



ใบรับรองปัญหาพิเศษ

ภาควิชาบริหารธุรกิจเกษตร

คณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เรื่อง

กลยุทธ์การดำเนินงานของเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตโอวัลติน

Operations Strategy of OVALTIN Chocolate Flavoured Tonic Food Drink

ของ

นางสาวสุพัตรา วงศ์วิสูตรระกูล

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลึกสูตร

วท.บ. (บริหารธุรกิจเกษตร)

เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม พ.ศ. 2539

อาจารย์ที่ปรึกษาปัญหาพิเศษ

28 / 5 / 39

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริจรรยา เครือวิริยะพันธ์)

กรรมการปัญหาพิเศษ

28 / 5 / 39

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิสิทธิ์ แก้วฉา)

หัวหน้าภาควิชา

28 / 5 / 39

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริจรรยา เครือวิริยะพันธ์)

ร.พ.
ศ 8317
2539

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ปัญหาพิเศษ

เรื่อง



T097135

กลยุทธ์การดำเนินงานของเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตโอวัลติน
Operations Strategy of OVALTIN Chocolate Flavoured Tonic Food Drink



ภาควิชาบริหารธุรกิจเกษตร

คณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (บริหารธุรกิจเกษตร)

ปพ.
ศ 831 ก
2539

พ.ศ. 2539

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน 97135
วันเดือนปี.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การตลาดของเครื่องตี๋มโวลต์ตินนั้น ใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์โดยการจัดตั้งแผนกพัฒนาธุรกิจ (Business Development) ซึ่งรับผิดชอบการวิจัยตลาดในประเทศ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาและออกผลิตภัณฑ์ใหม่ทุก ๆ 6-12 เดือน กลยุทธ์ด้านราคาใช้การตั้งราคาจำหน่ายปลีกสูงกว่าเครื่องตี๋มโวลต์ 1 บาท (Premium Price) เพื่อแสดงถึงภาพพจน์ของตราผลิตภัณฑ์ในระดับที่สูงกว่าเครื่องตี๋มโวลต์ กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายดำเนินกลยุทธ์ผ่านบริษัท อินซ์เคป คอนซูเมอร์ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด (บริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด) ซึ่งมีความชำนาญด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมากกว่า 100 ปี และกระจายผลิตภัณฑ์ผ่านบริษัท ไฟร์โมสต์ ฟริสแลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ร่วมกับผลิตภัณฑ์ในเครือของบริษัท ไฟร์โมสต์ฯ และด้านกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดนั้น เครื่องตี๋มโวลต์ตินใช้กลยุทธ์การโฆษณาเพื่อต่อยอดตราผลิตภัณฑ์ และการประชาสัมพันธ์ในการเป็นผู้สนับสนุนการแข่งขันกีฬาทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ยังมีการกระตุ้นผู้บริโภคด้วยการดำเนินกลยุทธ์การส่งเสริมการจำหน่ายที่ช่วยให้ผู้บริโภคได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้น จากการใช้กลยุทธ์การดำเนินงานของเครื่องตี๋มโวลต์ติน ทำให้เครื่องตี๋มโวลต์ตินสามารถตอบโต้กลยุทธ์การดำเนินงานต่าง ๆ ของเครื่องตี๋มโวลต์ เช่น กลยุทธ์การโฆษณาที่เครื่องตี๋มโวลต์เปลี่ยนแนวความคิดการโฆษณาจากอนุรักษนิยมเป็นรูปแบบที่ทันสมัยมากขึ้น การใช้กลยุทธ์ลดราคาควบคู่กับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายแบบพอลเลต (Pallet) การส่งเสริมการจำหน่ายตลอดปีด้วยงบประมาณจำนวนมาก เป็นต้น ทั้งนี้บริษัทผู้ผลิตเครื่องตี๋มโวลต์ตินได้ปรับกลยุทธ์การดำเนินงานทั้งการผลิตและการตลาดทั้งแนวรุกและแนวถ่วง ขณะที่เครื่องตี๋มโวลต์ใช้กลยุทธ์แนวรุกแต่เพียงอย่างเดียว

จากการศึกษามีข้อเสนอแนะว่า เพื่อให้เครื่องตี๋มโวลต์ตินสามารถที่จะแข่งขันกับเครื่องตี๋มโวลต์ได้นั้น จะต้องสร้างความแตกต่างของเครื่องตี๋มโวลต์ตินให้เด่นชัด สร้างความเข้าใจและมีการปรับปรุงคุณภาพ รวมทั้งพัฒนาการผลิตผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ พร้อมกันนี้ต้องการมีการพัฒนาระบบการจัดจำหน่ายให้มีศักยภาพ จัดกิจกรรมทางการตลาดเพิ่มขึ้น เพื่อพัฒนาและขยายตลาดให้กว้างขึ้นในอนาคต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำนิยม

การศึกษาและจัดทำปัญหาพิเศษเรื่อง "กลยุทธ์การดำเนินงานของเครื่องต้มบำรุงสุขภาพพรตช็อกโกแลตโฮวัลติน" ในครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดีนั้น ผู้ศึกษาได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริจรรยา เครือวิริยะพันธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิสิทธิ์ แก้วฉา ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปัญหาพิเศษและกรรมการปัญหาพิเศษ ที่ได้ช่วยเหลือและให้คำปรึกษา รวมทั้งการตรวจสอบเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ตลอดจนคุณจวัฒน์ สันติวราวิทย์ และคุณพัชรินทร์ สินธุนาวรัตน์ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดกลุ่มผลิตภัณฑ์โฮวัลติน บริษัท วานเดอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่กรุณาให้ข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการศึกษาในครั้งนี้

นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ที่เป็นกำลังใจให้ตลอดเวลา ขอขอบคุณคุณปริพัทธ์ และคุณวราภรณ์ เวทสรณสุธี ที่ช่วยเหลือและชี้แนะข้อมูลด้านการตลาด และรุ่นพี่ เพื่อน ตลอดจนน้องภาควิชาบริหารธุรกิจเกษตรที่ช่วยแนะนำและเป็นกำลังใจด้วยดีตลอดมา จนปัญหาพิเศษฉบับนี้ได้สำเร็จสมบูรณ์

สุภัตรา วงศ์วิสิฐตระกูล

พฤษภาคม 2539

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

	หน้า
สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(4)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญและปัญหาของการศึกษา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
นิยามศัพท์	3
การตรวจเอกสาร	4
วิธีการศึกษา	7
บทที่ 2	
ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมเครื่องตีมบ่ารุงสุภาพรสีชอกโกแลต	8
ความเป็นมาของอุตสาหกรรมเครื่องตีมบ่ารุงสุภาพรสีชอกโกแลต	8
ความเป็นมาของอุตสาหกรรมเครื่องตีมบ่ารุงสุภาพรสีชอกโกแลตในประเทศไทย	9
วัตถุประสงค์ในการผลิตเครื่องตีมบ่ารุงสุภาพรสีชอกโกแลต	11
ประเภทของเครื่องตีมบ่ารุงสุภาพรสีชอกโกแลต	12
ผลิตภัณฑ์เครื่องตีมบ่ารุงสุภาพรสีชอกโกแลตที่ผลิตในประเทศไทย	13
ผลิตภัณฑ์เครื่องตีมบ่ารุงสุภาพรสีชอกโกแลตที่ผลิตจากต่างประเทศ	18
ต้นทุนการผลิตเครื่องตีมบ่ารุงสุภาพรสีชอกโกแลต	21
แนวโน้มการผลิตเครื่องตีมบ่ารุงสุภาพรสีชอกโกแลตในประเทศไทย	22
บทที่ 3	
กลยุทธ์การดำเนินงานทางการผลิตของเครื่องตีมโวลติน	23
ความเป็นมาของเครื่องตีมโวลตินในประเทศไทย	23
การผลิตเครื่องตีมโวลตินในประเทศไทย	24
กลยุทธ์ในการผลิตและการควบคุมคุณภาพ	27
บทที่ 4	
กลยุทธ์การดำเนินงานทางการตลาดของเครื่องตีมโวลติน	30
สภาพตลาดเครื่องตีมบ่ารุงสุภาพรสีชอกโกแลตของประเทศไทยในอดีต	30

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
สภาพตลาดเครื่องตี๋มโหวัดดินเมื่อเครื่องตี๋มไมโลเข้าสู่ตลาด	32
การเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดของเครื่องตี๋มโหวัดดิน	45
ส่วนประสมทางการตลาดของผลิตภัณฑ์เครื่องตี๋มโหวัดดิน	55
ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์การดำเนินงานของเครื่องตี๋มโหวัดดิน	67
แนวโน้มการตลาดเครื่องตี๋มบำรุงสุขภาพพรสซ็อกโกแลตในอนาคต	77
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ	79
สรุป	79
ข้อเสนอแนะ	81
เอกสารอ้างอิง	85
ภาคผนวก	89
บริษัท ไฟร์โมสต์ ฟรุตแลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	90
บริษัท อินซ์เคปไทย จำกัด	94
บริษัท เนลท์เส่ (ประเทศไทย) จำกัด	97

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ปริมาณการผลิตเครื่องตีมโหรีวัดดินตั้งแต่พ.ศ. 2535-2539	40
2	งบประมาณของเครื่องตีมโหรีวัดดินผ่านสื่อต่าง ๆ ตั้งแต่ พ.ศ. 2533-สิงหาคม พ.ศ. 2537	66



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มโอวัลตินคลาสสิกสูตร 1 ในบรรจุภัณฑ์รูปแบบและขนาดต่าง ๆ	14
2	ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มโอวัลตินคลาสสิกสูตร 1 บรรจุในซองชนิดเติม (Refill)	15
3	ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มโอวัลตินคลาสสิกสูตร 1 บรรจุกระป๋อง	15
4	ผลิตภัณฑ์ของบริษัท วานเดอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	16
5	ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มโอวัลตินยูเอชที	17
6	ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มไมโลในบรรจุภัณฑ์รูปแบบต่าง ๆ	19
7	ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มโอวัลตินนำเข้าจากต่างประเทศ	20
8	ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มไมโลและเครื่องดื่มชอร์ลิตส์นำเข้าจากต่างประเทศ	21
9	ผลิตภัณฑ์อาหารเข้าซีเรียลสำเร็จรูปตราโอวัลตินครั้นซีและตราไมโล	47
10	ช่องทางการจัดจำหน่ายเครื่องดื่มโอวัลตินชนิดผงและยูเอชที	61
11	ระบบขนส่งแบบใหม่ในการกระจายผลิตภัณฑ์ของบริษัท อินท์เคปไทย จำกัด	63
12	ผลิตภัณฑ์อาหารนมสดของบริษัท โฟร์โมสต์ ฟริสแลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	90
13	ผลิตภัณฑ์ของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด	99

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและปัญหาของการศึกษา

ปัจจุบันเรื่องของสุขภาพนั้น เป็นเรื่องที่คนไทยให้ความสนใจกันมาก เนื่องจากผู้บริโภคมีรายได้มากขึ้น มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ประกอบกับสภาพที่ต้องแข่งขันกับเวลา จึงได้ให้ความสนใจในการบำรุงรักษาสุขภาพร่างกายให้แข็งแรงอยู่เสมอด้วยการบริโภคอาหารที่ถูกหลักโภชนาการ อย่างไรก็ตามหัวใจของโภชนาการที่ดีคือ การบริโภคอาหารที่มีสารอาหารครบถ้วนบริบูรณ์ ประกอบด้วยสารอาหารต่าง ๆ ที่ร่างกายต้องการในระดับที่ถูกต้องเพียงพอในแต่ละวัน ดังนั้นการเข้าสู่ตลาดผู้บริโภคของอาหารเสริมบำรุงสุขภาพประเภทต่าง ๆ จึงดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคที่ห่วงใยในสุขภาพได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริโภคครอบครัวสมัยใหม่ ผู้บริโภควัยรุ่นที่ชอบเล่นกีฬา และผู้บริโภคในวัยทำงาน อาหารเสริมบำรุงสุขภาพมีหลายประเภท เช่น ผลิตภัณฑ์นม นมผง อาหารเข้าซีเรียลสำเร็จรูป เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลต เป็นต้น

เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลต จัดเป็นอาหารเสริมประเภทหนึ่งที่น่าสนใจ ที่มีส่วนเสริมสร้างการเจริญเติบโต และความแข็งแรงให้กับร่างกาย เนื่องจากประกอบด้วยส่วนผสมหลักที่สำคัญคือ มอลต์สกัด ซึ่งอุดมด้วยสารอาหารและแร่ธาตุต่าง ๆ ที่มีคุณค่าทางโภชนาการ เครื่องดื่มประเภทนี้เป็นที่รู้จักและนิยมกันทั่วโลก ส่งผลให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าการตลาดสูง และมีแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งจูงใจให้นักลงทุนดำเนินการผลิตและจัดจำหน่ายในแต่ละประเทศ โดยเฉพาะในตลาดแข่งขันเสรีมักจะเกิดการแข่งขันกันระหว่างผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายเพื่อครองส่วนแบ่งการตลาดให้มากที่สุด สำหรับไทยนั้นเริ่มบริโภคเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตเมื่อประมาณ 60 ปีที่ผ่านมา โดยนำเข้าจากสวีเดนแลนด์ โดยบริษัท วานเดอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ภายใต้เครื่องหมายการค้าตรา "โอวัลติน" มีจำหน่ายทั้งหมด 3 ชนิด คือ คลาสสิกสูตร 1 สวิสสูตร 2 และรสน้ำผึ้ง หลังจากนั้น 4 ปีเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตตรา "ไมโล" จึงเริ่มเข้าสู่ตลาดไทย โดยมีบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจุบันเครื่องตีมบ่ารุงสุขภาพพรสซ็อกโกแลตมีราคาไม่สูงมากนักสำหรับผู้บริโภคทุกระดับ รวมทั้งมีรูปแบบและขนาดของบรรจุภัณฑ์ให้เลือกบริโภคได้ตามความต้องการ จึงทำให้เครื่องตีมบ่ารุงสุขภาพพรสซ็อกโกแลตได้รับความนิยมจากผู้บริโภคอย่างแพร่หลายเพิ่มมากขึ้น โดยในพ.ศ. 2536 มีมูลค่าการตลาดประมาณ 1,600 ล้านบาท และมีอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 10-15 (คู่แข่งธุรกิจ , 2536) ปัจจุบันมีอัตราการเติบโตสูงมากถึงร้อยละ 20 โดยมีมูลค่าการตลาดประมาณ 2,000 ล้านบาท หรือปริมาณรวม 15,000 ตันต่อปี เป็นเหตุให้เครื่องตีมบ่ารุงสุขภาพพรสซ็อกโกแลตที่จำหน่ายอยู่ในขณะนี้ มีจำนวนผู้ผลิตเพิ่มขึ้นโดยใช้ตราต่าง ๆ กัน อย่างไรก็ตามผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียงและมีส่วนแบ่งการตลาดอย่างชัดเจน มีเพียงสองตรา คือ โอวัลตินและไมโล โดยมีเครื่องตีมโอวัลตินเป็นผู้นำตลาดและมีสัดส่วนของส่วนแบ่งการตลาดในเขตกรุงเทพฯระหว่างเครื่องตีมโอวัลตินและไมโลคือ ประมาณร้อยละ 52 ต่อ 47 (คู่แข่งธุรกิจ , 2538) แต่เนื่องจากเครื่องตีมบ่ารุงสุขภาพพรสซ็อกโกแลตทั้งสองตรา มีลักษณะใกล้เคียงกันหลายประการ เช่น ขนาด รูปแบบบรรจุภัณฑ์ รสชาติ ราคา และระบบการจัดจำหน่าย รวมทั้งแนวทางในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ มีความแตกต่างชัดเจนเพียงสองประการ คือ สีของบรรจุภัณฑ์ และตราสัญลักษณ์ของผลิตภัณฑ์เท่านั้น จึงทำให้ผู้บริโภคไม่สามารถแยกความแตกต่างและประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ได้ ก่อให้เกิดความสับสนแก่ผู้บริโภคในการตัดสินใจซื้อ แต่เครื่องตีมโอวัลตินได้เปรียบในฐานะที่เข้าสู่ตลาดก่อนเครื่องตีมไมโลประกอบกับคุณภาพและชื่อเสียงที่ได้รับความนิยมจากผู้บริโภคมาก่อน เครื่องตีมโอวัลตินจึงสามารถครอบครองส่วนแบ่งการตลาดได้มากกว่า จึงเป็นเหตุให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาเครื่องตีมไมโลพยายามที่จะดำเนินกลยุทธ์การตลาด โดยใช้งบประมาณตั้งแต่พ.ศ. 2532-2538 รวมทั้งสิ้นประมาณกว่า 300 ล้านบาท เพื่อหวังที่จะครองความเป็นผู้นำในตลาด เพราะมีเพียงตลาดไทยเท่านั้นที่เครื่องตีมไมโลมีส่วนแบ่งการตลาดน้อยกว่าเครื่องตีมโอวัลติน เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในแถบอินโดจีนทั้งหมด (ไทยรัฐ , 2537) จึงต้องใช้กลยุทธ์การตลาดต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนขนาดและหีบห่อบรรจุของเครื่องตีมไมโลเพื่อเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคมากขึ้น การทำหีบห่อแบบชนิดเติม เพื่อส่งเสริมภาพพจน์อันดีต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้กลยุทธ์การโฆษณา และสื่อโฆษณาหลายรูปแบบ เพื่อสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้เด่นชัดจากเครื่องตีมโอวัลตินมากที่สุด ทำให้สามารถชิงส่วนแบ่งการตลาดจากเครื่องตีมโอวัลตินไปได้พอสมควร เครื่องตีมโอวัลตินจึงจำเป็นต้องมีแผนดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างดีพร้อม เพื่อรักษาความเป็นผู้นำตลาดเครื่องตีมบ่ารุงสุขภาพพรสซ็อกโกแลตในไทย ดังนั้นจึงทำให้ผู้ศึกษาสนใจศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานต่าง ๆ ของเครื่องตีมโอวัลตินทั้งทางด้านสภาพการผลิต นโยบายการผลิต การตลาด การเลือกใช้กลยุทธ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การตลาดทั้งแนวรุกและแนวรับ เพื่อทราบถึงการดำเนินงานของบริษัท วานเดอร์ และเพื่อเป็น
ประโยชน์ในการพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานทางการผลิตของเครื่องดีมบ่ารุงสุขภาพ
รสร็อกโกแลตโฮวัลติน
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานทางการตลาดของเครื่องดีมบ่ารุงสุขภาพ
รสร็อกโกแลตโฮวัลติน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ในการดำเนินงานตั้งแต่สภาพการผลิต
นโยบายทางการผลิต การตลาด การเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดในรูปแบบต่าง ๆ และ
แนวโน้มการส่งออกในอนาคตของเครื่องดีมบ่ารุงสุขภาพรสร็อกโกแลตโฮวัลติน นอกจากนี้ยัง
สามารถทราบผลที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานดังกล่าว ตลอดจนเป็นแนวทางใน
การปรับปรุง และพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไป

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์ในการดำเนินงานของเครื่องดีมบ่ารุง
สุขภาพรสร็อกโกแลตโฮวัลตินตั้งแต่สภาพการผลิต นโยบายการผลิต การตลาด การเลือกใช้
กลยุทธ์การตลาด และแนวโน้มการส่งออกในอนาคต

นิยามศัพท์

เครื่องดีมบ่ารุงสุขภาพรสร็อกโกแลต หมายถึง ผลิตภัณฑ์ร็อกโกแลตที่พัฒนา
จากผลิตภัณฑ์ร็อกโกแลตอื่น ๆ โดยการผ่านกรรมวิธีการผลิต พร้อมกับการปรุงผสมกับส่วนผสม
ต่าง ๆ เช่น มอลต์สกัด นมผงขาดมันเนย และน้ำตาล เป็นต้น เพื่อเพิ่มคุณค่าทางโภชนาการและ
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รชชาติ (เทพณรงค์ , 2537)

เครื่องต้มไอวัลติน หมายถึง เครื่องต้มบำรุงสุขภาพพรสช็อกโกแลตที่มีส่วนผสมหลัก คือ มอลต์สกัดร้อยละ 65 ไข่ไก่หรือไข่ผง (Egg Powder) และผงโกโก้ ไม่มีส่วนผสมของน้ำตาลแต่ใช้กลูโคส ซึ่งย่อยง่ายและเหมาะสำหรับเด็กวัยเจริญเติบโต รวมทั้งผู้ที่ต้องการกำลังงาน (พัชรินทร์ , 2539)

เครื่องต้มไมโล หมายถึง เครื่องต้มบำรุงสุขภาพพรสช็อกโกแลตที่มีส่วนผสมของมอลต์สกัดและโกโก้ มีรสชาติของรสช็อกโกแลตเข้มข้น และมีประโยชน์สำหรับเด็ก ๆ ที่กำลังเจริญเติบโต (บริษัท เนลท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด , 2536)

