้จะช่วยให้เกิดการตลาดสามารถจัดกลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategies) ที่สามารถสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม

1. ใครอยู่ในตลาดเป้าหมาย (Who is in the target market?)

ตอบ ตลาดเป้าหมายของบริษัทฯ คือ กลุ่มแพทย์ที่รักษาโรคเฉพาะทางที่บริษัทฯ จำหน่ายผลิตภัณฑ์

2. ผู้บริโภคซื้ออะไร (What does the consumer buy?)

ตอบ ความต้องการของผู้บริโภคคือ

1. ยาที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการรักษา
2. ค่าตอบแทนที่ให้ในรูปแบบของคอมมิชชั่นในอัตราที่เหมาะสม

3. ทำไมผู้บริโภคต้องซื้อ (Why does the consumer buy?)

ตอบ เพราะผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการรักษาตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

4. ใครมีส่วนร่วมในการซื้อ (Who participates in the buying?)

ตอบ ผู้แทนยาที่นำผลิตภัณฑ์ไปเสนอ รวมถึงฝ่ายจัดซื้อของโรงพยาบาล

5. ผู้บริโภคซื้อเมื่อใด (When does the consumer buy?)

ตอบ ผู้บริโภคซื้อโดยบอกความต้องการผลิตภัณฑ์ไปยังฝ่ายจัดซื้อของโรงพยาบาล ซึ่งเก็บไว้เป็น Stock ของโรงพยาบาล

6. ผู้บริโภคซื้อที่ไหน (Where does the consumer buy?)

ตอบ ลักษณะการซื้อของผู้บริโภคแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ตัวแทนจำหน่าย
2. ผู้แทนยา

7. ผู้บริโภคซื้ออย่างไร (How does the consumer buy?)

ตอบ ผู้บริโภคซื้อ เพราะคุณภาพและประสิทธิภาพในการรักษาดีกว่าที่อื่นเป็นอันดับแรก และคำนึงถึงค่าคอมมิชชั่นที่ได้รับอยู่ในระดับที่เหมาะสม

การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) ของบริษัท แอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด

จุดแข็ง (Strength)

1. บริษัทฯ เป็นบริษัทชั้นนำของประเทศ เนื่องจากเป็นบริษัทข้ามชาติที่มีการรวมตัวขึ้นในปี 2542 อีกทั้งการรวมตัวดังกล่าวเป็นการเพิ่มความแข็งแกร่งทางด้านผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย และทางการเงิน
2. บริษัทฯ มี Focus อยู่ที่นวัตกรรมใหม่ๆ โดยนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ซึ่งบุคคลทั่วไปสามารถเข้ามาดูใน Website ของบริษัทฯ ได้
3. บริษัทฯ มีการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา
4. บริษัทฯ มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับทั่วโลก
5. บริษัทฯ มีผู้แทนยาซึ่งจบทางด้านเภสัช พยาบาลศาสตร์ที่มีความรู้ ความสามารถในยาที่จำหน่ายอย่างลึกซึ้ง
6. บริษัทฯ มีการ Training ให้ความรู้เกี่ยวกับยาที่จำหน่ายของบริษัทฯ อยู่อย่างต่อเนื่อง
7. บริษัทฯ เน้นจำหน่ายยาที่เหมาะสมกับความต้องการของตลาด
8. บริษัทฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแพทย์และโรงพยาบาล
9. บริษัทฯ มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอยู่อย่างต่อเนื่อง

จุดด้อย (Weakness)

1. ยอดขายของบริษัทฯ ยังสู้คู่แข่งขั้นไม่ได้
2. การส่งเสริมการขายของบริษัทฯ ยังสู้คู่แข่งขั้นไม่ได้

โอกาส (Opportunity)

1. อุตสาหกรรมยา เป็นอุตสาหกรรมที่เจริญเติบโตอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากมีประชากรเพิ่มมากขึ้น
2. ประชากรมีอายุยืนขึ้น โดยเฉลี่ยมากกว่า 60 – 70 ปี
3. ประชากรมีรายได้เพิ่มขึ้น
4. ผู้ผลิตในประเทศใช้เทคโนโลยีการผลิตและเครื่องจักรที่ไม่ทันสมัย อีกทั้งขาดทักษะและความชำนาญในการผลิตยาที่ได้มาตรฐาน
5. ผู้ผลิตในประเทศผลิตได้เฉพาะยาที่หมดอายุการคุ้มครองตามสิทธิบัตรแล้ว