มอลต์สกัด หมายถึง ผลผลิตที่ได้จากข้าวบาร์เลย์ หรือข้าวมอลต์ที่เริ่มออกรากแล้วนำมาบดและอบให้แห้ง อุดมด้วยสารอาหารสำคัญที่จำเป็นต่อร่างกาย โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ คาร์โบไฮเดรตร้อยละ 90 โปรตีนซึ่งประกอบด้วยกรดอะมิโน 18 ชนิด วิตามินและเกลือแร่ 40-50 ชนิด (บริษัท วานเดอร์ (ประเทศไทย) จำกัด , 2537)

การตรวจเอกสาร

ผู้จัดการ (2532) สรุปรว่า เครื่องต้มไมโลใช้กลยุทธ์การโฆษณาตั้งแต่พ.ศ. 2516-2530 แต่ไม่ได้ผลเท่าที่ควร ปลายพ.ศ. 2530 จึงได้เปลี่ยนมาใช้กลยุทธ์ลดราคาผลิตภัณฑ์ และการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ในรูปบรรจุภัณฑ์ชนิดเติม (Refill) ซึ่งมีผลกระทบต่อเครื่องต้มไอวัลตินสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดไปร้อยละ 10 เป็นเหตุให้ในพ.ศ. 2531 เครื่องต้มไอวัลตินต้องนำเข้าเครื่องต้มไอวัลตินบรรจุของชนิดเติมออกสู่ตลาด ทำให้ไตรมาสแรกของพ.ศ. 2532 ได้ส่วนแบ่งการตลาดกลับคืนมาร้อยละ 8 ทั้งยังได้เพิ่มงบประมาณในการส่งเสริมการตลาดขึ้นทุกปีในอัตราร้อยละ 10 ส่วนเครื่องต้มไมโลมุ่งใช้งบประมาณในด้านการโฆษณาเป็นหลัก โดยเน้นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและกีฬา สำหรับช่องทางกำหนดยุทธศาสตร์นั้นเครื่องต้มไอวัลตินแบ่งช่องทางกำหนดยุทธศาสตร์ในตลาดกรุงเทพฯร้อยละ 35 เน้นวางจำหน่ายในซูเปอร์มาร์เก็ต และตลาดต่างจังหวัดร้อยละ 65 โดยวางจำหน่ายตามร้านค้าส่วนใหญ่ พร้อมกับกำหนดยุทธศาสตร์ให้หน่วยงchimเดินทางไปเยี่ยมเยียนตลาดในต่างจังหวัดอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่เครื่องต้มไมโลยังไม่มีกำหนดยุทธศาสตร์เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ช่องทางการจัดจำหน่ายแนซ์

ศูนย์ข้อมูลฐานเศรษฐกิจ (2534) สรุปว่า การแข่งขันในตลาดเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตระหว่างบริษัท เนสท์เล่ฯ ที่มีเครื่องดื่มไมโลเป็นผลิตภัณฑ์ทำรายได้ให้กับบริษัท และบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัดที่มีเครื่องดื่มโอวัลตินเป็นผลิตภัณฑ์หลัก เป็นตลาดที่มีแนวโน้มของอัตราการขยายตัวปีละประมาณร้อยละ 10-20 เป็นสิ่งดึงดูดใจให้ทั้งสองบริษัทพยายามดำเนินกลยุทธ์การตลาดที่น่าสนใจ เพื่อให้ผู้บริโภครู้จักผลิตภัณฑ์ของแต่ละตราให้มากที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจซื้อเพื่อการบริโภคเป็นประจำ โดยแต่เดิมเครื่องดื่มโอวัลตินเป็นผู้ครอบครองส่วนแบ่งการตลาดแทบทั้งหมดในฐานะที่เป็นผู้เข้าสู่ตลาดก่อน แต่เครื่องดื่มไมโลทราบข้อได้เปรียบและข้อจำกัดของผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี จึงพยายามทุกวิถีทางที่จะชิงส่วนแบ่งการตลาดของผลิตภัณฑ์ผู้นำ ด้วยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในเรื่องของการบรรจุหีบห่อที่มีเพิ่มขึ้นจากบรรจุขวดมาเป็นกล่องและของชนิดเติม (Refill) ซึ่งยังไม่มีผู้ผลิตรายใดทำมาก่อน การจัดกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อดึงดูดกลุ่มผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

ผู้จัดการ (2535) สรุปว่า บริษัท วานเดอร์ฯ ผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่มโอวัลติน มีนโยบายขยายกำลังการผลิตด้วยการนำเครื่องจักรเครื่องที่ 3 เพื่อเสริมกำลังการผลิตและเพื่อการส่งออกไปตลาดต่างประเทศ นอกจากนี้มีนโยบายที่จะขยายผลิตภัณฑ์ในกลุ่มผลิตภัณฑ์โอวัลตินให้เพิ่มมากขึ้น โดยออกผลิตภัณฑ์ใหม่คือ "โอวัลตินออลอินวัน" เพื่อศึกษาแนวโน้มการยอมรับของผู้บริโภค และจะออกผลิตภัณฑ์ใหม่ทุก ๆ 6-12 เดือน เพราะผลิตภัณฑ์ในตลาดของกลุ่มผลิตภัณฑ์โอวัลตินในต่างประเทศยังมีอีกมาก เช่น โอวัลตินโยเกิร์ต ไอศกรีมโอวัลติน และบิสกิตโอวัลติน เป็นต้น

กรุงเทพธุรกิจ (2537) กล่าวว่า สงครามเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตระหว่างตรา "โอวัลติน" และ "ไมโล" เข้มข้นขึ้น เมื่อเครื่องดื่มไมโลสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในเขตกรุงเทพฯ ได้เกือบเท่าผู้นำตลาด กล่าวได้ว่าผลิตภัณฑ์ทั้งสองตรานี้มีความคล้ายคลึงกันจนแทบไม่สามารถหาความแตกต่างได้ ทั้งคุณภาพ ขนาด และราคา มีเพียงชื่อเสียงและสีของบรรจุภัณฑ์เท่านั้นที่แตกต่าง การสร้างความแตกต่างให้โดดเด่นจึงเป็นเรื่องจำเป็น โดยเฉพาะการใช้กลยุทธ์การตลาดและโฆษณา ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการครอบครองส่วนแบ่งการตลาด เครื่องดื่มโอวัลตินวางแนวความคิดการโฆษณาว่า "นำทีมสู่ชัยชนะ" โดยมีงบประมาณเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การโฆษณาทั้งหมดประมาณ 250-270 ล้านบาท นอกจากนี้ยังพัฒนาให้ทันสมัยด้วยเครื่องเล่นที่เป็นที่นิยมในทวีปยุโรปและอเมริกามาประกอบภาพยนตร์โฆษณาพร้อมกับถ่ายทำได้ถึง 4 ภาษา ส่วนเครื่องดีวีดีไม่โลวางแนวความคิดการโฆษณาว่า "พลังไม่โลอยู่ที่ใจ" โดยใช้ผู้แสดงนำ คือ คุณเกียรติศักดิ์ เสนาเมือง (ซีโก้) และตามด้วยภาพยนตร์โฆษณาชุด "สี่สหายไม่โล" ซึ่งนำเสนอในรูปแบบเพลงประกอบที่เด็ก ๆ นิยมกันคือ เพลงแร็ป ร่วมด้วยการส่งเสริมการจำหน่ายอีกมากมาย ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มจากร้อยละ 45 เป็นร้อยละ 51

ประชาชาติธุรกิจ (2538ก) สรุปว่า บริษัท อินซ์เคปไทย จำกัดได้ก่อตั้งจากการรวมตัวของบริษัท บอร์เนียวฯ และบริษัท แองโกล-ไทย จำกัด ซึ่งทั้งสองบริษัทได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อพ.ศ. 2399 และพ.ศ. 2427 ตามลำดับ นับเป็นบริษัทต่างประเทศที่บุกเบิกการพัฒนาการค้าในไทย จากความสัมพันธ์อันยาวนานทำให้บริษัท อินซ์เคปไทยฯ มีความเข้าใจ และทราบความต้องการของคนไทยเป็นอย่างดี โดยบริษัท อินซ์เคปไทยฯ ได้เตรียมแผนการบริหาร ในพ.ศ. 2538 โดยนำเทคโนโลยีมาเสริมการให้บริการของธุรกิจ 3 ด้าน คือ 1. เทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล (Technology Information) เป็นการประมวลผลข้อมูลจากฝ่ายจัดจำหน่าย การส่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจ 2. ระบบลอจิสติกส์ (Logistics System) สามารถช่วยการกระจายผลิตภัณฑ์โดยระบบคอมพิวเตอร์ 3. การใช้คอมพิวเตอร์โมบาย (Computer Mobile) สำหรับพนักงานจำหน่าย ณ จุดจำหน่าย ซึ่งจะทดลองใช้กับฝ่ายผลิตภัณฑ์ไอวัลติน ประโยชน์ที่ได้รับจากเทคโนโลยีต่าง ๆ คือ ทำให้บริการและกระจายงานได้รวดเร็วขึ้น อีกทั้งต้นทุนลดลงประมาณร้อยละ 20

ประชาชาติธุรกิจ (2538ข) สรุปว่า แผนการตลาดของเครื่องดีวีดีไอวัลตินในพ.ศ. 2538 ยังคงยึดหลักการเดิม แต่เปลี่ยนจุดยืนของบริษัทใหม่โดยนโยบายดังกล่าวประกอบด้วย 1. ป้องกันส่วนแบ่งการตลาด 2. เปลี่ยนจุดยืนของบริษัทจากผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวเป็นบริษัทมัลติโปรดักส์ คือ มีผลิตภัณฑ์หลายชนิด 3. เพิ่มสัดส่วนของตลาดรวมและส่วนแบ่งการตลาดของเครื่องดีวีดีบำรุงสุขภาพพรสซ็อกโกแลตและเครื่องดีวีดีเกสโซแรไอโซโทนิค ซึ่งตั้งยอดจำหน่ายไว้ 2,000 ล้านบาท โดยมีสัดส่วนของส่วนแบ่งการตลาดเฉลี่ยทั้งประเทศของเครื่องดีวีดีไอวัลตินร้อยละ 62 ในขณะที่เครื่องดีวีดีไม่โลเหลือเพียงร้อยละ 38 นอกจากนี้ยังมีโครงการนำเข้าผลิตภัณฑ์ซ็อกโกแลตแห่งตรา "ซ็อกโกไอวัล" เข้าสู่ตลาด แต่ยังคงอยู่ในระหว่างศึกษาตลาดผลิตภัณฑ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิธีการศึกษา

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลทางด้านกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การตลาด และการเลือกใช้กลยุทธ์การตลาด จากการสัมภาษณ์ คุณจวัฒน์ สันติวรวิทย์ ผู้จัดการกลุ่มผลิตภัณฑ์โอวัลติน และคุณพัชรินทร์ สิ้นฐานวารัตน์ เจ้าหน้าที่การตลาดกลุ่มผลิตภัณฑ์โอวัลติน บริษัท วานเดอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมจากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ธุรกิจ นิตยสารทางเศรษฐกิจ เอกสารของบริษัท วานเดอร์ (ประเทศไทย) จำกัด รวมถึงรายงานการศึกษาและข้อมูลทางสถิติของสถาบันต่าง ๆ รวมทั้งรายงานการวิจัยตลาดเครื่องดื่มโอวัลตินทางธุรกิจโฆษณา และวิจัยตลาดที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การตลาด การเลือกใช้กลยุทธ์การตลาด และแนวโน้มการส่งออกในอนาคต

การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ถึงสภาพโดยทั่วไปของกลยุทธ์ในการดำเนินงานตั้งแต่ สภาพการผลิต นโยบายการผลิต การตลาด การเลือกใช้กลยุทธ์การตลาด และแนวโน้มการส่งออกในอนาคตของเครื่องดื่มโอวัลติน ตลอดจนผลที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานดังกล่าว วิธีที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบเชิงพรรณนา (Descriptive Method) เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์ในการดำเนินงานและผลที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์นั้น ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลต

ความเป็นมาของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลต

ผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลตถูกพัฒนาและเจริญเติบโตขึ้นมาจากทวีปยุโรปในศตวรรษที่ 16 และเริ่มผลิตเป็นเชิงการค้าในศตวรรษที่ 18 นับแต่นั้นมาผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลตจึงกลายมาเป็นอาหารและผลิตภัณฑ์ที่ให้พลังงานที่ประชากรทั่วโลกให้ความนิยมจนกระทั่งปัจจุบัน

ช็อกโกแลตเป็นผลิตภัณฑ์แปรรูปที่ได้มาจากผลโกโก้ การผลิตช็อกโกแลตเกิดขึ้นครั้งแรกในทวีปยุโรป โดยในพ.ศ. 2271 มีการจัดตั้งโรงงานผลิตช็อกโกแลตเป็นแห่งแรกขึ้นในเมืองบรัสเซล สหราชอาณาจักร โดยพ่อลูกตระกูลฟรายด์ ต่อมาในพ.ศ. 2362 โรงงานผลิตช็อกโกแลตแห่งที่สองได้จัดตั้งขึ้นในเมืองเวเวย์ สวิตเซอร์แลนด์ ในพ.ศ. 2371 โรงงานผลิตช็อกโกแลตตรา "แวนฮูสเทน" (Van Houten) จัดตั้งขึ้นในเมืองวีสท์ เนเธอร์แลนด์ โรงงานแห่งนี้ได้ริเริ่มนำกรรมวิธีการผลิตที่เรียกว่า อัลคาไลเซชัน (Alkalization) ซึ่งเป็นกรรมวิธีที่ทำให้ผงโกโก้มีสภาพเป็นด่างก่อนนำมาผลิตเป็นช็อกโกแลต ถือเป็นต้นกำเนิดในการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลตอีกมากมายในปัจจุบัน

เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตเป็นผลิตภัณฑ์ที่คิดค้นและพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อพ.ศ. 2408 โดย ดร. จอร์จ เอ. วานเดอร์ (Dr. George A. Wander) นักโภชนศาสตร์ทางเคมี ชาวเมืองเบิร์น สวิตเซอร์แลนด์ เป็นผู้จำหน่ายของเหลวเข้มข้นที่สกัดจากมอลต์ให้แก่ร้านขายยาในท้องถิ่นโดยตรง ส่วนใหญ่ผู้เป็นมารดาจะซื้อของเหลวมอลต์สกัดนี้เพื่อผสมแทนนมสำหรับบุตรของตนเอง แต่มอลต์สกัดเหลวนี้อาจไม่สามารถเก็บไว้ได้นาน ดร. วานเดอร์ จึงได้คิดค้นกระบวนการระเหยน้ำออกโดยระบบสุญญากาศ ซึ่งสามารถเก็บรักษาไว้ได้นาน ต่อมาพ.ศ. 2409 ดร. วานเดอร์ ได้ผลิตมอลต์สกัดที่มีลักษณะแข็งและหนาในปริมาณที่มากกว่าที่เคยผลิต โดยผสมไข่ไก่และผงโกโก้ ใช้ชื่อตราผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตที่ผลิตขึ้นเป็นครั้งแรกนี้ว่า "โอวัลติน" (Ovaltine) มาจากรากศัพท์ของคำว่า Oval และ Malt ซึ่งหมายถึงมีส่วนประกอบหลักที่สำคัญคือ มอลต์สกัดและไข่ไก่ จนในที่สุดจุดเครื่องหมายทะเบียนการค้าตราโอวัลติน โดยบริษัท

วานเดอร์ (สวิตเซอร์แลนด์) จำกัด (บริษัท วานเดอร์ (ประเทศไทย) จำกัด , 2536)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หลังจากนั้นพ.ศ. 2476 เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพพรสช็อกโกแลตตรา "ไมโล" (Milo) ได้ออกสู่ตลาดเป็นครั้งแรกในงาน Easter Show ที่นครซิดนีย์ ออสเตรเลีย คิดค้นและพัฒนาขึ้นโดยนายทอม เมน (Tom Mayne) นักเคมีอุตสาหกรรมและวิศวกร ชาวออสเตรเลีย ใช้กรรมวิธีการผลิตทำให้แห้งแบบสูญญากาศ (Spray Drying) ทำให้เครื่องดื่มไมโลมีลักษณะเป็นเกล็ด สำหรับชื่อ "ไมโล" นั้นเป็นชื่อของนักกีฬาชาวกรีก ซึ่งมีชีวิตอยู่ราวศตวรรษที่ 6 ก่อนคริสตกาล เขาได้แสดงถึงพลังกำลังอันมหาศาลในการแข่งขันกีฬาไฟเวียนเกมส์ในกรีซ และกีฬาโอลิมปิกเกมส์ในอิตาลี ด้วยการแบกวัถ์ทั้งตัวไว้บนบ่า บริษัท เนลท์เล่ (สวีตเซอร์แลนด์) จำกัด จึงนำชื่อของนักกีฬาไมโลซึ่งมีความสอดคล้องกับพลังกำลังอันมหาศาลผู้นี้มาใช้ ดังนั้นบรรพบุรุษของเครื่องดื่มไมโลรุ่นแรกจึงมีสัญลักษณ์ของนักกีฬาผู้นี้แบกวัถ์อยู่ด้วย (บริษัท เนลท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด, 2536)

ปัจจุบันเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพพรสช็อกโกแลต จัดเป็นอาหารและเครื่องดื่มที่ได้รับความนิยมและเป็นที่สนใจมากขึ้น เพราะมีส่วนผสมของมอลต์สก็ดซึ่งมีประโยชน์ต่อร่างกาย อุดมด้วยสารอาหารและแร่ธาตุหลายชนิด เช่น โปรตีน คาร์โบไฮเดรต แคลเซียม วิตามินบี 1 บี 6 บี 12 และกรดอะมิโน 18 ชนิดที่จำเป็นต่อการพัฒนาการเจริญเติบโตและสุขภาพที่ดีของเด็ก นอกจากนี้ยังเหมาะกับสตรีมีครรภ์ ผู้ป่วย และบุคคลทั่วไปที่ต้องการกำลังงานอีกด้วย

ความเป็นมาของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพพรสช็อกโกแลตในประเทศไทย

เมื่อประมาณพ.ศ. 2476 บริษัท วานเดอร์ซ์ นำเข้าเครื่องดื่มโอวัลตินจากสวีตเซอร์แลนด์ และมีบริษัท ดิทแฮล์ม (ประเทศไทย) จำกัด ทำหน้าที่จัดจำหน่าย ในขณะนั้นนำเข้าทั้งหมด 3 สูตร คือ คลาสสิกสูตร 1 สวิสสูตร 2 และรสน้ำผึ้ง หลังจากนั้น 4 ปีคือพ.ศ. 2480 เครื่องดื่มไมโลได้เข้าสู่ตลาด โดยมีบริษัท เนลท์เล่ฯ เป็นผู้นำเข้ามาจัดจำหน่าย ต่อมาบริษัท ดิทแฮล์มฯ ได้นำผลิตภัณฑ์ของบริษัท เนลท์เล่ฯ มาจัดจำหน่ายซึ่งรวมทั้งเครื่องดื่มไมโลด้วย บริษัท วานเดอร์ซ์ จึงแต่งตั้งให้บริษัท บอร์เนียวฯ เป็นตัวแทนจำหน่ายเครื่องดื่มโอวัลตินแทนบริษัท ดิทแฮล์มฯ ในช่วงแรกที่มีการนำเข้าเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพพรสช็อกโกแลตทั้งสองตรา เพื่อมาจำหน่ายในประเทศนั้นปรากฏว่ายังไม่เป็นที่นิยมของผู้บริโภคมากนัก มีอัตราการเติบโตไม่ถึงร้อยละ 5 ต่อปี และมีมูลค่าการตลาดในพ.ศ. 2529 ประมาณ 500 ล้านบาท

นอกจากนี้ยังมีผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพพรสช็อกโกแลตตราอื่น ๆ ทั้งที่มีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนผลของมอลต์สกัด เช่น ฮอรัลลิคส์ ของบริษัท บีแชน โปรดัคส์ เบรนท์ฟอร์ด อังกฤษ และไม่มีส่วนผลของมอลต์สกัด เช่น เครื่องดื่มวิทาโก้ เครื่องดื่มตราดรอสด์ (สัญลักษณ์รูปร่างพยาบาล) และซูชาร์ดเอ็กเพรส เป็นต้น อย่างไรก็ตามผลิตภัณฑ์เหล่านี้มีส่วนแบ่งการตลาดน้อยมากเมื่อเทียบกับส่วนแบ่งการตลาดของเครื่องดื่มโฮวัลตินและไมโล จนกระทั่งในพ.ศ. 2530 ที่ถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ ในตลาดเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลต คือ การริเริ่มตั้งโรงงานผลิตในประเทศเพื่อทดแทนการนำเข้า โดยบริษัท วานเดอร์ และบริษัท เนสท์เล่ ได้ยื่นขอส่งเสริมการลงทุนโครงการผลิตมอลต์สกัดปรุงแต่ง เพื่อทดแทนการนำเข้า จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคมพ.ศ. 2530 ได้แก่ โครงการที่ยื่นเสนอโดย นายธนา เลี้ยวบุรินทร์ ในนามของบริษัท วานเดอร์ บริษัทผู้ผลิตเครื่องดื่มโฮวัลติน และโครงการที่ยื่นเสนอโดย นายจูนันต์ ชานโกล ในนามของบริษัท นวัตกรรมชั้นแนลโปรดัคส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทผู้ผลิตเครื่องดื่มไมโล โครงการดังกล่าวของทั้งสองบริษัทได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม พ.ศ. 2530 โดยได้รับการส่งเสริมการลงทุน มีส่วนในกรรมสิทธิ์ที่ดิน การนำเข้าและส่งออกเงินตรา และการนำเข้าช่างฝีมือได้ แต่จะไม่ได้รับสิทธิพิเศษทางภาษี เนื่องจากผิดเงื่อนไขที่บีโอไอระบุว่า จะต้องมีการลงทุนส่งออกไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50

โครงการของบริษัทผู้ผลิตเครื่องดื่มโฮวัลติน มีขนาดลงทุนมูลค่า 350 ล้านบาท กำลังการผลิตปีละ 3,500 ตันต่อปี เพื่อจำหน่ายในประเทศเป็นมูลค่า 450 ล้านบาทต่อปี ซึ่งโครงการนี้เป็นการลงทุนร่วมระหว่างคนไทยและชาวต่างประเทศ คือ บริษัท บอร์เนียว และบริษัท ไฟร์โมสต์ ฟริสแลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ร่วมถือหุ้นเป็นจำนวนร้อยละ 25 และอีกร้อยละ 75 เป็นการถือหุ้นของบริษัท วานเดอร์ (สวีตเซอร์แลนด์) จำกัด โดยใช้เทคโนโลยีการผลิตจากสวีตเซอร์แลนด์ มีการจ้างแรงงานคนไทย 61 คน และต้นทุนนำเข้ามอลต์สกัดจากต่างประเทศคิดจากรวมละ 117 บาท ตั้งโรงงานที่อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งเป็นบริเวณเดียวกันกับโรงงานบริษัท ไฟร์โมสต์ฯ ช่วยลดการนำเข้าได้ปีละ 72.8 ล้านบาท

ส่วนโครงการลงทุนของผู้ผลิตเครื่องดื่มไมโลนั้นมีขนาดลงทุนมูลค่า 169 ล้านบาท กำลังการผลิต 3,500 ตันต่อปี เพื่อจำหน่ายในประเทศคิดเป็นมูลค่า 320 ล้านบาทต่อปี โดยมีผู้ถือหุ้นทั้งหมดเป็นชาวสวีตเซอร์แลนด์ ใช้เทคโนโลยีการผลิตจากบริษัทเนสท์เล่ (สวีตเซอร์แลนด์) จำกัด มีการจ้างแรงงานคนไทย 48 คน ต้นทุนการนำเข้ามอลต์สกัดจากต่างประเทศคิดจากรวมละ 110 บาท ตั้งโรงงานที่นิคมนวนคร จังหวัดปทุมธานี สามารถลดการนำเข้าได้ปีละ 73 ล้านบาท ซึ่งเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในขณะนั้นขนาดตลาดเครื่องดื่มประเภทนี้มีปริมาณปีละ 4,000 ตันมูลค่าการตลาด 600 ล้านบาท เครื่องดื่มโอวัลตินมีส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 60 และเครื่องดื่มไมโลมีส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 37 นอกจากนี้ก็ร้อยละ 3 เป็นของผู้ผลิตรายอื่น เช่น เครื่องดื่มวิทากี้ ซึ่งก่อนหน้านั้นมีการเพิกถอนการส่งเสริมการลงทุนให้ผลิตเครื่องดื่มรสช็อกโกแลตของบริษัท อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่มวิทากี้ จำกัดเมื่อวันที่ 19 มีนาคม พ.ศ. 2528 เนื่องจากไม่สามารถส่งออกได้ในอัตรา ร้อยละ 50 ของยอดการจำหน่ายรวมทั้งหมดตามเงื่อนไขของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (ศูนย์ข้อมูลฐานเศรษฐกิจ , 2530)

การลงทุนในโครงการของเครื่องดื่มทั้งสองตรา มีส่วนที่เหมือนกันคือ ปริมาณการผลิตเท่ากัน นอกเหนือจากนี้แล้วล้วนแตกต่างกันทั้งสิ้น บริษัท เนสท์เล่ฯ ผู้ผลิตเครื่องดื่มไมโลสามารถตั้งโรงงานได้สำเร็จเมื่อปลายพ.ศ. 2530 และผลิตได้ก่อนเครื่องดื่มโอวัลติน หลังจากนั้นประมาณต้นพ.ศ. 2532 บริษัท วานเดอร์ฯ จึงสามารถดำเนินการผลิต และเกิดการแข่งขันของเครื่องดื่มทั้งสองตรา ส่งผลให้ตลาดมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จนกระทั่งในปัจจุบันมีอัตราการเติบโตถึงร้อยละ 20 ต่อปี มูลค่าการตลาด 2,000 ล้านบาท ซึ่งในช่วงหลังได้มีเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตตราอื่น ๆ เข้ามาแข่งขันในตลาดอีกมากมาย เช่น ชีสตาเจนจูเนียร์ ลาโคติน และคาร์เนชั่น เป็นต้น แต่มีส่วนแบ่งการตลาดน้อยมาก เมื่อเทียบกับส่วนแบ่งการตลาดของเครื่องดื่มโอวัลตินและไมโล

วัตถุดิบในการผลิตเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลต

วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลต มีดังต่อไปนี้

1. ผงโกโก้ (Cocoa Powder) คือผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการนำเมล็ดของโกโก้ มีชื่อทางวิทยาศาสตร์ว่า ทีโอโบมาคาเคา แอล. (Theobroma cacao L.) ผ่านการหมักและทำให้แห้ง แล้วนำมาคั่วและบด อาจใช้สารเคมีที่มีคุณสมบัติเป็นด่างช่วยปรับความเป็นกรด-ด่าง สี และกลิ่นตามต้องการ จากนั้นนำไปสกัดไขมันออกบางส่วน แล้วทำให้เป็นผง โดยมีความชื้นไม่เกินร้อยละ 4.5 โดยน้ำหนัก (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม , 2536)

2. ข้าวบาร์เลย์และมอลต์ (Barley-Malt) ข้าวมอลต์หรือมอลต์ได้จากข้าวบาร์เลย์ เป็นวัตถุดิบพื้นฐานที่สำคัญในการผลิต และมีผลต่อคุณภาพของเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพที่ผลิตได้ มอลต์ที่ดีได้จากการนำเมล็ดข้าวบาร์เลย์มาเพาะจนงอกรากอ่อนและใบเขียวเรียกว่า "กรีนมอลต์" เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Green Malt) จากนั้นนำมอลต์ที่ได้มาบดและอบให้สุกจนได้เป็นแป้ง ปัจจุบันมอลต์ที่ใช้เป็นวัตถุดิบส่วนใหญ่ต้องอาศัยการนำเข้าจากต่างประเทศ เนื่องจากมอลต์เป็นพืชเมืองหนาวที่ปลูกในประเทศยังไม่ได้ผลดี จึงต้องนำเข้าจากสวีเดน แอลแลนด์ อังกฤษ ออสเตรีย และนิวซีแลนด์ แต่ในอนาคตคาดว่าแนวโน้มปริมาณการนำเข้ามอลต์จะลดลง เนื่องจากรัฐบาลมีการส่งเสริมให้ใช้วัตถุดิบที่ผลิตได้ภายในประเทศ โดยเฉพาะมอลต์ที่ผลิตได้จากข้าวบาร์เลย์

3. นมผงขาดมันเนย (Skimmed Milk Powder) เป็นนมผงที่ได้จากน้ำนมดิบที่แยกมันเนยออกแล้วจนเกือบหมด เหลือมันเนยอยู่น้อยกว่าร้อยละ 1.4 ของน้ำหนัก หลังจากนั้นจึงนำมาระเหยงน้ำออกด้วยกรรมวิธีต่าง ๆ จนเป็นผง มีความชื้นอยู่ไม่เกินร้อยละ 5 ของน้ำหนัก (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม , 2530)

4. วัตถุดิบอื่น ๆ ได้แก่ กลูโคส วิตามิน น้ำตาล นมผงขาดมันเนย ไขมันนม นมสด ขวดบรรจุ ของพลาสติก กล่องกระดาษ กระป๋องบรรจุ และฉลาก ซึ่งผลิตได้ในประเทศ

ประเภทของเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลต

ประเภทของเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพในตลาดมีอยู่ 3 ประเภท คือ

1. เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตชนิดผง (Chocolate Flavoured Tonic Food Beverage Powder) เป็นเครื่องดื่มที่ผ่านกระบวนการพาสเจอร์ไรซ์ (Pasteurization) หลังจากนั้นจึงนำไปผ่านกระบวนการที่ทำให้มีลักษณะเป็นเกล็ดผง เรียกว่า กระบวนการอบแห้งแบบพ่นฝอย (Spray Drying) ในปัจจุบันมีหลายประเทศที่ผลิต และอาจมีการผลิตหลายตราด้วยกัน ซึ่งแต่ละตราจะมีคุณภาพและรสชาติที่แตกต่างกันไปแบ่งออกเป็น 2 ชนิดคือ

1.1 ชนิดที่มีส่วนผสมของมอลต์สกัด เป็นเครื่องดื่มที่ผลิตขึ้นโดยมีส่วนผสมของมอลต์สกัดเป็นหลักประมาณร้อยละ 27-65 ทำให้มีกลิ่นหอมมัน รสชาติดี ปัจจุบันตราที่ผู้บริโภคนิยมดื่มมากทั่วโลก คือ โอวัลตินและไมโล นอกจากนี้ยังมีตราฮอริลิสซ์ของอังกฤษ แต่ละผลิตภัณฑ์จะมีบรรจุภัณฑ์หลายแบบให้เลือกบริโภค

1.2 ชนิดที่ไม่มีส่วนผสมของมอลต์สกัด เป็นเครื่องดื่มที่ผลิตขึ้นโดยมีส่วนผสมของผงโกโก้ น้ำตาล นมผงขาดมันเนย และไขมันนม ไม่มีมอลต์สกัดผสมอยู่ แต่มีรสชาติของโกโก้ในสัดส่วนที่มากกว่าชนิดแรก มีผลิตหลายตราทั้งของต่างประเทศและในประเทศ เช่น คาร์เนชั่น ซัสตาเจนจูเนียร์ ซูซาร์ตเอ็กเพรส และลาโคติน เป็นต้น

2. เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตชนิดสเตรอไรส์ (Chocolate Flavoured Sterilized) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Tonic Food Beverage Sterilize) เป็นเครื่องดื่มที่ผลิตด้วยขบวนการฆ่าเชื้อจุลินทรีย์ โดยวิธี สเตอริไลซ์ (Sterilize) ด้วยความร้อนในอุณหภูมิระหว่าง 110-125 องศาเซลเซียส เป็นเวลา ประมาณ 15-20 นาที ปัจจุบันมีเครื่องดื่มประเภทนี้ไม่มากนัก เนื่องจากไม่เป็นที่นิยม เช่น เครื่องดื่มไมโลกระป๋อง เป็นต้น

3. เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตชนิดยูเอชที (Chocolate Flavoured Tonic Food Beverage U.H.T) ใช้ขบวนการผลิตฆ่าเชื้อจุลินทรีย์ โดยวิธียูเอชที (Ultra Heat Treatment ; U.H.T) ซึ่งเป็นการทำลายเชื้อด้วยความร้อนในของเหลวที่ไหลต่อเนื่องกันใช้อุณหภูมิประมาณ 135 องศาเซลเซียสเป็นเวลา 3-4 วินาที และทำให้เย็นลงอย่างรวดเร็วที่สุด ผลิตภัณฑ์ประเภทนี้อยู่ ในรูปของผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่ม มีส่วนผสมของผลิตภัณฑ์นมมากกว่าผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เช่น เครื่องดื่มโอวัลตินยูเอชที เครื่องดื่มไมโลยูเอชที และนมพร้อมดื่มรสช็อกโกแลตตราไทยเดนมาร์ค ตราไฟโรโมสต์ และตราหนองโพ เป็นต้น

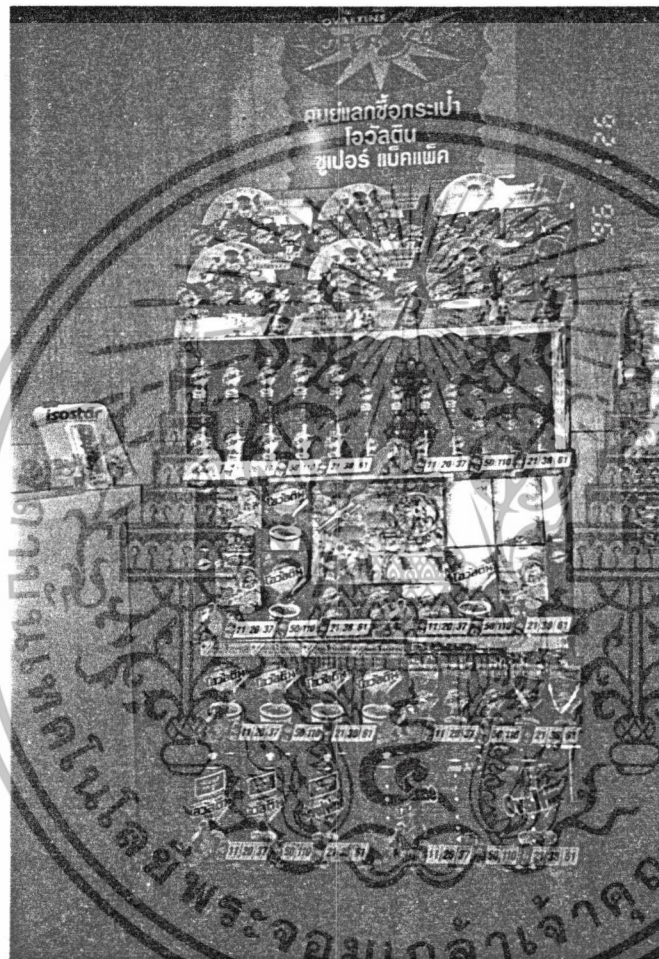
ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพมอลต์สกัดในประเทศไทย

จากประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตอันได้แก่ ผลิตภัณฑ์ชนิดผง ชนิดสเตอริไลซ์ และชนิดยูเอชที ดังกล่าว ทำให้ทราบประเภทของผลิตภัณฑ์ โดยรวมทั้งหมด ซึ่งในที่นี้ผู้ศึกษาขอนำเสนอเฉพาะผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตที่มีส่วนผสมของมอลต์สกัดตราโอวัลตินและไมโล

โอวัลตินคลาสสิกสูตร 1 (Ovaltine Classic, Formula 1)

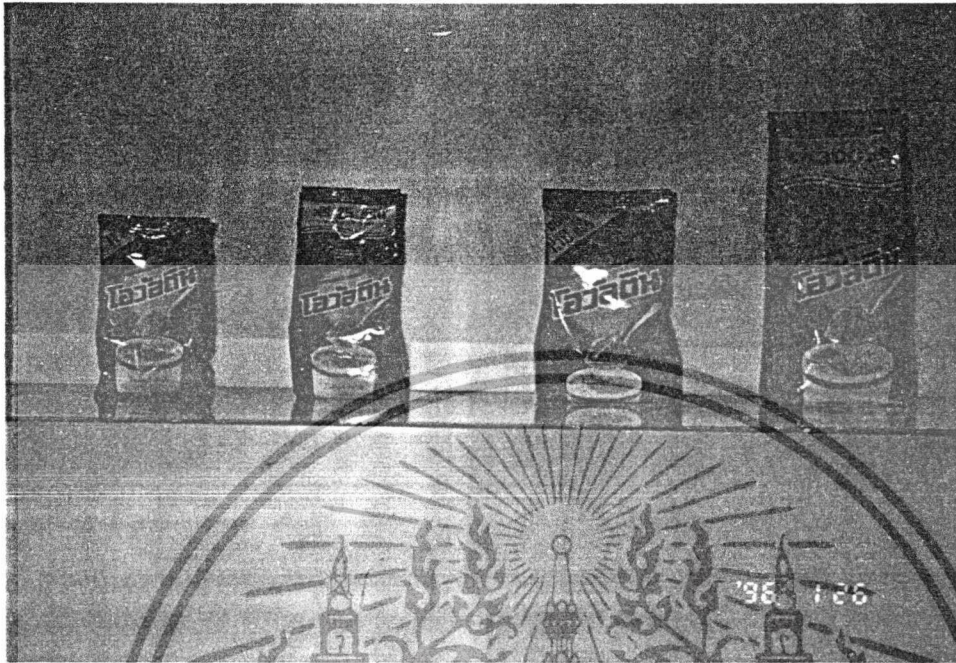
เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนผสมของมอลต์สกัดร้อยละ 6.10 ผงโกโก้ร้อยละ 0.74 และนมผงขาดมันเนยร้อยละ 0.85 ในปริมาณ 15 กรัม (เมื่อชงรับประทาน) มีรสชาติเป็นที่นิยมของผู้บริโภคคนไทย บรรจุอยู่ในบรรจุภัณฑ์สี่เหลี่ยมหลายรูปแบบ เช่น ขงและกล่องชนิดเติมขวดแก้ว และกระป๋อง วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นเครื่องดื่มที่เหมาะสมสำหรับเด็กในวัยเจริญเติบโต อายุ 7-14 ปี มีสารอาหารที่จำเป็นต่อการพัฒนาการของเด็กอย่างครบถ้วน และมีรสชาติดี กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายมีสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมอยู่ในระดับ A , B และ C (ภาพที่ 1, 2 และ 3)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

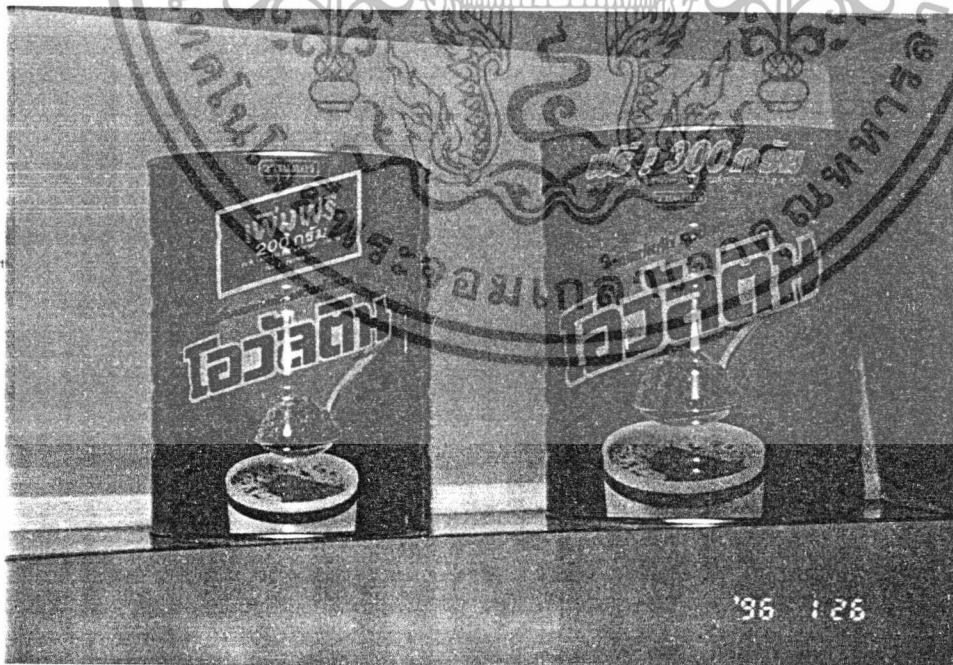


ภาพที่ 1 ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มโอวัลตินคลาสสิกสูตร 1 ในบรรจุภัณฑ์รูปแบบและขนาดต่าง ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