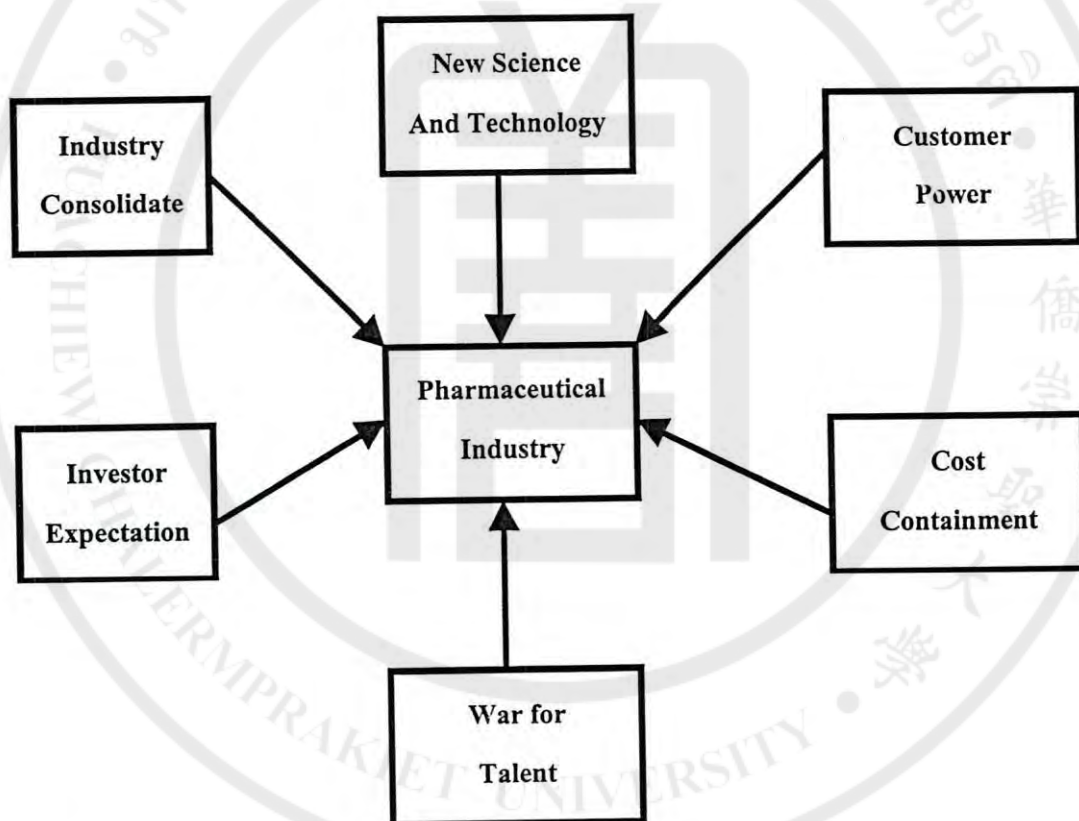
อุปสรรค (Threat)

1. กฎระเบียบในการนำเข้าผลิตภัณฑ์ มีความซับซ้อนไม่คล่องตัว

2. ระยะเวลาในการขอขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์ภายในประเทศมีความล่าช้า
3. พิธีการนำเข้า ตลอดจนอัตราภาษีศุลกากรไม่เอื้ออำนวยต่ออุตสาหกรรม และมีอัตรา
การนำเข้าค่อนข้างสูง
4. นโยบาย “30 บาท รักษาได้ทุกโรค” เพราะโรงพยาบาลจะควบคุมค่าใช้จ่ายไม่ยอมซื้อ
ยาที่มีราคาแพง เพื่อมารักษาคนไข้

แผนภาพที่ 4.1

External Industry Trends



ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2543 ของบริษัท แอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด