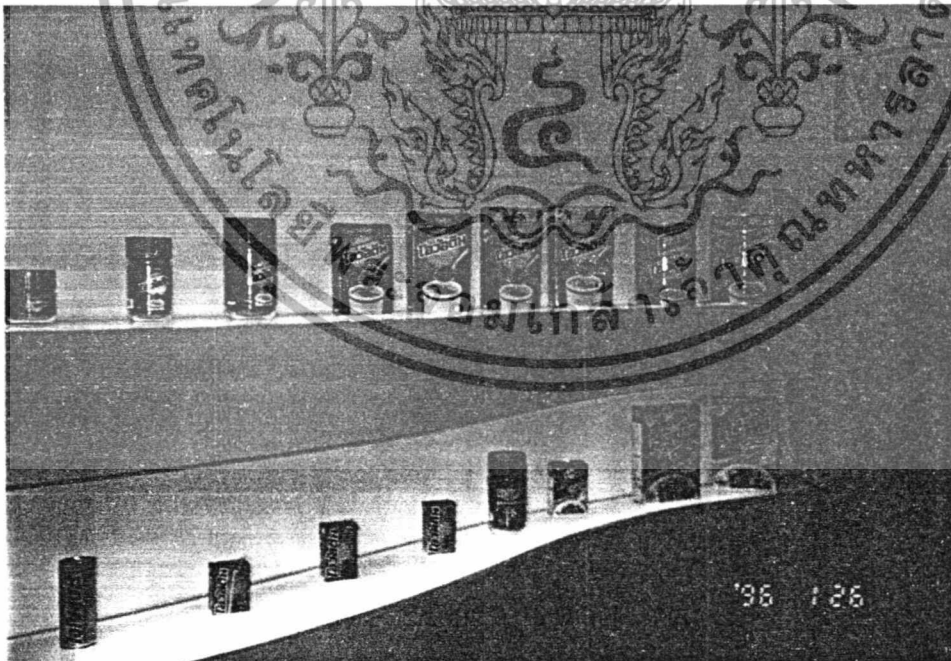
ภาพที่ 2 ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มไอศกรีมคาสติคสูตร 1 บรรจุในของชนิดเติม (Refill)



ภาพที่ 3 ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มไอศกรีมคาสติคสูตร 1 บรรจุกระป๋อง
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โอวัลตินสวิสสูตร 2 (Ovaltine Swiss, Formula 2)

เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนประกอบของมอลต์สกัดร้อยละ 6.06 ผงโกโก้ร้อยละ 0.93 และนมผงขาดมันเนยร้อยละ 1.57 ในปริมาณ 15 กรัม (เมื่อชงรับประทาน) เป็นสูตรดั้งเดิมจาก สวิตเซอร์แลนด์ (Swiss Formula) มีรสชาติเข้มข้นกว่าสูตร 1 และคุณค่าสารอาหารสูงที่แตกต่าง กับสูตร 1 เป็นผลิตภัณฑ์ที่ให้พลังงาน บำรุงร่างกายแก่เด็กวัยเรียนระดับสูง และช่วยส่งเสริม สุขภาพแก่ผู้ป่วยในระยะพักฟื้น สตรีมีครรภ์และมารดาที่ให้นมบุตร บรรจุอยู่ในขวดแก้วใน ปริมาณ 325 กรัม ฉลากสีส้ม สัญลักษณ์รูปกากบาท จำหน่ายในราคาสูงกว่าเครื่องดื่มโอวัลติน คลาสสิกสูตร 1 เครื่องดื่มโอวัลตินสูตรสวิสจัดเป็นผลิตภัณฑ์ที่วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในระดับสูง (Premium Brand) คุณภาพดี ด้วยผลแห่งการวิจัยและค้นคว้าด้วยความประณีตและชำนาญ กว่า 100 ปีเป็นรากฐาน และกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายมีสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมอยู่ในระดับ A และ B (ภาพที่ 4)



ภาพที่ 4 ผลิตภัณฑ์ของบริษัท อานเดอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานี้เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โอวัลตินยูเอชที (Ovaltine U.H.T)

เป็นผลิตภัณฑ์ในรูปแบบของนมพร้อมดื่ม มีส่วนผสมหลักที่สำคัญคือ นมสด (Fresh Milk) ร้อยละ 80 และเครื่องดื่มโอวัลตินคลาสสิกสูตร 1 ร้อยละ 6 มีรสชาติหอมมันของนมสดและมอลต์สกัดมากกว่าผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่มีอยู่ในตลาด บรรจุในกล่องกระดาษเตตราแพค (Tetra Pak) คุณภาพดี บรรจุภัณฑ์สี่เหลี่ยม ปริมาตรบรรจุ 200 และ 250 มิลลิลิตร ขนาดเล็กเน้นกลุ่มเป้าหมายผู้หญิง เด็กเล็กและผู้ที่มีกำลังซื้อน้อยเนื่องจากราคาถูกกว่าขนาด 250 มิลลิลิตร 1 บาท เหมาะกับผู้บริโภคในตลาดต่างจังหวัด ส่วนขนาด 250 มิลลิลิตรเป็นผลิตภัณฑ์ที่วางตำแหน่งสำหรับเด็กที่อยู่ในวัยเจริญเติบโตอายุ 7-16 ปี และสะดวกแก่การบริโภค พกติดตัวระหว่างเดินทางได้ สามารถเก็บรักษาได้นานโดยไม่ต้องแช่เย็น กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายมีสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมอยู่ในระดับ A, B และ C (ภาพที่ 5)

ทั้งนี้เครื่องดื่มโอวัลตินยูเอชทีผลิตโดย บริษัท ไฟร์โมสต์ ฟริสแลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยเจ้าของลิขสิทธิ์คือ บริษัท อานเดอร์ (สวีตเชอร์แลนด์) จำกัด



ภาพที่ 5 ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มโอวัลตินยูเอชที

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไมโล (Milo)

เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนประกอบของมอลต์สกัดร้อยละ 2.70 ผงโกโก้ร้อยละ 1.20 และนมผงขาดมันเนยร้อยละ 1.90 ในปริมาณ 15 กรัม (เมื่อชงรับประทาน) มีรสชาติเข้มข้นของช็อกโกแลต เป็นที่นิยมของผู้บริโภคคนไทยในวัยเด็ก บรรจุอยู่ในบรรจุภัณฑ์สี่เหลี่ยมหลายรูปแบบ เช่น ขงชนิดเต็ม กล่องชนิดเต็ม ขวดแก้ว และกระป๋อง วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นเครื่องดื่มรสช็อกโกแลตที่ให้พลังงาน เสริมสร้างร่างกายให้แข็งแรง กลุ่มเป้าหมายมีสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมอยู่ในระดับ B และ C (ภาพที่ 6)

ไมโลสเตอริไลซ์ (ไมโลกระป๋อง) และไมโลยูเอชที (Milo Sterilized (Milo Can) and Milo U.H.T)

เป็นผลิตภัณฑ์นมคั้นรูปพร้อมดื่มรสช็อกโกแลต (Recombined Milk) ที่มีส่วนประกอบหลักของนมผงขาดมันเนยร้อยละ 6.8 มอลต์สกัดร้อยละ 2.9 และช็อกโกแลตร้อยละ 2.4 เป็นผลิตภัณฑ์ที่ให้คุณค่าจากช็อกโกแลต โดยเครื่องดื่มไมโลสเตอริไลซ์บรรจุในกระป๋องพร้อมดื่มได้ทันที ปริมาตรบรรจุ 250 มิลลิลิตร และเครื่องดื่มไมโลยูเอชทีบรรจุในกล่องพร้อมดื่มในปริมาณเดียวกัน วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นผลิตภัณฑ์จอร์จอย บำรุงสุขภาพ สะดวกแก่การพกพาและเก็บรักษาไว้ได้นานโดยไม่ต้องแช่เย็น กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายมีสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมอยู่ในระดับ A, B และ C โดยเฉพาะเด็กวัยรุ่นทุกเพศทุกวัย (ภาพที่ 6)

ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพมอลต์สกัดนำเข้าจากต่างประเทศ

ปัจจุบันการนำเข้าเครื่องดื่มมอลต์สกัดมีส่วนแบ่งการตลาดเพียงร้อยละ 1 ของมูลค่าการตลาด 2,000 ล้านบาท และมีแนวโน้มการนำเข้าลดลง เนื่องจากสภาพการแข่งขันสูงมาก แม้จะมีเพียงสองตราที่แข่งขันกัน ประกอบกับผู้แทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์นำเข้าไม่มีการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดอย่างจริงจัง นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์นำเข้ามีราคาสูงกว่าเครื่องดื่มที่ผลิตในประเทศถึงร้อยละ 25 จึงทำให้ไม่เป็นที่รู้จักในหมู่ผู้บริโภคมากนัก กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายของผลิตภัณฑ์นำเข้าจากต่างประเทศ ได้แก่ นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ ชาวต่างประเทศที่ทำงานในไทย ผู้บริโภคที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ และกลุ่มผู้บริโภคที่มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมดีที่ชอบบริโภคผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ ซึ่งเครื่องดื่มมอลต์สกัดนำเข้าในประเทศมีดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 6 ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มไมโลในบรรจุภัณฑ์รูปแบบต่าง ๆ

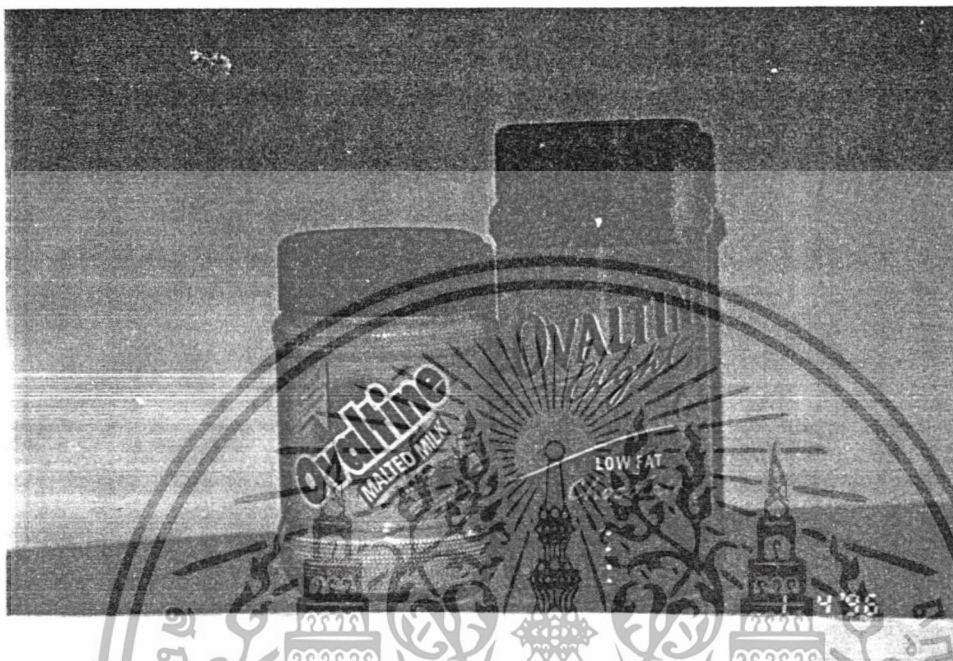
โอวัลตินไลท์ (Ovaltine Light)

เป็นผลิตภัณฑ์รสช็อกโกแลตที่มีมอลต์สกัดเป็นส่วนประกอบหลัก ใช้โกโก้ชนิดไขมันต่ำ นอกจากนี้ยังมีส่วนผสมของหางนมผง ไขมัน และโปรตีนจากพืช ส่วนผสมพิเศษคือ วิตามินและแร่เหล็ก (added Vitamins and Iron) เป็นผลิตภัณฑ์จากอังกฤษ นำเข้าโดยบริษัทห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน) มี 2 ขนาด บรรจุในขวดสีชา ปริมาณบรรจุ 400 กรัม ราคา 120 บาทและปริมาณบรรจุ 600 กรัม ราคา 180 บาท กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายเป็นกลุ่มหญิงสาวและผู้ใหญ่ที่ต้องการควบคุมน้ำหนัก (ภาพที่ 7)

โอวัลตินมอลต์สกัด (Ovaltine Malted Milk Nutritious Drink)

เป็นผลิตภัณฑ์รสมอลต์สกัดแท้ในปริมาณสูงร้อยละ 7.85 ไม่มีส่วนผสมของช็อกโกแลต ส่วนผสมพิเศษคือ โปรตีน และแคลเซียม (Plus Protein & Calcium) ผลิตภัณฑ์มีสีครีมขาว นำเข้าจากอังกฤษ โดยบริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน) บรรจุในเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งวันเวสสำหรับกิจการช่างานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขวดแก้ว จลากลีสครีม ปริมาณบรรจุ 400 กรัม ราคา 115 บาท (ภาพที่ 7)



ภาพที่ 7 ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มโอวัลตินนำเข้าจากต่างประเทศ

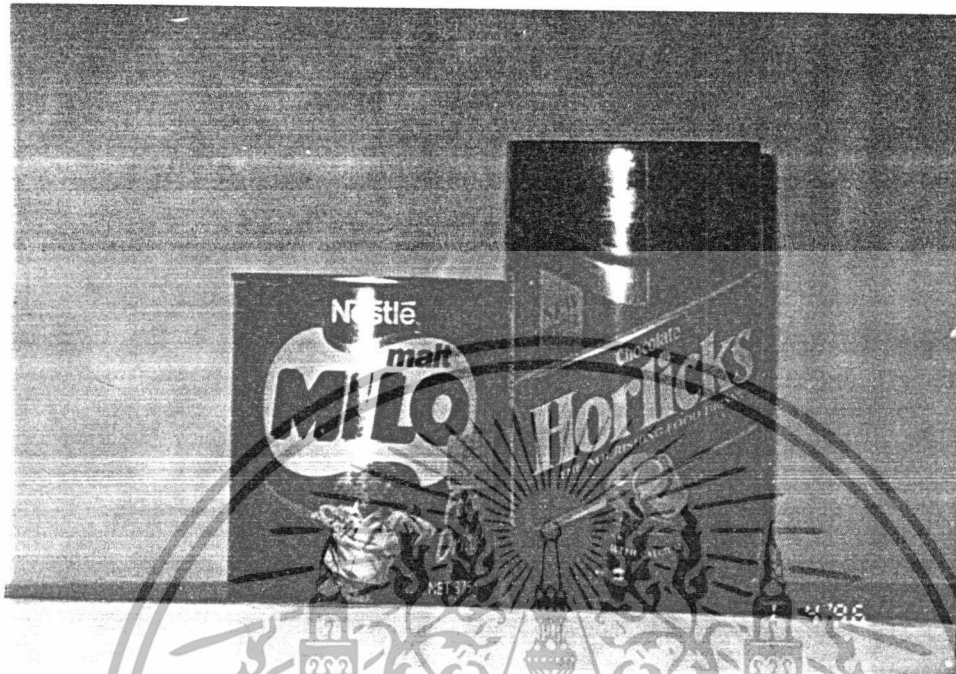
ไมโลมอลต์สก็ดรสช็อกโกแลต (Milo Chocolate Malted Drink)

เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมอลต์สก็ดเป็นส่วนผสมหลัก สูตรดั้งเดิมของออสเตรเลีย นำเข้าโดยบริษัท Piriypul International Co.,Ltd. เฉพาะบรรจุภัณฑ์แบบกระป๋อง จลากลีสน้ำตาลทอง ปริมาณบรรจุ 200 กรัม ราคาประมาณกระป๋องละ 90 บาท (ภาพที่ 8)

ฮอร์ลิคส์ (Chocolate Horlicks)

เป็นผลิตภัณฑ์มอลต์สก็ดนำเข้า 2 รสชาติคือ รสช็อกโกแลต และรสมอลต์สก็ดแท้มีส่วนผสมพิเศษ คือ แคลเซียม (with Calcium) นำเข้าจากอังกฤษ โดยบริษัท Piriypul International Co.,Ltd. และนำเข้าเฉพาะบรรจุภัณฑ์แบบขวดแก้ว จลากลีสแดง ปริมาณบรรจุ 340 กรัม ราคาประมาณขวดละ 142 บาท (ภาพที่ 8)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 8 ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มไมโลและเครื่องดื่มฮอริคส์นำเข้าจากต่างประเทศ

ต้นทุนการผลิตเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพพรสช็อกโกแลต

เนื่องจากปัจจุบันเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพพรสช็อกโกแลตมีสภาพการแข่งขันสูงมาก วัตถุดิบที่ใช้และต้นทุนการผลิตทั้งหมด รวมทั้งค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ทางบริษัทผู้ผลิตไม่สามารถจะเปิดเผยข้อมูลได้ แต่สามารถจำแนกให้ทราบถึงสัดส่วนของปริมาณวัตถุดิบที่ใช้จากต่างประเทศ และในประเทศ มีสัดส่วนร้อยละ 70 และ 30 ตามลำดับ และมีแนวโน้มการนำเข้าวัตถุดิบลดลง เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมให้ใช้วัตถุดิบที่ผลิตได้ภายในประเทศ ทั้งนี้ปัจจุบันเสียภาษีนำเข้าร้อยละ 60 (จวฒน์ , 2539)

สำหรับโครงสร้างต้นทุนการผลิตเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพพรสช็อกโกแลตพร้อมดื่มยูเอชที ต้นทุนที่สำคัญคือ วัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ ในกรณีใช้น้ำนมดิบเป็นวัตถุดิบมีสัดส่วนต้นทุนร้อยละ 53-54 ในขณะที่ใช้หางนมผงเป็นวัตถุดิบมีต้นทุนร้อยละ 41-42 เนื่องจากหางนมผงมีราคาต่ำกว่า และค่าบรรจุภัณฑ์ในการผลิตมีสัดส่วนที่สูงมากถึงร้อยละ 38-50 เนื่องจากภาชนะบรรจุแบบเตตราแพค (Tetra Pak) ที่ใช้ในการผลิตต้องนำเข้าจากต่างประเทศ และใช้เทคโนโลยีสูง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ห้องสมุดคณะเทคโนโลยีการเกษตร

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

เจ้าพระยาพระคลัง (หน)

ในการบรรจุ ทั้งยังสิ้นเปลืองพลังงานกว่าการผลิตชนิดอื่น ทำให้ต้นทุนมีสัดส่วนสูงมากพอ ๆ กับ ค่าวัตถุดิบ (ศูนย์ข้อมูลเศรษฐกิจ , 2537)

แนวโน้มการผลิตเครื่องตีบำรุงสุขภาพพรสซ็อกโกแลตในประเทศไทย

ปัจจุบันมีผู้ผลิตเครื่องตีบำรุงสุขภาพพรสซ็อกโกแลตในประเทศไทยทั้งสิ้น 3 ราย คือ บริษัท วานเดอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลิตเครื่องตีบโวลตินชนิดผง มีปริมาณการผลิตทั้งระบบ 12,000 ตันต่อปี บริษัท โฟร์โมสต์ ฟริสแลนด์ฯ ผลิตเครื่องตีบโวลตินยูเอชที ด้วยกำลังการผลิต ประมาณ 20,000,000 ลิตรต่อปี หรือประมาณ 20,000 ตันต่อปี และบริษัท เนสท์เล่ฯ มีการผลิตเครื่องตีบไมโลชนิดผง 10,000 ตันต่อปี และเครื่องตีบไมโลยูเอชที 40,000 ตันต่อปี รวมมีปริมาณการผลิตทั้งระบบชนิดผง 22,000 ตันต่อปี และชนิดยูเอชที 60,000 ตันต่อปี ซึ่งในปัจจุบันเป็นการผลิตเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคภายในประเทศเป็นหลัก คิดเป็นร้อยละ 80 ของปริมาณการผลิตทั้งหมด และนับเป็นปีแรกที่สามารรถผลิตเพื่อการส่งออกได้ถึงร้อยละ 20 เนื่องจากที่ผ่านมาภาวะความสามารถในการผลิตมีเพียงพอกับความต้องการภายในประเทศเท่านั้น แต่ปัจจุบันได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีและกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะสามารถขยายตลาดให้ได้มากยิ่งขึ้น

ในปัจจุบันยังไม่มีแนวโน้มของผู้ประกอบการรายใดที่จะเปิดโรงงานผลิตเครื่องตีบบำรุงสุขภาพพรสซ็อกโกแลตชนิดผง เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่แม้มีเพียงสองตรา คือ ตราโวลตินและไมโล เท่านั้น แต่สภาพการแข่งขันรุนแรงตลอดเวลา ประกอบกับมีการพัฒนาทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย การดำเนินกิจกรรมทางการตลาด ตลอดจนการส่งเสริมการขาย การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ที่บริษัททั้งสองมีความชำนาญและครอบคลุมพื้นที่กว้างขวาง ดังนั้นการเข้ามาใหม่ของผู้ประกอบการน่าจะมีแนวโน้มมาจากผู้ที่ดำเนินธุรกิจนี้ในอุตสาหกรรมนี้อยู่แล้ว และต้องสามารถตลาดรองรับผลิตภัณฑ์ให้ได้ ซึ่งหมายถึงการเข้ามาชิงส่วนแบ่งการตลาดของผู้นำตลาดอย่างเครื่องตีบโวลติน หรือคู่แข่งอย่างเครื่องตีบไมโลนั้น เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาให้ดี คาดว่าในอนาคตอาจจะมีผู้สนใจมาประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมนี้เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีคือ ทำให้ตลาดมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

กลยุทธ์การดำเนินงานทางการผลิตของเครื่องตีมโหว์ลดิน

ความเป็นมาของเครื่องตีมโหว์ลดินในประเทศไทย

เครื่องตีมโหว์ลดินเข้าสู่ไทยครั้งแรกพ.ศ. 2476 หรือเมื่อ 63 ปีที่แล้ว โดยบริษัท วานเดอร์ฯ ในรูปของผลิตภัณฑ์นำเข้าซึ่งต้องเสียภาษีนำเข้า จึงทำให้ราคาจำหน่ายค่อนข้างสูง ประกอบกับเป็นเครื่องตีชนิดใหม่ จึงไม่สามารถขยายตลาดได้เท่าที่ควรแต่เครื่องตีมโหว์ลดินเป็นที่ชื่นชอบของผู้บริโภคมาโดยตลอด บริษัท วานเดอร์ฯ จึงเปลี่ยนแปลงนโยบายการนำเข้า มาเป็นการลงทุนผลิตในประเทศในรูปแบบการร่วมทุน หรือขายใบอนุญาตดำเนินการผลิตให้กับผู้ร่วมทุนท้องถิ่น ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างศักยภาพในการดำเนินงานให้เกิดขึ้นสอดคล้องกับสภาวะปัจจุบัน

บริษัท วานเดอร์ฯ ก่อตั้งขึ้นในพ.ศ. 2530 เป็นการร่วมทุนระหว่างบริษัทในประเทศ นำโดย นาย จี. ไชมอน กรรมการผู้จัดการบริษัท ไฟร์โมสตัฯ เป็นผู้ถือหุ้นร้อยละ 20 นาย เดวิด ดี. แทร์เรนท์กรรมการผู้จัดการบริษัท อินซ์เคปไทยฯ ซึ่งเป็นบริษัทแม่ของบริษัท บอร์เนียวฯ เป็นผู้ถือหุ้นร้อยละ 5 และบริษัทต่างประเทศคือ นาย เอส. อี. ลุดท์เก้ รองประธานฝ่ายจัดการธุรกิจภาคพื้นทวีปเอเชีย บริษัท แชนดอซ นิงทริชชั่น (สวีตเซอร์แลนด์) จำกัด บริษัทแม่ของบริษัท วานเดอร์ฯ เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ร้อยละ 75 ด้วยเงินทุนจดทะเบียน 350 ล้านบาท เป็นวงเงินกู้ยืมจากธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในวงเงินสินเชื่อจำนวน 240 ล้านบาท

การร่วมทุนของทั้งสามบริษัทในกลุ่มผู้ผลิตเครื่องตีมโหว์ลดินมีข้อตกลงเบื้องต้นแรก คือ บริษัท วานเดอร์ฯ เป็นผู้ลงทุนตามสัดส่วนที่ถือหุ้นและมีหน้าที่ควบคุมดูแลด้านวัตถุดิบ ขั้นตอนการผลิต โดยใช้เทคโนโลยีจากสวีตเซอร์แลนด์ ส่วนบริษัท ไฟร์โมสตัฯ ทำหน้าที่ในการผลิต เพราะมีความพร้อมเรื่องโรงงาน และบริษัท บอร์เนียวฯ (บริษัท อินซ์เคป คอนซูเมอร์ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ในปัจจุบัน) รับผิดชอบด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย (ฐานเศรษฐกิจ . 2530)

โรงงานบริษัท วานเดอร์ฯ ตั้งอยู่ที่อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ บนเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พื้นที่ 50 ไร่ มีกำลังการผลิตปีละ 3,500 ตัน ซึ่งขณะนั้นมีการนำเข้าเครื่องตีเมล็ดโวลตินคลาสสิค สูตร 1 ประมาณ 2.39 ล้านกระป๋อง แบ่งเป็นขนาด 400 กรัมประมาณ 1 ล้านกระป๋อง ขนาด 100 กรัมประมาณ 0.7 ล้านกระป๋อง ส่วนเครื่องตีเมล็ดโวลตินสวิสสูตร 2 มีจำนวนทั้งสิ้น 0.4 ล้านกระป๋อง และได้มีการนำเข้าผลิตภัณฑ์ใหม่คือ เครื่องตีเมล็ดโวลตินช็อกโก ประมาณ 0.35 ล้านกระป๋อง โรงงานแห่งนี้ได้ร่วมกับโรงงานบริษัท โฟร์โมสต์ฯ ในการจัดสร้างและติดตั้งระบบบำบัดของเสีย โดยใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยจากต่างประเทศ เพื่อเป็นหลักประกันถึงสิ่งแวดล้อมที่สะอาด และช่วยรักษาสมดุลให้แก่ธรรมชาติ

โรงงานบริษัท วานเดอร์ฯ สามารถเปิดดำเนินการผลิตเต็มอัตราการผลิตราวต้น พ.ศ. 2532 และเตรียมแผนการผลิตไว้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนแผนงานในการขยายการผลิตเพื่อรองรับการขยายตัวของตลาดในอนาคต โดยมีโครงการเพิ่มเครื่องจักรและขยายกำลังการผลิตจากพ.ศ. 2534-2538 จนกระทั่งปัจจุบันนี้โรงงานผลิตเครื่องตีเมล็ดโวลตินในประเทศไทยมีขนาดกำลังการผลิตใหญ่เป็นอันดับสองรองจากฟิลิปปินส์ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ด้วยกำลังการผลิตของเครื่องจักร 4 เครื่อง ปริมาณการผลิตปีละ 15,000 ตัน บนพื้นที่ 80 ไร่ เพื่อการจำหน่ายภายในประเทศ และการส่งออกยังประเทศแถบอินโดจีน ด้วยคุณภาพมาตรฐานไอเอสโอ 9002 จากเอสจีเอส ยาร์สเลย์ ซึ่งเป็นองค์กรตรวจสอบและให้การรับรองคุณภาพมาตรฐานของอังกฤษ เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติถึงเรื่อง การบริหารคุณภาพในโรงงานผลิตของบริษัท วานเดอร์ฯ และยังแสดงให้เห็นว่า ผลิตภัณฑ์เครื่องตีเมล็ดโวลตินนั้นมีคุณภาพสูงสุดตามนโยบายหลักของบริษัทคือ ผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดีออกสู่ตลาดเท่านั้น (บริษัท วานเดอร์ (ประเทศไทย) จำกัด , 2538)

การผลิตเครื่องตีเมล็ดโวลตินในประเทศไทย

วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต

ในการผลิตเครื่องตีเมล็ดโวลตินมีวัตถุดิบที่สำคัญเพื่อใช้ในการผลิต ดังต่อไปนี้

1. ผงโกโก้ (Cocoa Powder) คือผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการนำเมล็ดของโกโก้ ชนิดไขมันปานกลางที่ได้คุณภาพซึ่งส่วนใหญ่เป็นการนำเข้าจากต่างประเทศ

2. มอลต์ (Malt) มอลต์ที่นำมาใช้ในการผลิตเครื่องตีเมล็ดโวลติน เป็นมอลต์ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คุณภาพดีนำเข้าจากสวิตเซอร์แลนด์ อังกฤษ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์

3. ไข่ไก่และไข่ผง (Egg Powder) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการนำไข่ไก่มาผ่านกรรมวิธีสกัดสารอาหารและวิตามิน รวมถึงการนำไปสกัดกรดไขมันบางชนิดออกจากรันจึงนำมาแปรสภาพให้เป็นผงก่อนการนำไปใช้ในการผลิต โดยส่วนใหญ่ผลิตภัณฑ์ไข่ผงที่ใช้ในการผลิตจะเป็นการนำเข้าทั้งหมด

4. นมผงขาดมันเนย (Skimmed Milk Powder) เป็นนมผงที่ได้มาจากการผลิตในประเทศ คัดเฉพาะที่มีคุณภาพตามมาตรฐานเพื่อใช้ในการผลิต

5. นมสด (Freshed Milk) คือน้ำนมดิบที่ได้จากองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อสมค.) และสหกรณ์โคนมอื่น ๆ อีกประมาณ 10 แห่ง ใช้สำหรับการผลิตเครื่องดื่มโอวัลตินยูเอชที โดยโรงงานบริษัท ไพรโมลด์ฯ

6. วัตถุดิบอื่น ๆ ได้แก่ กลูโคส วิตามิน น้ำตาล ไขมันนม ขวดบรรจุ ของพลาสติก กล่องกระดาษ กระป๋องบรรจุ และฉลาก ซึ่งผลิตได้ในประเทศ และกล่องเตตราแพค (Tetra Pak) ที่ต้องสั่งเข้าจากต่างประเทศ เป็นต้น

กรรมวิธีการผลิต

ขั้นตอนการผลิตเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตโดยส่วนใหญ่จะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน จะแตกต่างกันในเรื่องคุณภาพของวัตถุดิบ และระบบกระบวนการผลิต ซึ่งสำหรับเครื่องดื่มโอวัลตินนั้นมีการผลิตด้วยเครื่องเบนดรายเออร์ ซึ่งเป็นวิทยาการที่ทันสมัยที่สุด จะเริ่มตั้งแต่การเตรียมมอลต์สกัด และช็อกโกแลตเหลว (Chocolate liquor) ดังนี้

ขั้นตอนการเตรียมวัตถุดิบที่นำมาใช้ในการผลิต

1. การผลิตมอลต์สกัด (Extracting Malt) มอลต์เป็นผลผลิตได้มาจากข้าวบาร์เลย์ โดยมีวิธีการผลิตดังนี้ คือ

1.1 นำเมล็ดข้าวบาร์เลย์มาคัดเฉพาะที่ได้คุณภาพ นำไปผึ่งแล้วเลือกสิ่งปะปนออก หลังจากนั้นบรรจุในถังใหญ่แช่น้ำประมาณ 2 วัน นำมาแผ่ลงบนชั้นที่มีขนาดประมาณ 50 เซนติเมตร แล้วจึงวางบนตะแกรงขนาดใหญ่ที่สามารถระบายลมได้ดี ประมาณ 5-7 วันจะมีต้นอ่อนงอกออกมา ในระหว่างการเจริญเติบโตเอ็นไซม์ (Emzyme) สำหรับย่อยแป้งในเมล็ดข้าวจะพัฒนาขึ้นภายในเมล็ดข้าว ต้นอ่อนจะเปลี่ยนแปลงหรือคาร์โบไฮเดรตต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้เป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของเหลว โดยจะปล่อยให้ขั้นตอนนี้ดำเนินไปสักพักหนึ่ง

1.2 นำเมล็ดข้าวที่มีต้นอ่อนไปอบให้แห้ง (Roasting) ต่อมาส่งเข้าเครื่อง เพื่อแยกกากฝอยที่แห้งแล้วออกจากตัวเมล็ด ส่วนของกากฝอยที่แยกได้นี้จะเรียกว่า "กรีนมอลต์" (Green Malt)

1.3 นำมอลต์ที่ผลิตได้มาสกัดเอาสารอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการออกมา เริ่มต้นโดยการนำมาอบแบบหยาบ ๆ (มีลักษณะคล้าย ๆ กับข้าวบด) ในถังขนาดใหญ่ เติมน้ำ อุณหภูมิประมาณ 50 องศาเซลเซียสประมาณ 3 เท่าของมอลต์ที่มีอยู่ และนำมาอบตามขั้นตอนเป็นเวลา 2 ชั่วโมง ที่อุณหภูมิ 75 องศาเซลเซียส คนให้เข้ากันอย่างต่อเนื่อง กระบวนการนี้จะหลอมเหลวทุกสิ่งที่จะละลายได้จากมอลต์ เช่น สารอาหารจำพวกแป้งจะแตกออกเป็นกลูโคส มอลโตส และมอลโตเด็คซ์ทรินส์ เป็นต้น สุดท้ายนำมอลต์ที่เป็นของเหลวมาผ่านการกรอง (Filtering) จะได้ของเหลวเข้มข้นรสชาติหวานมีคุณค่าทางอาหารสูง เรียกว่า "มอลต์สกัด" (Extracting Malt)

2. การเตรียมช็อกโกแลตเหลว (Chocolate liquor) เพื่อเตรียมนำไปแปรสภาพให้เป็นเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพพรตช็อกโกแลตชนิดต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพพรตช็อกโกแลตชนิดผง ชนิดยูเอชที และชนิดสเตอริไลซ์ ขั้นตอนการผลิตช็อกโกแลตเหลวนั้นสามารถทำได้ดังนี้

2.1 การผสม (Mixing) โดยนำผงโกโก้ (Cocoa Powder) ที่ผลิตได้มาละลายน้ำ ในถังผสม (Mixing tank) อัตราส่วนประมาณ 1:5 นำมาให้ความร้อนสักครู่ แล้วจึงเติมส่วนผสมอื่น ๆ ได้แก่ มอลต์สกัด (Extracting Malt) นมผงขาดมันเนย (Skimmed Milk Powder) น้ำตาล (Sugar) แป้ง สารปรุงแต่งรส และส่วนผสมจำพวกที่เรียกว่า สเตบิลไลเซอร์ (Stabilizer) หรือ อิมัลติฟายเออร์ (Emulsifier) ซึ่งเป็นสารที่ช่วยให้ส่วนผสมต่าง ๆ จับตัวกันได้ดี เช่น Tropica starch มีคุณสมบัติเพิ่มการจับตัวของผงโกโก้กับของเหลว หรือ Sodium alginate ทำให้ผงโกโก้กระจายแขวนลอยในส่วนผสมได้ดี ฯลฯ ทั้งนี้อัตราส่วนของส่วนผสมต่าง ๆ ที่ใช้นั้นจะมากน้อยแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับว่าการผลิตช็อกโกแลตเหลวในครั้งนั้น ว่าเป็นการเตรียมเพื่อนำไปผลิตเป็นเครื่องดื่มช็อกโกแลตชนิดใด เมื่อได้เติมส่วนผสมต่าง ๆ ลงในถังผสมจนครบถ้วนสมบูรณ์ ต้องคนให้ส่วนผสมต่าง ๆ ผสมเข้ากันได้ดีโดยให้ความร้อนแก่ถังผสม ณ อุณหภูมิประมาณ 80 องศาเซลเซียส อยู่ตลอดเวลาเป็นเวลาประมาณ 30-60 นาที

2.2 ขบวนการโฮโมจีไนเซชัน (Homogenization) เป็นการผ่านส่วนผสมจากขั้นตอนดังกล่าวเข้าไปในช่องเปิดขนาดเล็กด้วยอัตราเร็วและความดันสูง เครื่องมือที่ใช้เรียกว่า

โฮโมจีไนเซอร์ (Homogenizer) ปัจจัยที่มีผลต่อขบวนการโฮโมจีไนซ์ คือ อุณหภูมิของส่วนผสม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และความดันของเครื่องไฮโมจิโนเซอร์ โดยอุณหภูมิของส่วนผสมประมาณ 60-70 องศาเซลเซียส ถ้าอุณหภูมิต่ำกว่านี้จะทำให้ไขมันจับตัวกัน และเพิ่มความหนืดได้ ส่วนความดันจะขึ้นอยู่กับความหนืด องค์ประกอบของส่วนผสม ความคงตัวของอุณหภูมิที่ใช้ และโครงสร้างของเครื่องไฮโมจิโนเซอร์ ความดันที่ใช้จะอยู่ในช่วง 2,000-2,500 ปอนด์ต่อตารางนิ้วในระยะที่หนึ่ง (First stage) และ 500 ปอนด์ต่อนิ้วในระยะที่สอง (Second stage) การใช้ระยะความดันถึงสองระยะ เพื่อช่วยลดการจับตัวของเม็ดไขมันเมื่อช็อกโกแลตเหลวผ่านระยะที่หนึ่ง ทั้งนี้เนื่องจากพื้นที่ผิวของเม็ดไขมันมีมากขึ้นจะทำให้แนวโน้มในการรวมตัวของเม็ดไขมันสูงขึ้น

ผลิตภัณฑ์ที่ผ่านขั้นตอนผสมและไฮโมจิไนซ์แล้ว จะเป็นของเหลวข้นสีน้ำตาล เรียกว่า ช็อกโกแลตเหลว (Chocolate liquor) นำไปแปรสภาพเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตแต่ละชนิดต่อไป ซึ่งเครื่องต้มโวลตินที่ผลิตขึ้นในปัจจุบันมี 2 ชนิด คือ เครื่องต้มโวลตินชนิดผง (Powder) และเครื่องต้มโวลตินยูเอชที (U.H.T) โดยนำช็อกโกแลตเหลวมาแปลงสภาพดังนี้

การผลิตเครื่องต้มโวลตินชนิดผง (Powder) โดยการนำช็อกโกแลตเหลวที่เตรียมขึ้นมาทำลายเชื้อจุลินทรีย์ โดยวิธีพาสเจอร์ไรซ์ (Pasteurize) หลังจากนั้นจึงนำไปผ่านกระบวนการที่ทำให้เครื่องต้มมีลักษณะเป็นผง เรียกว่า การอบแห้งแบบสูญญากาศของเครื่องเบนดรายเออร์ ซึ่งมีการตรวจสอบคุณภาพการผลิตโดยห้องควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ทุก ๆ 30 นาที

การผลิตเครื่องต้มโวลตินยูเอชที (U.H.T) โดยนำน้ำนมดิบที่พาสเจอร์ไรซ์แล้ว มาผสมกับผงเครื่องต้มโวลตินและส่วนผสมอื่น ๆ โดยใช้วิธีที่เรียกว่า ยูเอชที (Ultra Heat Treatment ; U.H.T) ซึ่งเป็นการทำลายเชื้อจุลินทรีย์ด้วยความร้อนในของเหลวที่ไหลต่อเนื่องกันในอุณหภูมิประมาณ 135 องศาเซลเซียส ใช้เวลาประมาณ 2-3 วินาที และทำให้เย็นลงอย่างรวดเร็วที่สุด (อนก , 2539)

กลยุทธ์ในการผลิตและการควบคุมคุณภาพ

คุณภาพเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการแข่งขันของโลกธุรกิจในปัจจุบัน การผลิตเครื่องต้มโวลตินได้มีการวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภค ตลอดจนคุณสมบัติของเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รสซ็อกโกแลตปรากฏว่าคนไทยนิยมดื่มเครื่องดื่มที่มีปริมาณของซ็อกโกแลตน้อยกว่ากลุ่มประเทศแถบยุโรป และอเมริกา เนื่องจากสภาพภูมิอากาศที่ค่อนข้างมีอุณหภูมิสูงกว่า ดังนั้นกระบวนการผลิตเครื่องดื่มไอวัลติน จึงตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญของนโยบายของบริษัท วานเดอร์ฯ คือ การผลิตและการวางตลาดผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพที่มีคุณภาพสูงสุดในรูปของอาหารเสริมบำรุงสุขภาพ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์การผลิต ดังนี้

1. ความเป็นเอกลักษณ์ของเครื่องดื่มไอวัลติน ซึ่งมีสัดส่วนผสมของวัตถุดิบในการผลิตเป็นเอกลักษณ์ คือ มีรสชาติหอมมันของมอลต์สก็ดมากกว่าผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน นอกจากนี้ยังประกอบด้วยไข่ไก่ที่อุดมด้วยสารอาหาร และทำให้เครื่องดื่มไอวัลตินมีรสกลมกล่อมขึ้น ส่วนเครื่องดื่มไอวัลตินยูเอชทีนั้นมีส่วนผสมของน้ำนมสดถึงร้อยละ 80 ให้คุณประโยชน์ที่สูงกว่าเครื่องดื่มไมโลที่ใช้นมผงในการผลิต

2. ความหวานของรสชาติเครื่องดื่มไอวัลติน เนื่องจากคนไทยนิยมเครื่องดื่มที่ให้กำลังงานและบำรุงสุขภาพได้รวดเร็ว ดังนั้นจึงมีการปรับไปตามรสนิยมของคนในท้องถิ่น ด้วยการใส่กลูโคสแทนน้ำตาลในการผลิต ซึ่งย่อยง่ายและดูดซึมพลังงานได้อย่างรวดเร็ว

3. ปริมาณซ็อกโกแลต ที่เป็นส่วนผสมในเครื่องดื่มไอวัลตินมีความแตกต่างจากเครื่องดื่มไมโลซึ่งเป็นคู่แข่งที่สำคัญ แต่สัดส่วนของซ็อกโกแลตที่เครื่องดื่มไอวัลตินจัดสรรเป็นปริมาณที่เหมาะสม ยังคงคุณค่าและประโยชน์ครบครันที่ผู้บริโภคไอวัลตินได้รับมากกว่าเครื่องดื่มไมโล

4. รูปลักษณ์ของผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มไอวัลตินได้ออกแบบทรวดทรงบรรจุภัณฑ์ให้มีลักษณะสูงบางกว่าของเครื่องดื่มไมโล เพื่อตอกย้ำถึงตราผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในระดับที่สูงกว่า (Premium Brand) เครื่องดื่มไมโล