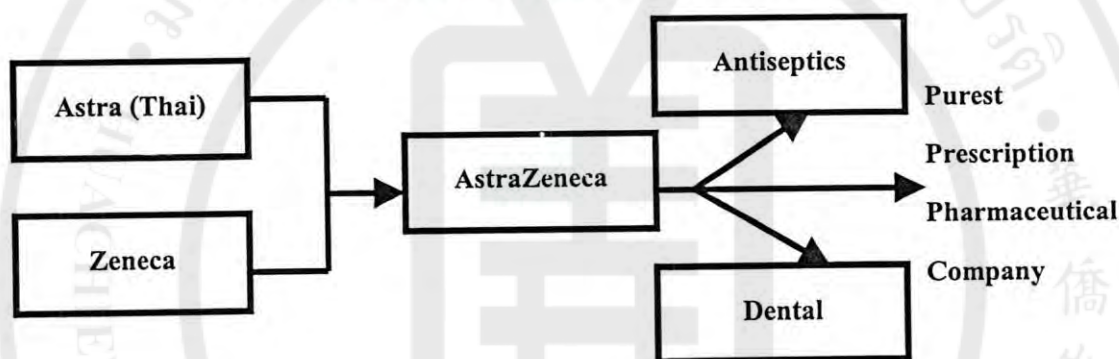
แนวโน้มของอุตสาหกรรมในอนาคตที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมยาคือการมีวิทยา
ศาสตร์และเทคโนโลยีแขนงใหม่เข้าเกี่ยวข้อง ประกอบกับลูกค้ามีความรู้มากขึ้น การใช้ต้นทุนใน
การผลิตที่ต่ำลง เพื่อจะสามารถแข่งขันได้ในตลาด การรวมตัวกันเองในอุตสาหกรรม เพื่อให้องค์กรมี
ขนาดใหญ่ขึ้น ความคาดหวังของผู้ลงทุนมีความมั่นใจที่จะลงทุนต่อ รวมถึงทุกบริษัทฯ ต้อง

เสาะแสวงหาพนักงานที่มีความเก่ง มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่หลากหลาย เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้ธุรกิจเติบโตขึ้น

บริษัท แอสตรา (ไทย) จำกัด และบริษัท เซนเนก้า ฟาร์มาเอเชียติก จำกัด รวมตัวกันเพื่อให้บริษัทฯ ใหญ่ขึ้น อีกทั้งเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ปัจจุบันบริษัทฯ มี Head Office อยู่ที่ลอนดอน ประเทศอังกฤษ และมี Research Head Quarter อยู่ที่ประเทศสวีเดน และยังมีอยู่ในอีก 4 ประเทศ คือ อังกฤษ สหรัฐอเมริกา จีน อินเดีย

แผนภาพที่ 4.2

การปรับเปลี่ยนภายในบริษัท แอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด



เมื่อบริษัท แอสตรา (ไทย) จำกัด รวมตัวกับบริษัท เซนเนก้า ฟาร์มาเอเชียติก จำกัด กลายเป็นบริษัท แอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทฯ ได้ตัดกลุ่มผลิตภัณฑ์บางประเภทออกไปคือ Antiseptics และ Dental เนื่องจากไม่ใช่ Core Business โดยสนใจกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่บริษัทฯ มีอยู่ในปัจจุบันเท่านั้น อีกทั้งบริษัทได้นำเอานวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงผลิตภัณฑ์ที่ออกมาจะเกิดจาก Innovation ของบริษัทฯ ทั้งสิ้น ซึ่งผลิตภัณฑ์เหล่านี้จะสร้างความมั่นใจกับผู้ถือหุ้น

การวิเคราะห์คู่แข่ง (Five Force Model)

สภาพแวดล้อมในการแข่งขันในรูปของแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขันมี 5 ประการคือ

1. อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด (The threat of new entrants of the market)

เนื่องจากอุตสาหกรรมเวชภัณฑ์ เป็นอุตสาหกรรมที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน และเป็นลูกค้ากลุ่มเดิม โอกาสการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่จึงเป็นเรื่องยาก เนื่องจากจะต้องแข่งขันกับผู้ผลิตเดิมที่อยู่ในประเทศ และบริษัทฯ ยาข้ามชาติ ซึ่งจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์มาเป็นเวลานาน

ลูกค้าส่วนใหญ่จะติดอยู่กับตราหือของบริษัท เนื่องจากมีความมั่นใจในผลิตภัณฑ์และชื่อเสียงของบริษัท ที่มีมานานหลายปี อีกทั้งบริษัทฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแพทย์และโรงพยาบาล

2. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The bargaining power of the firm's supplier)

ปัจจัยในการผลิต ในที่นี้หมายถึง ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (Finished Product) เนื่องจากบริษัทฯ นำเข้ายาจากต่างประเทศ โดยบริษัทฯ แม่เป็น Supplier ดังนั้น ผู้ขายจึงไม่มีอำนาจในการต่อรอง เพราะบริษัทฯ เป็นบริษัทลูก ซึ่งบริษัทฯ แม่ต้องคอย Support บริษัทลูกในแง่ของการผลิต

3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of the firm's buyer)

เนื่องจากบริษัทฯ จำหน่ายยาที่เป็น Medical Niche หรือยาเฉพาะทาง ทำให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรอง เพราะมีผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง ซึ่งมีความใกล้เคียงกับบริษัทฯ ถึงแม้ว่าบริษัทฯ จะมีผลิตภัณฑ์ที่ดี มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการรักษาเพียงใด ถ้าบริษัทฯ ไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ลูกค้าอาจเปลี่ยนไปสั่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทคู่แข่งได้

4. อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (The threat of substitute products)

ผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้มี เพราะประชากรอาจหันไปใช้วิธีการบำบัดทางธรรมชาติ เช่น การอบสมุนไพร รับประทานยาสมุนไพร การนวดรักษาโรคก็ได้

5. การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น (The Intensity of rivalry among competing firms)

ความเป็นไปได้ของการแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรมเดียวกันมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น เพราะอาจมีบางบริษัทฯ ที่คิดจะรวมตัวกันแบบบริษัทฯ ทำให้บริษัทดังกล่าวมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายครอบคลุมผลิตภัณฑ์ประเภทต่าง ๆ ที่จำหน่ายในตลาด อีกทั้งมีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพใกล้เคียงกับบริษัทฯ ซึ่งในปัจจุบันบริษัทฯ ต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพื่อให้สามารถแข่งขันได้

บทที่ 5

ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา

5.1 สรุปปัญหา

จากผลการศึกษาพบว่า ยอดขายโดยรวมของบริษัทฯ ดีขึ้นตามการเติบโตของตลาด นั้น แสดงว่า ภาพรวมของตลาดยังมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น เมื่อบริษัทฯ ออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่สู่ตลาดทั้งสองประเภท แนวโน้มที่บริษัทฯ จะสามารถทำยอดขายให้ได้มากกว่านี้ รวมถึงเพิ่มส่วนครองตลาดให้มากขึ้นมีความเป็นไปได้ โดยหาวิธีการที่จะนำมาเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

5.2 ปัญหาที่พบ

จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษามาข้างต้น จะพบว่า บริษัท แอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด ประสบปัญหาดังต่อไปนี้

1. ส่วนครองตลาดของบริษัทฯ ไม่เพิ่มขึ้น
2. การส่งเสริมการขายของบริษัทฯ ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

5.3 แนวทางการแก้ปัญหา

ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) คือ กลุ่มของเครื่องมือทางการตลาด ซึ่งธุรกิจใช้ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดในตลาดเป้าหมาย

เครื่องมือทางการตลาด แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ผลิตภัณฑ์ (Product)
2. ราคา (Price)
3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place or Distribution)
4. การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion)

หรือที่เรียกกันโดยย่อว่า “4Ps”

1. ผลิตภัณฑ์ (Product)

ผลิตภัณฑ์ที่บริษัทฯ จำหน่ายเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง มีประสิทธิภาพในการรักษาที่ดีกว่าคู่แข่งรายอื่น อีกทั้งยังไม่มีคู่แข่งรายใดที่สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพได้ดีเท่ากับหรือดีกว่าของบริษัทฯ

2. ราคา (Price)

ผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายของบริษัทฯ มีราคาที่สูงกว่าคู่แข่ง แต่เมื่อเปรียบเทียบปริมาณการใช้แล้ว ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ จะประหยัดกว่า

ตารางที่ 5.1

เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ คือ N กับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งคือ X สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ใช้รักษาในหมวดของทางเดินอาหาร

	ปริมาณการใช้ ใน 1 วัน	ระยะเวลาการใช้ ยาใน 1 เดือน	ราคา (บาท/แผง)	จำนวนแผงที่ใช้ ใน 1 เดือน	จำนวนเงินที่ต้อง จ่าย (บาท)
N	2	1	350	4	1,400
X	4	3	238	24	5,712

หมายเหตุ : ทั้งยา N และ X ; ใน 1 แผง บรรจุทั้งสิ้น 14 เม็ด

ตารางที่ 5.2

เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ คือ S กับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งคือ C สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ใช้รักษาในหมวดของทางเดินหายใจ

	ปริมาณการใช้ใน 1 วัน (ครั้ง)	ระยะเวลาการใช้ยา ใน 1 สัปดาห์	ราคา (บาท/หลอด)	จำนวนยาพ่นที่ใช้ (หลอด)	จำนวนเงินที่ต้อง จ่าย (บาท)
S	1	2	880	1	880
C	2	6	600	4	2,400