ศักยภาพอันเด่นชัดของการผลิตเครื่องดื่มไอวัลติน คือ ความสามารถในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ด้วยความมานะพยายามอย่างต่อเนื่อง เพื่อค้นหานวัตกรรม รวมทั้งปรับปรุงผลิตภัณฑ์ด้วยวิธีการอันทันสมัยตามหลักโภชนศาสตร์และเทคโนโลยีล่าสุดในทุกขั้นตอนการผลิต นอกจากนี้เพื่อเป็นการยืนยันความตั้งใจในการบริหารการผลิตที่ได้มาตรฐานหน่วยงานระดับบริหารและพนักงานของบริษัท วานเดอร์ฯ มีส่วนร่วมในการจัดระบบการผลิตเครื่องดื่มไอวัลตินให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน ทำให้บริษัท วานเดอร์ฯ ผ่านการตรวจสอบจากเอสจีเอส ยาร์สเลย์ ซึ่งเป็นองค์กรตรวจสอบและให้การรับรองคุณภาพมาตรฐานของอังกฤษ เมื่อวันที่ 7 กันยายน พ.ศ. 2538 ได้รับประกาศนียบัตรรับรองมาตรฐานไอเอสโอ 9002 (ISO 9002

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

International Standard Certification) เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติถึงเรื่องการบริหารคุณภาพ ในโรงงานผลิตและกระบวนการดำเนินงานทุกขั้นตอน นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บริโภคเห็นว่าเครื่องดื่ม ไอวัลติน ซึ่งผลิตโดย บริษัท วานเดอร์ฯ นั้นมีคุณภาพสูงสุด

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นนโยบาย สำคัญประการหนึ่งของบริษัท วานเดอร์ฯ ในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและขีด ความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยหน่วยงานของบริษัท วานเดอร์ (สวีตเซอร์แลนด์) จำกัด ได้ จัดให้มีระบบการฝึกอบรม การพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพแก่พนักงานทุกระดับ ตั้งแต่ ฝ่ายปฏิบัติการตลอดจนฝ่ายบริหาร และจัดตั้งแผนกพัฒนาธุรกิจ (Business Development) ขึ้น เพื่อทำหน้าที่ในการศึกษาตลาดผลิตภัณฑ์และพัฒนาธุรกิจด้านอาหารเสริมบำรุงสุขภาพให้เป็น ไปตามนโยบายของบริษัท สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้เครื่องดื่มไอวัลตินได้รับการยอมรับ และเชื่อถือจาก ผู้บริโภคในมาตรฐานระดับสากล (บริษัท วานเดอร์ (ประเทศไทย) จำกัด , 2538)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลยุทธ์การดำเนินงานทางการตลาดของเครื่องดื่มโอวัลติน

สภาพตลาดเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตของประเทศไทยในอดีต

เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตเป็นผลิตภัณฑ์นำเข้าเพื่อตอบสนองความต้องการภายในประเทศด้วยมูลค่าการตลาดเมื่อพ.ศ. 2520 ประมาณ 300 ล้านบาท มีอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 5 ต่อปี ทั้งนี้มีบริษัทนำเข้าเพียง 2 ราย คือ บริษัท วานเดอร์ฯ เป็นผู้นำเข้าเครื่องดื่มโอวัลติน โดยมีบริษัท บอร์เนียวฯ เป็นผู้แทนจำหน่าย มีส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 80 และบริษัท เนสท์เล่ฯ ผู้นำเข้าเครื่องดื่มไมโล มีบริษัท ดิทแฮล์มฯ เป็นผู้แทนจำหน่าย มีส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 19.5 ส่วนที่เหลือเป็นของผลิตภัณฑ์ภายในประเทศ ทำให้ลักษณะของตลาดเป็นตลาดแบบผู้ขายน้อยรายหรือตลาดผูกขาด มีเครื่องดื่มโอวัลตินวางตลาดอยู่ 3 สูตร คือ คลาสสิกสูตร 1 สวิสสูตร 2 และรสน้ำผึ้ง มีสัดส่วนยอดขายจำหน่ายร้อยละ 65 ร้อยละ 20 และร้อยละ 15 ตามลำดับ ซึ่งผู้บริโภคให้การยอมรับจนเกิดความเคยชินและเกิดความภักดีต่อเครื่องดื่มโอวัลตินอย่างสูง ประกอบกับมีแนวทางในการจัดดำเนินกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องทั้งกับผู้บริโภค และร้านค้า และการเป็นผู้สนับสนุนการแข่งขันกีฬาต่าง ๆ เครื่องดื่มโอวัลตินจึงทรงความเป็นผู้นำตลาด และชื่อโอวัลตินได้กลายเป็น Generic Name ในการเรียกชื่อเครื่องดื่มรสช็อกโกแลต ทำให้เครื่องดื่มไมโลเกิดความเสียเปรียบทั้งในด้านที่เข้าสู่ตลาดไทยช้ากว่า รวมทั้งยังไม่มีแนวทางในการดำเนินงานการตลาดอย่างชัดเจน จึงทำให้เครื่องดื่มไมโลงดการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดไปช่วงระยะเวลาหนึ่ง ด้วยเพราะเงื่อนไขด้านนโยบายและงบประมาณ

ต่อมาพ.ศ. 2525 เครื่องดื่มไมโลปรับตัวครั้งใหญ่พร้อมแผนการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดด้วยการใช้งบประมาณในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์จำนวนมาก เพื่อสร้างภาพพจน์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ จนได้รับการคัดเลือกเป็นผู้สนับสนุนหลักในการแข่งขันกีฬาประเภทต่าง ๆ เกือบทั้งหมด ทำให้เครื่องดื่มโอวัลตินสูญเสียตลาดในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ในวงการกีฬา ก่อให้เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงขึ้น (ประชาชาติธุรกิจ , 2529) จนในที่สุดพ.ศ. 2529 มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญต่ออุตสาหกรรมเครื่องดื่ม เนื่องจากมีการรณรงค์จากภาครัฐบาลและเอกชนให้ประชาชนบริโภคนมกันมากขึ้น มีโครงการที่สำคัญคือ "นมโรงเรียน" เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

"นมอาชีวะ" และคำขวัญ "วันนี้คุณดื่มนมแล้วหรือยัง" จากโครงการเหล่านี้ทำให้พฤติกรรม การบริโภคนมเปลี่ยนไป คือ มีการบริโภคนมเพิ่มขึ้น ผู้บริโภคเกิดความตื่นตัวด้านการบำรุงรักษา สุขภาพ (Health Concious) มากขึ้น (ศูนย์ข้อมูลเศรษฐกิจ , 2538) เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพ รสช็อกโกแลตจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่ผู้บริโภคนิยมบริโภคมากขึ้นในแต่ละปี และมีจำนวนสูงขึ้น ตามสภาพทางเศรษฐกิจ จนต้องจัดตั้งโครงการผลิตมอลต์สกัดผงปรุงแต่งเพื่อทดแทนการนำเข้า ในพ.ศ. 2530 โดยได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) นับแต่นั้นมาการแข่งขันด้านการตลาดเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตทวีความรุนแรง เพิ่มขึ้น ส่งผลทำให้ตลาดขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จากปริมาณความต้องการในประเทศเพียง 4,000 ตันในพ.ศ. 2530 เป็น 12,000 ตันในพ.ศ. 2538 หรืออัตราการเติบโตร้อยละ 15-20 ต่อปี ซึ่งมีมูลค่าการตลาดรวม 2,000 ล้านบาท ทำให้ผู้ผลิตเพิ่มกำลังการผลิต เพื่อรองรับปริมาณ ความต้องการบริโภคภายในประเทศ และการส่งออกที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ประกอบกับแรงกดดัน จากเศรษฐกิจที่เติบโตขึ้น รวมทั้งสภาพการศึกษา สังคม และนโยบายของรัฐ ส่งผลให้ผู้บริโภค ตระหนักและสรรหาผลิตภัณฑ์ที่จะช่วยบำรุงรักษาสุขภาพ และเสริมสร้างพัฒนาการต่าง ๆ มากขึ้น ทำให้ตลาดเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตสามารถพัฒนาขึ้นมาอย่างรวดเร็วใน ระยะเวลาอันสั้น

สำหรับตลาดเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตที่นำเข้าจากต่างประเทศมี บทบาทน้อยมากต่อตลาดภายในประเทศ เนื่องจากในปัจจุบันเครื่องดื่มประเภทนี้มีการพัฒนา ผลิตภัณฑ์จนเป็นที่นิยมของผู้บริโภค และสามารถแข่งขันกับเครื่องดื่มที่นำเข้าจากต่างประเทศได้ ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของเครื่องดื่มรสช็อกโกแลตนำเข้ามีสัดส่วนเพียงร้อยละ 1 ของตลาด ทั้งระบบ ตลาดนำเข้าที่สำคัญได้แก่ อังกฤษ รองลงมาคือ ออสเตรเลีย มาเลเซีย และสิงคโปร์ ตามลำดับ ส่วนใหญ่เป็นผลิตภัณฑ์บรรจุขวดและกระป๋อง หรือปริมาณบรรจุ 350-400 กรัม เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดในส่วนของชาวต่างประเทศซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก และ ผู้บริโภคคนไทยในระดับสูง เช่น นักศึกษาต่างประเทศ นักธุรกิจระดับผู้บริหาร เป็นต้น ผู้นำเข้า จะอาศัยช่องทางการจัดจำหน่ายไปยังห้างสรรพสินค้าชั้นนำ ในย่านที่นักท่องเที่ยวพักอาศัยเป็น ส่วนใหญ่ ได้แก่ ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาสีลม ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล สีลมคอมเพล็กซ์ และห้างสรรพสินค้าเซน (ZEN) เป็นต้น ตราที่นำเข้า ได้แก่ โอวัลตินไลท์ โอวัลตินมอลต์สกัดแท้ ไมโลสูตรออสเตรเลีย และฮอรัลด์ เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับการส่งออกเครื่องดีมีบำรุงสุขภาพพรสซ็อกโกแลตไปจำหน่ายในต่างประเทศ นั้น เนื่องจากปริมาณที่ผลิตในประเทศยังมีน้อย ผู้ผลิตเครื่องดีมีส่วนใหญ่ผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศเป็นหลัก และปริมาณที่ผลิตได้มีปริมาณที่ใกล้เคียงกันกับปริมาณความต้องการบริโภคในประเทศ ทำให้ไม่สามารถขยายตลาดในต่างประเทศได้ แต่คาดว่าจะมีแนวโน้มส่งออกได้มากขึ้น ตลาดส่งออกที่สำคัญเป็นตลาดแถบอินโดจีน ได้แก่ มาเลเซีย ลาว กัมพูชา และพม่า เป็นต้น ทั้งนี้ปริมาณการส่งออกจะเปลี่ยนแปลงขึ้นลงตามสภาวะเศรษฐกิจ และการเติบโตของตลาดเครื่องดีมีบำรุงสุขภาพภายในประเทศ หากปีใดสภาวะเศรษฐกิจของประเทศดีและตลาดการบริโภคเครื่องดีมีในประเทศขยายตัว ก็จะเหลือปริมาณเครื่องดีมีบำรุงสุขภาพพรสซ็อกโกแลตส่งออกไปจำหน่ายได้น้อย นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าด้วย (จวิฒน์ , 2539)

สภาพตลาดเครื่องดีมีโอลิตินเมื่อเครื่องดีมีโมโลเข้าสู่ตลาด

การแข่งขันในตลาดเครื่องดีมีบำรุงสุขภาพพรสซ็อกโกแลต เป็นการแข่งขันกันระหว่างเครื่องดีมีโอลิตินและเครื่องดีมีโมโล ซึ่งถือได้ว่าเครื่องดีมีทั้งสองตราเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค และมีอายุอยู่กับคนไทยมานานกว่า 60 ปี การแข่งขันที่เกิดขึ้นควบคู่กับการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด และการพัฒนาองค์กร ล้วนแต่มีผลต่อการดำรงอยู่และการได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคคนไทย

ด้านผลิตภัณฑ์และราคา

พ.ศ. 2530

เนื่องจากโรงงานผลิตมอลต์สกัดปรุงแต่งของบริษัท วานเดอร์ฯ ได้รับการอนุมัติจากบริษัทแม่ โรงงานแล้วเสร็จเมื่อพ.ศ. 2532 สามารถลดต้นทุนการผลิตได้ร้อยละ 20 ในเดือนมีนาคมบริษัท วานเดอร์ (สวีตเซอร์แลนด์) จำกัด ได้ออกเครื่องดีมีโอลิตินสูตรใหม่ มีส่วนผสมของซ็อกโกแลตร้อยละ 50 ตรา โอลิตินซ็อกโก เพื่อขยายฐานของตลาดให้กว้างขึ้น และสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่ชอบซ็อกโกแลต โดยเฉพาะเด็กอายุ 3-7 ปี วางตลาดทั้งหมด 4 ขนาด คือ 1,200 กรัม 400 กรัม 200 กรัม และ 150 กรัม ราคาจำหน่ายปลีก 158 บาท เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

55 บาท 33 บาท และ 21 บาทตามลำดับ

เครื่องต้มไมโลอาศัยความได้เปรียบจากการที่ก่อตั้งโรงงานขึ้นสำเร็จและสามารถดำเนินการผลิตได้ก่อนเครื่องต้มโอวัลติน จึงใช้โอกาสนี้ขยายผลิตภัณฑ์เพิ่มมากขึ้น โดยช่วงเดือนกรกฎาคม เครื่องต้มไมโลได้เปลี่ยนหีบห่อใหม่ เป็นบรรจุในกล่องชนิดเติม (Refill) 2 ขนาด คือ ขนาด 200 กรัม ราคา 27 บาท และขนาด 400 กรัม ราคา 46 บาท และในเดือนกันยายนได้ออกเครื่องต้มไมโลบรรจุขวดแก้วขนาด 200 กรัม ราคา 32 บาท และ 400 กรัม ราคา 54 บาท วัตถุประสงค์ของการออกผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ส่วนหนึ่งเพื่อรองรับเครื่องต้มไมโลกล่องที่บริษัทได้วางตลาดไปแล้ว

สำหรับเครื่องต้มโอวัลตินนั้นยังไม่มีโครงการปรับปรุงด้านบรรจุภัณฑ์เนื่องจากกระป๋องบรรจุที่ใช้ันได้รับการค้นคว้าและพัฒนาจนได้ระบบที่ดีที่สุดสำหรับสถานะตลาดในประเทศ เครื่องต้มโอวัลตินในปีนั้นมีจำหน่ายอยู่ 4 สูตรคือ คลาสสิกสูตร 1 สวิสสูตร 2 รสช็อกโกแลต และรสน้ำผึ้ง สำหรับอัตราส่วนการจำหน่ายแบ่งเป็นร้อยละ 60 ต่อ 20 ต่อ 15 ต่อ 5 ตามลำดับ ทั้งนี้มีความต้องการของตลาดเครื่องต้มโอวัลตินปีละประมาณ 2,800 ตันต่อปี

พ.ศ. 2531

เดือนเมษายน บริษัท เนสท์เล่ฯ วางตลาดเครื่องต้มไมโลยูเอชที ขนาดปริมาตรบรรจุ 250 มิลลิลิตรด้วยส่วนผสมของนมสดเป็นหลัก โดยโครงการเครื่องต้มไมโลยูเอชทีนี้เป็นโครงการที่บริษัท เนสท์เล่ฯ ได้ศึกษาและทดลองผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อการวิจัยตลาดเป็นเวลานานหลายปีก่อนตัดสินใจออกสู่ตลาด เป็นเหตุให้เครื่องต้มโอวัลตินต้องเตรียมวางแผนสำหรับผลิตเครื่องต้มโอวัลตินยูเอชทีเข้าสู่ตลาด

เดือนตุลาคม บริษัท เนสท์เล่ฯ เตรียมขยายกำลังการผลิตเครื่องต้มไมโลทั้งแบบกล่องชนิดผงและชนิดยูเอชที โดยลงทุน 100 ล้านบาท เพื่อขยายโรงงานที่จังหวัดปทุมธานี และอำเภอสำโรง จังหวัดสมุทรปราการ ทั้งนี้เปิดดำเนินการผลิตได้กลางพ.ศ. 2532 ซึ่งทำให้ปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้นหนึ่งเท่าจากเดิม โดยในขณะนั้นตลาดมีกำลังการผลิตรวม 5,000 ตันต่อปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เดือนพฤศจิกายน บริษัท วานเดอร์ฯ ตัดสินใจนำเข้าเครื่องต้มไฉ้อวัลตินบรรจุ
กล่องชนิดเต็ม 300 กรัมภายในแยกบรรจุเป็นซองชนิดเต็ม 2 ซอง ๆ ละ 150 กรัม ราคาปกติ
กล่องละ 38 บาทแต่ในช่วงแนะนำตั้งราคาพิเศษ 35 บาทและนำขนาดบรรจุขวด 325 กรัม
ออกวางตลาดในราคาช่วงแนะนำ 45 บาทจากราคาปกติ 48 บาท อัตราการเติบโตของตลาด
ในปีนั้นเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 12 สาเหตุหนึ่งเพราะบรรจุภัณฑ์ชนิดเต็มทำให้ผลิตภัณฑ์ราคาต่ำลง
ผู้บริโภคซื้อกันมากขึ้น แม้ว่าเครื่องต้มไมโลวางผลิตภัณฑ์ก่อนเกือบปี แต่เครื่องต้มไฉ้อวัลตินยังคง
ครอบครองส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 60 ในขณะที่เครื่องต้มไมโลมีเพียงร้อยละ 38

พ.ศ. 2532

เดือนกุมภาพันธ์ โรงงานผลิตเครื่องต้มไฉ้อวัลตินสร้างเสร็จได้รับอนุมัติจากบีไอไอ
แต่ประสบปัญหาผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในประเทศมีสูตรการผลิตต่างจากผลิตภัณฑ์นำเข้า จึงต้องรอ
ขึ้นทะเบียนใหม่จากองค์การอาหารและยา ก่อน นอกจากนี้ต้นทุนวัตถุดิบคือ นมผงขาดมันเนย
มีราคาสูงขึ้น แต่บริษัทไม่มีนโยบายขึ้นราคาผลิตภัณฑ์ ขณะเดียวกันบริษัท วานเดอร์ฯ ได้วางแผน
เพิ่มกำลังการผลิตขั้นที่ 2 ด้วยการติดตั้งเครื่องจักรใหม่มูลค่า 100 ล้านบาท ทำให้เครื่องต้ม
ไฉ้อวัลตินสามารถผลิตได้เพิ่มขึ้นเป็นหนึ่งเท่าจากเดิม สำหรับโรงงานที่สร้างเสร็จมีนโยบายการผลิต
ทั้ง 4 สูตร คือ คลาสสิกสูตร 1 สวีตสูตร 2 รสช็อกโก และรสน้ำผึ้ง โดยสัดส่วนการผลิตคือ
ร้อยละ 70 ร้อยละ 15 ร้อยละ 8 และร้อยละ 7 ตามลำดับ ซึ่งปีนั้นบริษัทมีส่วนแบ่งการตลาด
ประมาณร้อยละ 65

ช่วงเดือนมีนาคมถึงเมษายน บริษัท เนสท์เล่ฯ ได้ปรับปรุงระบบการผลิตใหม่ เพื่อ
เพิ่มคุณภาพให้กับเครื่องต้มไมโลยูเอชทีมากขึ้น เก็บไว้ได้นานมากกว่า 3 เดือนถึง 1 ปี ส่งผลให้
ต้นทุนเพิ่มขึ้นทั้งหมดร้อยละ 18

เดือนกรกฎาคม เครื่องต้มไมโลมีนโยบายปรับราคาจำหน่ายปลีกเครื่องต้มไมโล
ยูเอชที จากเดิมกล่องละ 7 บาทเป็น 8 บาท พร้อมกับปรับราคาจำหน่ายส่งจากเดิม 218 บาท
ต่อหีบ (36 กล่อง) เป็น 242 บาทต่อหีบ เนื่องจากต้นทุนราคานมผงขาดมันเนยและหีบห่อมีราคา
สูงขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เดือนธันวาคม บริษัท ไฟร์โมสต์ฯ ผลิตเครื่องตี๋มไอบัลดินยูเอชทีออกสู่ตลาด มีขนาดปริมาตรบรรจุ 250 มิลลิลิตร โดยมีบริษัท บอร์เนียวฯ เป็นผู้จัดจำหน่าย ภายใต้ลิขสิทธิ์ของ บริษัท วานเดอร์ฯ ด้านการโฆษณาให้บริษัท ลินตาสฯ เป็นผู้รับผิดชอบ การร่วมทุนกับบริษัท ไฟร์โมสต์ฯ ทำให้มีบริษัท วานเดอร์ฯ มีความพร้อมและความคล่องตัวในเรื่องการผลิต และสายผลิตภัณฑ์ที่ทัดเทียมกับเครื่องตี๋มไมโลมากขึ้น นอกจากนี้การออกเครื่องตี๋มไอบัลดินยูเอชทีจะเป็นการขยายตลาดให้มากยิ่งขึ้น ราคาจำหน่ายปลีกกล่องละ 8 บาท มุ่งกลุ่มเป้าหมายหลักคือ ผู้หญิง รองลงมาคือ เด็กและวัยรุ่น ดังนั้นโฆษณาที่เสนอมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ประกอบด้วยสารสกัดจากมอลต์ผสมในเครื่องตี๋มถึงร้อยละ 6 และมีนมสดเป็นส่วนประกอบหลักถึงร้อยละ 80 ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงกว่าเครื่องตี๋มไมโล แต่บริษัท วานเดอร์ฯ ต้องการส่งเสริมภาพพจน์ในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดีที่มีต่อผู้บริโภค การออกเครื่องตี๋มไอบัลดินยูเอชทีครั้งนี้เป็นการเสริมสายผลิตภัณฑ์ไอบัลดินให้มีผลิตภัณฑ์ทุกประเภทและทุกขนาดเท่าเทียมกับเครื่องตี๋มไมโล