หมายเหตุ : S ปริมาณ 1 หลอด สามารถใช้ได้ 2 สัปดาห์

C ปริมาณ 1 หลอด สามารถใช้ได้ 1.5 สัปดาห์

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย

บริษัทฯ จัดจำหน่ายเป็น 2 ช่องทางคือ ผ่านตัวแทนจำหน่ายเดิมของบริษัทฯ คือ บริษัท โอลิศ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทฯ จัดจำหน่ายเอง

เนื่องจากบริษัทฯ มีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด ขั้นตอนในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทฯ มีดังต่อไปนี้

1. นำตัวอย่างของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะนำออกสู่ตลาดมาจากบริษัทแม่ เพื่อทำการขอขึ้นทะเบียนตำรับยากับองค์การอาหารและยาของกระทรวงสาธารณสุข
2. เมื่อได้รับการอนุญาตจากองค์การอาหารและยาของกระทรวงสาธารณสุขแล้ว มีเลขทะเบียนในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ บริษัทฯ ก็จัดเตรียม Artwork สำหรับทำสติ๊กเกอร์ทะเบียนเพื่อติดกับผลิตภัณฑ์ เนื่องจากนำเข้ามาในรูปแบบของ Import Finished Product อีกทั้งเตรียม Artwork สำหรับทำเอกสารกำกับยา เพื่อยื่นขออนุมัติจากองค์การอาหารและยาของกระทรวงสาธารณสุขอีกครั้ง รวมขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 แล้ว ใช้ระยะเวลาประมาณ 6 เดือน
3. เมื่อผ่านการอนุมัติจากองค์การอาหารและยาของกระทรวงสาธารณสุขเรียบร้อยแล้ว ทางส่วนงาน Logistics จะทำการวางแผนสำหรับการส่งผลิตภัณฑ์ตัวอย่างให้กับเจ้าหน้าที่จัดซื้อของบริษัทฯ เพื่อสั่งซื้อเข้ามานำเสนอกับแพทย์ตามโรงพยาบาลก่อนที่จะดำเนินการส่งผลิตภัณฑ์เข้ามาจำหน่ายจริงเป็นระยะเวลา 1 เดือน
4. หลังจากนั้น ส่วนงาน Logistics จะวางแผนการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ให้กับเจ้าหน้าที่จัดซื้อของบริษัทฯ เพื่อสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ดังกล่าวมาจำหน่ายในตลาดต่อไป

ก่อนถึงขั้นตอนที่ 3 และ 4 ผู้แทนยาของบริษัทฯ จะทำการนำเสนอกับแพทย์เฉพาะทางของโรค อีกทั้งเรียนเชิญให้เข้าฟังการบรรยายถึงคุณสมบัติและประสิทธิภาพในการรักษาของผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ยังบริษัทแม่ที่อยู่ในต่างประเทศ เพื่อให้ผู้บริโภคมีความเข้าใจดีในผลิตภัณฑ์ที่บริษัทฯ จำหน่าย

4. การส่งเสริมการตลาด

การโฆษณา

บริษัทฯ ได้ทำการลงโฆษณาผลิตภัณฑ์ผ่านนิตยสารที่เกี่ยวกับการแพทย์ เช่น วารสารทางการแพทย์ ไทยแลนด์เมดิคอลไทม์ เนื่องจากผู้ที่อ่านวารสารเป็นแพทย์ที่เป็นเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทฯ ที่มีผลในการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ผ่านเจ้าหน้าที่จัดซื้อของโรงพยาบาล

การใช้พนักงานขาย

บริษัทฯ มีผู้แทนยาที่จะนำเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทฯ พร้อมทั้งนำเสนอถึงคุณภาพ คุณสมบัติ รวมถึงประสิทธิภาพในการรักษาของผลิตภัณฑ์ให้กับแพทย์ รวมถึงเจ้าหน้าที่จัดซื้อตามโรงพยาบาล

การส่งเสริมการขาย

บริษัทฯ จัดให้มีการให้ผลตอบแทนกับแพทย์ในรูปแบบของค่าคอมมิชชั่น รวมทั้งการจัดท่องเที่ยวต่างประเทศ

ตารางที่ 5.3

การให้ผลตอบแทนในรูปแบบของค่าคอมมิชชั่นสำหรับผลิตภัณฑ์ N

ผลิตภัณฑ์ N	50 แผง	100 แผง	250 แผง
ผลตอบแทน (%)	3	5	10

หมายเหตุ : ในกรณีที่แพทย์สั่งจ่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ให้กับผู้ป่วยใน 1 เดือน