พ.ศ. 2533

เดือนกันยายน บริษัท เนสท์เล่ฯ วางแผนขยายตลาดเครื่องตี๋มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตด้วยการออกเครื่องตี๋มไมโลสเตอริไลซ์หรือไมโลกระป๋อง จำหน่ายในราคากระป๋องละ 10 บาท มุ่งกลุ่มเป้าหมายวัยรุ่นระดับ B ขึ้นไป เน้นจุดเด่นที่ความทันสมัยและรสชาติอร่อย ซึ่งในช่วงแรกเน้นวางตลาดในเขตกรุงเทพฯ ก่อน และกระจายออกสู่ตลาดต่างจังหวัดในพ.ศ. 2534 วัตถุประสงค์ของการผลิตเครื่องตี๋มไมโลกระป๋องของบริษัท เนสท์เล่ฯ เพื่อต้องการเพิ่มทางเลือกให้กับผู้บริโภค และในขณะเดียวกันเพื่อต้องการสร้างภาพพจน์ให้ผู้บริโภคเห็นว่าเครื่องตี๋มไมโลมีความทันสมัยอยู่เสมอ

พ.ศ. 2534

ช่วงปีนี้การใช้กลยุทธ์ของเครื่องตี๋มไอบัลดินและไมโล ด้านบรรจุภัณฑ์เริ่มลดลง แต่เน้นในเรื่องส่งเสริมการขายมากขึ้น มีการจัดรายการส่งเสริมการขายออกมาตอบโต้กันมากมาย ผลการดำเนินการปีนั้นเครื่องตี๋มไอบัลดินบรรจุภัณฑ์ขนาดใหญ่ 2.2 กิโลกรัมและ 1.2 กิโลกรัม มุ่งกลุ่มเป้าหมายระดับครอบครัวและร้านกาแฟ มีสัดส่วนการจำหน่ายร้อยละ 20 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขนาดกลางบรรจุ 400 กรัม 300 กรัม 200 กรัมมียอดจำหน่ายร้อยละ 50 และบรรจุภัณฑ์ขนาด 100 กรัมลงไปมียอดจำหน่ายร้อยละ 20 ของยอดจำหน่ายรวมของบริษัท

พ.ศ. 2535

รัฐบาลปรับใช้ภาษีมูลค่าเพิ่ม แต่เครื่องตีไมโหลยี่ห้ออื่นไม่ปรับราคาจำหน่าย แม้ว่าต้นทุนในการดำเนินงานจะเพิ่มขึ้น โดยจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กับผู้แทนจำหน่ายเป็นส่วนลดจำนวนหนึ่ง เพื่อให้ร้านค้าสามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้ในราคาเดิม นอกจากนี้ยังรับชดเชยผลิตภัณฑ์เครื่องตีไมโหลในอัตราร้อยละ 6.55 ของคลังสินค้าเก่าทั้งหมด และในปีนั้นบริษัท เนสท์เล่ฯ ได้จดทะเบียนเครื่องตีไมโหลยี่ห้อใหม่ เนื่องจากเปลี่ยนส่วนผสมโดยใช้นมผงเป็นส่วนผสมหลักในปริมาณร้อยละ 7 แทนน้ำมันดิบในปริมาตร 250 มิลลิลิตร จำหน่ายในราคา 8 บาทเท่าเดิม เพราะต้นทุนผลิตภัณฑ์เพิ่มและปริมาณน้ำมันดิบในประเทศขาดแคลน

ด้านเครื่องตีไอวัลตินยี่ห้ออื่นไม่ปรับราคาเช่นกัน เพราะยังสามารถรับภาระต้นทุนที่เพิ่มได้ แม้ว่าการใช้ภาษีมูลค่าเพิ่มจะทำให้ได้รับผลกระทบต่อยอดจำหน่ายที่ตั้งไว้ ขณะนั้นบริษัทมีความพร้อมด้านกำลังการผลิต เนื่องจากได้เพิ่มกำลังการผลิตเป็น 5,600 ตัน ส่งผลให้สามารถวางแผนกลยุทธ์การตลาดแข่งขันกับเครื่องตีไมโหลได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้เดือนสิงหาคมบริษัท วานเดอร์ฯ ได้แนะนำเครื่องตีไอวัลตินออกฉลอินวัน เข้าสู่ตลาดเนื่องจากเล็งเห็นถึงแนวโน้มใหม่ในการบริโภค ทั้งยังเป็นการขยายฐานการบริโภคเครื่องตีไอวัลตินเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ เช่น พนักงานสำนักงาน นักศึกษา นักท่องเที่ยว โรงแรม ศูนย์อาหาร และโรงพยาบาล เป็นต้น

เครื่องตีไอวัลตินออกฉลอินวัน เหมาะสำหรับผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกสบาย เพราะเป็นเครื่องตีปรุงสำเร็จ ประกอบด้วยผงเครื่องตีไอวัลติน นมและน้ำตาล ผลิตด้วยกรรมวิธีแบบ Wet Mix Processing เพียงเติมน้ำร้อนก็สามารถตีได้ทันที มี 2 ขนาดบรรจุ คือ ขนาดบรรจุกล่อง 6 ขง ราคากล่องละ 30 บาทและขนาดบรรจุ 48 ขง (Catering Pack) ราคาจำหน่ายปลีกของละ 6 บาท ทั้งนี้นโยบายการตลาดหลักของบริษัท วานเดอร์ฯ ยังคงยึดเครื่องตีไอวัลตินชนิดผงเป็นหลัก ส่วนผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดนั้นเป็นเพียงการเสริมสายผลิตภัณฑ์ให้ครอบคลุมมากขึ้น ในเวลาเดียวกันบริษัท วานเดอร์ฯ ได้วางตลาดเครื่องตีไอวัลตินสวิตเซอร์ 2 ใหม่อีกครั้ง ซึ่งยังคงรสชาติเดิมแต่ปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ใหม่เป็นขวดแก้วและดำเนินการผลิตเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภายในประเทศทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อมุ่งตลาดผู้มีรายได้ระดับกลางถึงสูง เพราะมีราคาสูงกว่าเครื่องตีมโวัลตินคลาสสิกสูตร 1 อยู่ร้อยละ 40 และมีวงจำหน่ายเพียงขนาดเดียวคือ 325 กรัม ราคา 75 บาท

ส่วนเครื่องตีมโวัลตินยูเอชที่มีการเปลี่ยนแปลงราคาส่วนลดของการจำหน่ายส่ง เนื่องจากการขึ้นอัตราค่าบริการต่าง ๆ และวัตถุดิบบางชนิด จึงทำให้ปรับราคาส่วนลดพิเศษจาก 18 บาทต่อหีบเป็น 15 บาทต่อหีบ ตลาดเครื่องตีมโวัลตินยูเอชที่ในปีนั้นมีสัดส่วนการตลาดร้อยละ 4 จากมูลค่าการตลาดรวม 4,000 ล้านบาท คิดเป็นยอดจำหน่ายร้อยละ 10 จากยอดจำหน่ายทั้งหมดของเครื่องตีมโวัลตินประมาณ 160 ล้านบาท

สำหรับการเข้าสู่ตลาดของเครื่องตีมอรรคิดซ็อกโกมอลต์จากบริษัท อุตสาหกรรมนมไทย จำกัด ซึ่งถือได้ว่าเป็นคู่แข่งโดยตรงกับเครื่องตีมโวัลตินยูเอชทีและเครื่องตีมโวัลตินยูเอชที นั้น ไม่สามารถประเมินผลกระทบต่อตลาดทั้งระบบ แต่ถือว่าไม่เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้นเนื่องจากอยู่ในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ แม้ว่าเครื่องตีมอรรคิดซ็อกโกมอลต์จะลงทุนสูง เพราะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด แต่อาจได้ผลตอบแทนไม่มากและที่สำคัญบริษัทวางแผนโฆษณาผิดพลาดที่ใช้คำว่ามอลต์สกัดเป็นจุดเด่นของการโฆษณา ทั้งที่ผู้บริโภคไม่มีความเข้าใจกับคุณสมบัติของมอลต์สกัดมากนัก

ผลการดำเนินงานในพ.ศ. 2535 บริษัท งานเดอร์ฯ มียอดจำหน่ายหลักคือเครื่องตีมโวัลตินชนิดผงร้อยละ 85 ชนิดยูเอชทีร้อยละ 10 ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เช่น เครื่องตีมโวัลตินฮอลอินวันอีกร้อยละ 5 มีส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 60 จากมูลค่าการตลาดรวมทั้งระบบ 1,500 ล้านบาท ส่วนสายผลิตภัณฑ์เครื่องตีมโวัลตินในตลาดต่างประเทศอยู่ในระหว่างศึกษาตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อความเหมาะสม โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลักของเครื่องตีมโวัลตินชนิดผง คือ เด็กอายุ 7-14 ปี ในขณะที่เครื่องตีมโวัลตินยูเอชที คือเด็กอายุ 10-16 ปี ขณะนั้นได้วางกลุ่มเป้าหมายใหม่เพื่อขยายกลุ่มเป้าหมายเดิม คือ กลุ่มผู้บริโภคหญิงสาวที่ต้องการควบคุมน้ำหนัก และกลุ่มผู้บริโภควัยผู้ใหญ่ ขณะเดียวกันเครื่องตีมโวัลตินได้ออกข่าวเกี่ยวกับเครื่องตีมโวัลตินสูตรใหม่เช่นกัน โดยใช้ชื่อว่า "ทรายมิทซ์"

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พ.ศ. 2536

เดือนมกราคม บริษัท วานเดอร์ฯ แต่งตั้งให้บริษัท ไฟร์โมสต์ฯ เป็นผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่ายเครื่องดื่มไอวัลตินยูเอชที ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2536 เป็นต้นไป เนื่องจากบริษัท บอร์เนียวฯ ผู้จัดจำหน่ายเดิมไม่ได้ทำธุรกิจแบบครบวงจร คือ เป็นทั้งผู้ผลิตและจำหน่าย นอกจากนี้ไม่ใช่บริษัทที่จำหน่ายเฉพาะผลิตภัณฑ์นมอย่างเดียว ดังนั้นความเชี่ยวชาญตลอดจนช่องทางการจัดจำหน่ายจึงสู้เครื่องดื่มไมโลไม่ได้ ประกอบกับต้นทุนการตลาดที่ทางบริษัทต้องการลดต้นทุนด้านการขนส่งผลิตภัณฑ์ทำให้บริษัท บอร์เนียวฯ ไม่สามารถรับเงื่อนไขดังกล่าวได้ ส่วนบริษัท ไฟร์โมสต์ฯ มีความพร้อมมากกว่า เพราะมีตู้แช่จัดจำหน่ายซึ่งเป็นแหล่งจำหน่ายผลิตภัณฑ์ (Outlet) สำคัญของเครื่องดื่มยูเอชที และมีเครือข่ายในการกระจายผลิตภัณฑ์กว้างกว่า พร้อมกันนี้บริษัท ไฟร์โมสต์ฯ ได้ผลิตเครื่องดื่มไอวัลตินยูเอชที ขนาดปริมาตรบรรจุ 200 มิลลิลิตร จำหน่ายในราคา 7 บาท เพื่อกล่อมผู้บริโภคเป้าหมายผู้หญิงและเด็ก ตั้งยอดการจำหน่ายเครื่องดื่มไอวัลตินยูเอชทีเพิ่มสูงขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 15 และรับพนักงานจำหน่ายเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการเป็นตัวแทนจำหน่ายเครื่องดื่มไอวัลตินยูเอชที ทั้งเป็นการขยายสายผลิตภัณฑ์ของบริษัท ไฟร์โมสต์ฯ สำหรับกิจกรรมทางการตลาดบริษัท ไฟร์โมสต์ฯ เป็นฝ่ายรับผิดชอบทั้งหมด เช่น การจัดรายการส่งเสริมการขาย ณ จุดจำหน่าย ส่วนการโฆษณาสร้างภาพพจน์ทางบริษัท วานเดอร์ฯ จะเป็นผู้รับผิดชอบ

เดือนเดียวกันเครื่องดื่มไมโลขยายฐานการจำหน่ายในตลาดต่างจังหวัด โดยออกขนาดบรรจุ 100 กรัม ราคา 14 บาท เนื่องจากตลาดต่างจังหวัดมีกำลังซื้อค่อนข้างจำกัด แต่ความต้องการมีสูง ดังนั้นจึงออกขนาดใหม่ในราคาถูก ประหยัด สามารถพกพาสะดวกและตอบสนองความต้องการผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี ด้วยการวางจำหน่ายในเขตกรุงเทพฯ เพียงร้อยละ 40 และร้อยละ 60 ส่งจำหน่ายตลาดต่างจังหวัด

เดือนเมษายน บริษัท วานเดอร์ฯ เปลี่ยนแปลงบรรจุภัณฑ์ของเครื่องดื่มไอวัลตินชนิดเติมขนาด 300 กรัมจากเดิมที่บรรจุถุงฟอยล์แล้วบรรจุในกล่องอีกชั้น เป็นบรรจุถุงฟอยล์เพียงชั้นเดียว ลดราคาจำหน่ายปลีกจากราคา 39 บาทเหลือราคา 37 บาท ทั้งนี้เนื่องจากต้นทุนการผลิตลดลง สำหรับบรรจุภัณฑ์ชนิดเติม (Refill) ขนาดอื่น ๆ จะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการสำรวจของบริษัท ดีมาร์ จำกัด เดือนเมษายนถึงพฤษภาคม พบว่า เครื่องดีมีโอวัลตินมีส่วนแบ่งการตลาดโดยเฉลี่ยร้อยละ 59.6 เครื่องดีมีไมโลร้อยละ 39.8 และอื่น ๆ ร้อยละ 0.6 มูลค่าการตลาดรวม 1,600-1,800 ล้านบาท หากแยกตามพื้นที่ในเขตกรุงเทพฯ พบว่า เครื่องดีมีโอวัลตินกับเครื่องดีมีไมโลเป็นร้อยละ 51.3 ต่อ 47.6 ตามลำดับ

เดือนกรกฎาคม บริษัท วานเดอร์ฯ ขยายกำลังการผลิตครั้งที่ 2 เสร็จเรียบร้อย ทำให้เครื่องดีมีโอวัลตินมีกำลังการผลิต 9,000 ตันต่อปี เดือนสิงหาคม บริษัท เนสท์เล่ฯ วางตลาด เครื่องดีมีไมโลยูเอชทีขนาด 200 มิลลิลิตร โดยมุ่งตลาดกลุ่มเป้าหมายเด็ก และเป็นความช่วยเหลือเพิ่มความถี่ในการบริโภคอีกด้วย เพราะเป็นขนาดที่ผู้บริโภคดื่มได้บ่อยครั้ง โดยวางจำหน่ายตามโรงเรียนต่าง ๆ ในราคาคอซองละ 7 บาท

เนื่องจากสิงคโปร์ซึ่งเคยเป็นผู้ส่งเครื่องดีมีโอวัลตินเข้าไปจำหน่ายในมาเลเซียยกเลิกการส่ง บริษัท วานเดอร์ (สวีตเซอร์แลนด์) จำกัด มีนโยบายให้บริษัท วานเดอร์ฯ ส่งออกไปยังมาเลเซีย โดยเริ่มส่งออกชุดแรกประมาณปลายเดือนมิถุนายนเป็นจำนวน 200 ตัน สำหรับการดำเนินงานทางการตลาดได้แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ของมาเลเซียเป็นผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพื่อบริหารและประสานงานในด้านต่าง ๆ ส่วนการตัดสินใจบริษัท วานเดอร์ฯ เป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด และคาดว่าในพ.ศ. 2541 เครื่องดีมีโอวัลตินในมาเลเซียจะมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น ในขณะที่เครื่องดีมีไมโลมีส่วนแบ่งการตลาดในมาเลเซียประมาณร้อยละ 80

ปัจจุบันนี้ปริมาณการผลิตของเครื่องดีมีโอวัลตินชนิดผงได้มีการพัฒนาทั้งด้านวิทยาการ เทคโนโลยี และกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นดัง (ตารางที่ 1)

ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการจำหน่ายกับร้านค้า

ช่องทางการจัดจำหน่ายของเครื่องดีมีบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตสามารถแบ่งออกเป็น 2 ช่องทาง คือ

1. ตลาดในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ในพ.ศ. 2530 เป็นปีที่เครื่องดีมีโอวัลตินสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดให้เครื่องดีมีไมโลประมาณร้อยละ 10 ประกอบกับที่บริษัท เนสท์เล่ฯ ได้แยกบริษัทจากบริษัท ดีทแฮล์มฯ ทำให้สามารถพัฒนาการตลาดและการจัดจำหน่ายได้อย่างเอกรสนเป็นเอกรสนที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกรสนทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 1 ปริมาณการผลิตเครื่องดีมีโอวัลตินตั้งแต่พ.ศ. 2535-2539

(หน่วย : ตันต่อปี)

พ.ศ.	ปริมาณการผลิต	อัตราการเปลี่ยนแปลง
2535	5,600	37.50
2536	7,300	30.36
2537	8,300	13.70
2538	9,600	15.66
2539	12,000	37.50

ที่มา : (จวัฒน์ , 2539)

เต็มที่ และเป็นช่องทางในการจัดจำหน่ายที่บริษัท เนสท์เล่ฯ ให้ความสนใจมาก หลังจากพ.ศ. 2532 เครื่องดีมีโอวัลตินได้ดำเนินกลยุทธ์ตอบโต้และสามารถยึดครองสัดส่วนที่สูญเสียไปกลับมาเพิ่มขึ้น

2. ตลาดต่างจังหวัด นับเป็นตลาดเป้าหมายหลักของเครื่องดีมีโอวัลตินซึ่งปัจจุบันมีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าเครื่องดีมีโอวัลติน เนื่องจากผู้บริโภคมีความภักดีต่อตราโอวัลตินและชื่นชอบในรสชาติมากกว่าเครื่องดีมีโอวัลติน และเป็นตลาดที่ในอดีตเครื่องดีมีโอวัลตินดำเนินงานด้านการตลาดถึงร้อยละ 80 จึงทำให้เครื่องดีมีโอวัลตินไม่สามารถครอบครองฐานะความเป็นผู้นำในตลาดส่วนนี้ได้

ผลจากการแข่งขันระหว่างเครื่องดีมีโอวัลตินทั้งสองตราในด้านการจัดจำหน่ายและส่งเสริมการขายกับร้านค้า เพื่อยึดพื้นที่ในร้านเกิดขึ้นค่อนข้างรุนแรง โดยจะเห็นได้จากรูปแบบการพัฒนาช่องทางในการจัดจำหน่ายหลังพ.ศ. 2532 แบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. ความพยายามเป็นผู้สนับสนุนหลักของการแข่งขันกีฬาสำคัญต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศ เพื่อใช้หน่วยจัดจำหน่ายเป็นฐานในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ และพร้อมกับการเพิ่มยอดจำหน่ายด้วยการจัดผลิตภัณฑ์เข้าร้านค้า เช่น การแข่งขันกีฬาแห่งชาติตามจังหวัดต่าง ๆ ในแต่ละปีที่เครื่องดีมีโอวัลตินหรือโอวัลตินได้เป็นผู้สนับสนุน ก็พยายามยึดพื้นที่ของร้านค้าในจังหวัดนั้น ๆ ให้หมดตั้งแต่หน้าร้าน ขึ้นวางผลิตภัณฑ์ เพื่อกันคู่แข่ง เป็นต้น

2. การจัดรายการ (Campaign) ให้กับร้านค้า เพื่อให้เข้ากับแผนการส่งเสริมการขายในแต่ละช่วง เช่น เครื่องดีมีโอวัลตินจัดรายการ "โอวัลตินงานปิ่นไอไฟ" ให้แก่ผู้บริโภคพร้อมกับส่งเสริมการขายกับหน่วยร้านค้าด้วยการให้รางวัลกับร้านค้าที่แวนป้ายเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Mobile) และรณรงค์ให้ละติดตามตลอดรายการ หรือการที่เครื่องตีไม่โลแจกเหรียญทองให้กับร้านค้า ในช่วงที่เป็นผู้สนับสนุนกีฬาซีเกมส์ที่มาเลเซีย ก็เป็นการกระตุ้นร้านค้าและสร้างสัมพันธ์อันดี