ตารางที่ 5.4

การให้ผลตอบแทนในรูปแบบค่าคอมมิชชั่นสำหรับผลิตภัณฑ์ S

ผลิตภัณฑ์ S	30 หลอด	50 หลอด	100 หลอด
ผลตอบแทน (%)	3	5	10

หมายเหตุ : ในกรณีที่แพทย์สั่งจ่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ให้กับผู้ป่วยใน 1 เดือน

อีกทั้งบริษัทฯ ยังมีแผนที่จะให้ผลตอบแทนแก่ผู้ที่มีส่วนทำให้ยอดขายของบริษัทฯ บรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. กรณีที่เป็นตัวแทนจำหน่ายของบริษัทฯ ที่สามารถจำหน่ายได้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 10 ล้านบาทต่อประเภทของผลิตภัณฑ์ จะได้รับ Incentive เป็นเงิน 1,000,000 บาทต่อประเภทของผลิตภัณฑ์
2. กรณีที่ผู้แทนขายของบริษัทฯ ในแต่ละทีมทำยอดขายได้ 15 ล้านบาท จะได้รับ Incentive เป็นเงิน 2,000,000 บาทต่อทีมที่สามารถทำได้ตามเป้าที่กำหนด และมีเงินพิเศษเพิ่มให้อีก 1,000,000 บาท สำหรับผู้แทนขายทั้งหมดของบริษัทฯ ไปแบ่งกัน สำหรับทีมที่ทำยอดขายได้ตามเป้าของบริษัทฯ ยังได้ไปท่องเที่ยวต่างประเทศอีกด้วย
3. จากยอดขายที่ทำได้ในข้อ 2 จะส่งผลให้กับฝ่าย Support ของบริษัทฯ ได้รับเงินคนละ 30,000 บาท เพราะมีส่วนช่วยให้ผู้แทนขายของบริษัทฯ ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว

การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์

บริษัทฯ จะทำการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยเชิญแพทย์ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ดังกล่าวมาร่วมฟังการบรรยายที่จัดขึ้นโดยฝ่ายการตลาดของบริษัทฯ อีกทั้งเชิญแพทย์ไปเรียนรู้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ที่บริษัทแม่ของบริษัทฯ ที่อยู่ในต่างประเทศอีกด้วย

จากการที่บริษัทฯ ออกผลิตภัณฑ์ใหม่และการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น บริษัทฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะสามารถเพิ่มยอดขายอันเป็นผลให้บริษัทฯ ยึดครองส่วนครองตลาดได้มากขึ้น อีกทั้งการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทฯ เป็นการหนีผลิตภัณฑ์จำพวก Generic ที่ผลิตตามสูตรของผลิตภัณฑ์ที่บริษัทฯ กำลังจะหมดสิทธิบัตร ซึ่งวิธีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และการปรับเปลี่ยนการให้ค่าคอมมิชชั่นของทางบริษัทฯ ถือว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

บรรณานุกรม

หนังสือ

ธงชัย สันติวงศ์.(2533). พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด : ไทยวัฒนาพานิชย์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ.(2539). การบริหารการตลาดยุคใหม่ : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ.(2541). การวิจัยธุรกิจ : ดวงกลมสมัย

Kotler, Philip .(1994). Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control. 8th Edition, Prentice – Hall, Inc

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวจุไรรัตน์ วิไล	
วัน เดือน ปีเกิด	3 มิถุนายน 2516	
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาเลขานุการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย รุ่นที่ 28	
ที่อยู่ปัจจุบัน	89/11-12 พูลสินทรัพย์รตเมนต์ ห้อง 2212 ซอยพูลสิน ถนนสุขุมวิท 66/1 แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260	
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2537	บริษัท แสบบิแทท (ประเทศไทย) จำกัด ตำแหน่งเลขานุการฝ่ายต่างประเทศ
	พ.ศ. 2538 - 2539	บริษัท คาเธ่ย์แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด ตำแหน่งเลขานุการฝ่ายวิเคราะห์หลักทรัพย์
	พ.ศ. 2540 - 2542	บริษัท คูปองท์-ทีโอเอ (ประเทศไทย) จำกัด ตำแหน่งเลขานุการกรรมการผู้จัดการ
ตำแหน่งงานและสถานที่ทำงานในปัจจุบัน	บริษัท แอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด ตำแหน่งเลขานุการผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน และ โลจิสติกส์	