3. การพัฒนาหน่วยจำหน่ายและคลังสินค้าเพื่อสามารถบริการผลิตภัณฑ์ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ผลิตภัณฑ์เข้าถึงตลาดผู้บริโภคได้ทันเวลา เช่น การจัดตั้งคลังสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จังหวัดขอนแก่น ของบริษัท บอร์เนียวฯ และขยายจนครอบคลุมทุกภาคของประเทศ โดยตั้งเป้าการขยายจุดจำหน่ายร้อยละ 10 ต่อปี ตลอดจนการจัดหน่วยงานเยี่ยมเยียนร้านค้าในพ.ศ. 2536 ของเครื่องตีไอวัลตินเพื่อทราบปัญหาตลอดจนสภาวะตลาดในขณะนั้น เป็นต้น

4. การส่งเสริมช่องทางการจัดจำหน่ายเฉพาะกลุ่ม คือ การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยมีหน่วยงานเฉพาะเข้าไปติดต่อดำเนินกิจกรรมด้วย เช่น หน่วยรถโรงเรียนของเครื่องตีทั้งสองตราแจกเครื่องตีให้เด็กตามโรงเรียนต่าง ๆ พร้อมกับของแถม เช่น อุปกรณ์การเรียน โดยมีสัญลักษณ์ของเครื่องตี การจัดภาพยนตร์ชุดสั้นให้เด็กชมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และคุณประโยชน์ที่เด็ก ๆ ได้รับ แผนงานเหล่านี้ถือเป็นการวางรากฐานและสร้างภาพพจน์ให้แก่กลุ่มผู้บริโภคต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้การพัฒนาด้านช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัท ไฟร์โมสต์ฯ มีอัตราเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ เช่น พ.ศ. 2536 บริษัท ไฟร์โมสต์ฯ ได้ปรับใช้ระบบผู้แทนจำหน่าย โดยการแต่งตั้งผู้แทนจำหน่ายขึ้นทั้งในเขตกรุงเทพฯและต่างจังหวัดแทนศูนย์จำหน่ายเดิมที่โอนไปพร้อมกับธุรกิจไอศกรีมไฟร์โมสต์ อีกทั้งแต่งตั้งบริษัท ไฟร์โมสต์ ฟู้ดส์ จำกัด บริษัทในเครือของบริษัท ไฟร์โมสต์ (อาหารนม) จำกัดเป็นผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัท ไฟร์โมสต์ฯ ทั้งหมดรวมทั้งเครื่องตีไอวัลตินยูเอชทีด้วย การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลให้ตลาดขยายตัวเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ

ด้านการส่งเสริมการตลาด

การส่งเสริมการตลาดของเครื่องตีทั้งสองตราเริ่มมีมากขึ้นหลังจากการตั้งโรงงานเรียบร้อยแล้ว โดยรูปแบบค่อนข้างคล้ายกันและระยะเวลาใกล้เคียงกันทุกครั้ง สามารถวิเคราะห์ได้ว่าทั้งเครื่องตีไอวัลตินและไมโลต่างให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการตลาดเป็นอย่างมาก เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค การจัดกิจกรรมทางการตลาดมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ดังนั้นเมื่อฝ่ายหนึ่งจัดกิจกรรมทางการตลาดอีกฝ่ายหนึ่งต้องวางแผนออกมาแข่งขันกันอย่างทันที เพื่อป้องกันยอดขายและส่วนแบ่งการตลาด การส่งเสริมการตลาดที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบันอย่างเด่นชัด คือ การจัดรายการส่งเสริมการขาย และการออกภาพยนตร์โฆษณาชุดต่าง ๆ เป็นต้น

ด้านการส่งเสริมการขายนั้น มีการแข่งขันตลอดทั้งปีขึ้นอยู่กับสภาวะตลาดและสภาพเศรษฐกิจ ดังจะเห็นได้จากการส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2530 เครื่องดื่มไอวัลตินช็อกโกแลตสด ได้จัดรายการพิเศษแถมด้วยบิกเกิ้ลมูลค่า 15 บาทเมื่อซื้อเครื่องดื่มไอวัลตินช็อกโกแลตขนาด 400 กรัม หรือเพิ่มเงินอีก 5 บาทจะได้กล่องสองทางไกล ควบคู่กับการส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ คือ เมื่อซื้อเครื่องดื่มไอวัลตินคลาสสิกสูตร 1 ขนาด 1,200 กรัม ได้รับด้วยบิกเกิ้ลฮิสแอนด์เฮอ มูลค่า 25 บาท และในปลายปีเดียวกันเครื่องดื่มไมโลจัดรายการโต้ตอบ โดยออกผลิตภัณฑ์ในบรรจุภัณฑ์ชนิดเดิมทำให้ราคาลดต่ำลง เครื่องดื่มไอวัลตินตอบโต้ด้วยรายการ "ไอวัลตินกาแลคซีเกมส์" ด้วยการแถมลูกข้างอวกาศพร้อมแผ่นเกมส์เมื่อซื้อเครื่องดื่มไอวัลตินขนาด 400 กรัม

พ.ศ. 2531 เครื่องดื่มไอวัลตินจัดรายการสำหรับเครื่องดื่มไอวัลตินช็อกโกแลตและสูตรสวิต ขนาด 400 กรัมด้วยการแถมนมชั้นหวานตราไฟร์โมสต์ มูลค่ากระป๋องละ 10 บาทฟรี ซึ่งในปีนั้นเครื่องดื่มไมโลได้รับคัดเลือกเป็นผู้สนับสนุนการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก พร้อมจัดรายการ "เที่ยวบินไมโลสู่โอลิมปิก" มีรางวัลมากมาย เช่น ตั๋วเครื่องบินไปกลับเพื่อชมการแข่งขันที่เกาหลี ไททศনীส์ กล้องถ่ายภาพ ลูกบอลไมโล เป็นต้น

พ.ศ. 2532 เครื่องดื่มไมโลจัดรายการ "จ้าวเหรียญทอง ซีเกมส์" ในฐานะได้รับคัดเลือกเป็นผู้สนับสนุนหลักกีฬาซีเกมส์ที่มาเลเซีย ซึ่งเครื่องดื่มไอวัลตินได้รับเลือกเป็นผู้สนับสนุนหลักนักกีฬาไทยไปแข่งกีฬาซีเกมส์ที่มาเลเซียเช่นกัน แต่เครื่องดื่มไมโลโฆษณาและจัดรายการส่งเสริมการขายครั้งใหญ่ จนทำให้ผู้บริโภคเกิดความเข้าใจผิด

พ.ศ. 2533 เดือนเมษายนเครื่องดื่มไอวัลตินจัดรายการ "ไอวัลตินฝ่าเหยือกไอวาทวิส" สามารถดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคและประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งมีโครงการแถมเอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เหยือกในอีก 2 เดือนต่อมา ส่วนเครื่องดื่มไมโลจัดชิงโชคครั้งใหญ่โดยใช้จุดเด่นที่ได้รับเลือกเป็น ผู้อุปถัมภ์การแข่งขันฟุตบอลโลกมาให้ชิงทองคำไมโลฟุตบอลโลกหนัก 100 บาท เครื่องดื่ม โอวัลตินแก่สถานการณ์กลับโดยจัดรายการส่งเสริมการจำหน่ายร่วมกับกาแฟมอคโคน่าให้ ผู้บริโภคจับฉลากชิงโทรศัพท์มือถือ วิทยุแท็บเล็ต และรางวัลอื่น ๆ ได้เมื่อซื้อผลิตภัณฑ์ครบ 100 บาท

พ.ศ. 2534 เดือนเมษายน เครื่องดื่มโอวัลตินจัดรายการ "ชุดเรียนดีสี่สี่เส้นสวย" สำหรับผู้ซื้อเครื่องดื่มโอวัลตินในแผนกซูเปอร์มาร์เก็ตครบ 100 บาท ได้รับอุปกรณ์การเรียนชุด โอวัลติน และกล่องดินสอรูปโทรศัพท์มือถือ ด้านเครื่องดื่มไมโล จัดรายการ "ไมโลพร้อมดื่มแจก โชค 2 ชั้น" ชิงตัวเครื่องบิน และซองรางวัลมากมาย

พ.ศ. 2535 เครื่องดื่มโอวัลตินจัดรายการโบนัสแพ็ค (Bonus Pack) เพิ่มปริมาณ ผลิตภัณฑ์ร้อยละ 15 แต่จำหน่ายราคาเดิม ทำให้เครื่องดื่มไมโลตอบโต้กลับด้วยรายการ "แจกโชค ได้ลมร้อน" ซึ่งรถสปอร์ตนิสสัน 200SX ควบคู่กับรายการ "เต็มรส เต็มพลัง" ซึ่งร่วมมือกับบริษัท เอสโซ่ฯ เมื่อเติมน้ำมันเอสโซ่ครบ 250 บาท รับเครื่องดื่มไมโลยูเอชที 1 กลอง กลางปีเดียวกัน เครื่องดื่มโอวัลตินจัดรายการแถมคู่ของลดราคาแนบกับผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มโอวัลตินออกลินวัน (ผลิตภัณฑ์ใหม่) โดยมุ่งกลุ่มเป้าหมายผู้หญิงวัยทำงานและนักศึกษา พร้อมส่งเสริมการจำหน่าย ด้วยวิธีแจกตัวอย่างชิมฟรี และมีหน่วยชงชิมตามห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ ทำให้เครื่องดื่มไมโลต้อง จัดรายการชุด "กีฬา 4 มหาสนุก" แถมอุปกรณ์กีฬาย่างเป่า เมื่อสะสมชิ้นส่วนบรรจุภัณฑ์เครื่องดื่ม ไมโลชนิดผงขนาดต่าง ๆ และรวมน้ำหนักที่ระบุบนบรรจุภัณฑ์ครบ 1,200 กรัม โดยมีการโฆษณา และการใช้ผลิตภัณฑ์ ณ จุดจำหน่าย อย่างยิ่งใหญ่

การจัดกิจกรรมส่งเสริมการจำหน่ายในแต่ละปี จะเห็นได้ว่าเครื่องดื่มไมโลเน้น การส่งเสริมการจำหน่ายแบบลดราคา และชิงรางวัลมูลค่ามหาศาล ขณะที่เครื่องดื่มโอวัลติน เน้นให้ผู้บริโภคบริโภคได้เพิ่มขึ้น เน้นความต้องการและสิ่งจำเป็นที่ผู้บริโภคควรได้รับ โดยคง ภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์ไม่ให้สูญเสียไปกับการจัดการส่งเสริมการจำหน่าย

ในด้านการโฆษณาของทั้งสองตรา มีวัตถุประสงค์ในการทำโฆษณา ดังนี้

1. การโฆษณาเพื่อประชาสัมพันธ์การได้รับคัดเลือกเป็นผู้สนับสนุนการแข่งขัน กีฬาต่าง ๆ ระหว่างเครื่องดื่มทั้งสองตรามีการแข่งขันสูงมากตั้งแต่อดีต เพราะการทำกิจกรรม
- เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังกล่าวเป็นการตอกย้ำถึงจุดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการให้ผู้บริโภคตระหนักถึงคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ในการเป็นเครื่องดีมบำรุงสุขภาพที่ทำให้ร่างกายแข็งแรงได้อย่างชัดเจนที่สุด และเป็นการสร้างภาพพจน์ระยะยาวให้กับผลิตภัณฑ์ ซึ่งกีฬาที่ทั้งเครื่องดีมโอลิมปิกและไม่โลสนับสนุน ได้แก่ กีฬาแห่งชาติ กีฬาซีเกมส์ กีฬาเอเชียนเกมส์ กีฬาโอลิมปิก กีฬามหาวิทยาลัย กีฬาติดตามโรงเรียนต่าง ๆ และกีฬาที่จัดขึ้นเอง เช่น การแข่งขันวิ่ง 100 เมตรดาวรุ่ง มุ่งโอลิมปิกของเครื่องดีมโอลิมปิก การแข่งขันไมโล ลีดเดอร์ ชูเปอร์แชมป์ คอนเทสต์ ของเครื่องดีมไมโล เป็นต้น ซึ่งเป็นการมุ่งสู่กลุ่มเยาวชนเป็นหลัก

2. การโฆษณาเพื่อส่งเสริมการจำหน่าย ระหว่างเครื่องดีมทั้งสองตรามีการดำเนินกิจกรรมด้านนี้อย่างต่อเนื่องตลอดปีในลักษณะตอบโต้ซึ่งกันและกัน มักใช้การโฆษณาผ่านสื่อวัสดุส่งเสริมการจำหน่าย ณ จุดซื้อ (Point of Purchasing Material หรือ P.O.P Material) ตามซูเปอร์มาร์เก็ต และมินิมาร์ท ทั้งนี้มีการโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์กรณีที่ปีนั้นเครื่องดีมได้รับเลือกเป็นผู้สนับสนุนการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ เช่น การโฆษณาการส่งเสริมการจำหน่ายรายการ "โอลิมปิก ดอนรับซีเกมส์" และรายการ "ไมโลชิงหริยทอง" ในพ.ศ. 2538 ที่ไทยเป็นเจ้าภาพการแข่งขันซีเกมส์ครั้งที่ 18 ที่จังหวัดเชียงใหม่

3. โฆษณาเพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือตอกย้ำความทรงจำของผู้บริโภค เป็นการโฆษณาที่แสดงจุดยืนของแต่ละตรา เช่น การโฆษณาในเดือนตุลาคมพ.ศ. 2533 เครื่องดีมโอลิมปิกได้ออกภาพยนตร์โฆษณาชุด "The Sun energy" เน้นที่เครื่องดีมโอลิมปิกให้คุณค่าและพลังงานเหมือนดวงอาทิตย์ เป็นการประชาสัมพันธ์สัญลักษณ์และตราโอลิมปิกใหม่ ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ที่ใช้เหมือนกันทุกประเทศทั่วโลก ในพ.ศ. 2534 เครื่องดีมไมโลออกภาพยนตร์โฆษณาชุดใหม่ เน้นเยาวชนให้มาเล่นกีฬามากขึ้นชื่อชุด "Milo Energy Team" (กีฬาฟุตบอล) และ "Milo Rhythm & Energy" (กีฬายิมนาสติก) จะเห็นได้ว่ารูปแบบของภาพยนตร์โฆษณาที่ผ่านมาของทั้งสองตรา มีรูปแบบใกล้เคียงกัน คือ การออกกำลังกายและการเล่นกีฬา มีส่วนเสริมสร้างร่างกายให้แข็งแรงและเติบโตควบคู่กับการดีมเครื่องดีมที่ให้ประโยชน์และคุณค่า

ดังนั้นเป็นเหตุให้เครื่องดีมทั้งสองตรាយามสร้างความแตกต่างของจุดยืน โดยพ.ศ. 2534 เครื่องดีมโอลิมปิกได้ออกภาพยนตร์โฆษณาชุดใหม่ มีแนวความคิดการโฆษณา "นำทีมสู่ชัยชนะ" หรือ "Leading the Team" ซึ่งเป็นการตอกย้ำให้ผู้บริโภคเห็นความแตกต่างจากเครื่องดีมไมโลว่า เด็กโอลิมปิกวันนี้เป็นเด็กที่ฉลาด ว่องไว มีไหวพริบดี มีสันทนการเข้ากับเพื่อน ๆ ได้ดี และเป็นที่ชื่นชอบของเพื่อน ๆ ที่สำคัญที่สุดคือ ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีเนื้อเรื่องเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกี่ยวกับกลุ่มเพื่อนที่ร่วมกันแก้ปัญหา การใช้ความคิดและนำทีมสู่ชัยชนะ โดยได้ออกตามแนวคิดนี้ติดต่อกันมาจนทุกวันนี้

ส่วนเครื่องตี๋มไมโลอกโฆษณาโดยใช้แนวคิดใหม่ คือ "พลังไมโล อยู่ที่ใจ" ซึ่งเป็นลักษณะของการมีผู้นำในใจ (Single Hero) ไม่ว่าจะเป็นผู้ชาย หรือนักกีฬาที่ชื่นชอบ โดยนำผู้แสดงที่เด็ก ๆ ชอบ เช่น ดาราวัยรุ่นขวัญใจเด็ก หรือคุณเกียรติกศักดิ์ เสนาเมือง มาเป็นผู้แสดงนำ ซึ่งจะเห็นได้ว่ากลุ่มเป้าหมายของเครื่องตี๋มไมลอนั้นมุ่งไปที่เด็ก ส่วนของเครื่องตี๋มโอวัลตินมุ่งไปที่กลุ่มเป้าหมายเด็กวัยเรียนในระดับสูงกว่าเครื่องตี๋มไมโล

การเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดของเครื่องตี๋มโอวัลติน

การแข่งขันในตลาดเครื่องตี๋มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตระหว่างเครื่องตี๋มโอวัลติน และไมโลผ่านมาเป็นเวลายาวนาน แต่เครื่องตี๋มโอวัลตินยังสามารถครองความเป็นผู้นำตลาดได้ ด้วยการเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ตลอดจนสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา ในที่นี้ผู้ศึกษากล่าวถึงการเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดของเครื่องตี๋มโอวัลติน รวมทั้งการเลือกใช้กลยุทธ์ตอบโต้เครื่องตี๋มไมโล ตามระยะเวลา ดังได้กล่าวต่อไป

พ.ศ. 2537

เดือนมกราคม เครื่องตี๋มไมโลวางแผนการดำเนินงาน เพื่อครอบครองตลาดทั้งชนิดผงและยูเอชที ก้าวสู่ผู้นำตลาด โดยเตรียมงบประมาณเพิ่มขึ้นจาก 50 ล้านบาทเป็น 150 ล้านบาท ส่งผลให้อัตรากำไรเติบโตเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 15 ในขณะที่เครื่องตี๋มโอวัลตินมีส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 65 จากมูลค่าการตลาดรวม 1,600-1,800 ล้านบาท เนื่องจากเครื่องตี๋มโอวัลตินเน้นการกระจายผลิตภัณฑ์ไปตลาดต่างจังหวัดร้อยละ 80 และตลาดในเขตกรุงเทพฯ ร้อยละ 20 ขณะเดียวกันยอดจำหน่ายเครื่องตี๋มไมโลมาจากตลาดเขตกรุงเทพฯ ร้อยละ 80 ตลาดต่างจังหวัดร้อยละ 20 ดังนั้นเครื่องตี๋มไมโลจึงวางแผนมุ่งสู่ตลาดต่างจังหวัดเป็นร้อยละ 60 และกรุงเทพฯ ร้อยละ 40 โดยพยายามเป็นผู้สนับสนุนกีฬาต่าง ๆ ให้มากขึ้น ประกอบกับเขตกรุงเทพฯ ใช้สื่อรถประจำทาง (Bus Body) ช่วย เพื่อเป็นการรักษาตลาด พร้อมกันนี้ได้ออก

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เครื่องต้มไมโหลชนิดผงบรรจุขนาด 100 กรัม ราคาเพียง 14 บาทสำหรับตลาดต่างจังหวัด โดยเฉพาะ ส่วนปฏิบัติการตอบโต้ของเครื่องต้มโวลตินยังไม่มีอะไรมากนัก

เดือนกุมภาพันธ์ มีการเปลี่ยนแปลงระดับบริหารบริษัท อินซ์เคป คอนซูเมอร์ (บริษัท บอร์เนียว) คือ นายเกรียงศักดิ์ แสงทอง เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการของบริษัท เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์และความชำนาญในธุรกิจการตลาดจำหน่ายตรงและตลาดผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค ได้วางเป้าหมายการดำเนินงานเกี่ยวกับระบบการจัดจำหน่ายเครื่องต้มโวลติน และการหาพันธมิตรทางธุรกิจ จึงเป็นดัชนีชี้ให้เห็นว่าต่อไปนั้นบริษัท วานเดอร์ จะมีศักยภาพด้านการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น ซึ่งก่อนหน้านั้นในพ.ศ. 2535 มีการนำระบบลอจิสติกส์ (Logistics System) เป็นระบบควบคุมการกระจายผลิตภัณฑ์ด้วยคอมพิวเตอร์มาติดตั้ง และเปิดดำเนินการในพ.ศ. 2538

เดือนมีนาคม เครื่องต้มไมโหลพยายามผลักดันผลิตภัณฑ์ตราไมโหลในตลาดไทย โดยใช้กลยุทธ์การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ได้ออกภาพยนตร์โฆษณาชุดใหม่ มีนักกีฬาฟุตบอลดาวรุ่ง คุณเกียรติศักดิ์ เสนาเมือง เป็นผู้แสดงนำและตอกย้ำภาพพจน์ผลิตภัณฑ์ด้วยการใช้งบประมาณ 27 ล้านบาทในการได้รับสิทธิเป็นผู้สนับสนุนหลักอย่างเป็นทางการของกีฬาซีเกมส์ ครั้งที่ 18 ที่ไทยเป็นเจ้าภาพ ในวันที่ 9-17 ธันวาคม พ.ศ. 2538 ที่จังหวัดเชียงใหม่ ทำให้เครื่องต้มไมโหลสามารถประสานงานกับบริษัทที่ดูแลเครื่องต้มไมโหลของประเทศเพื่อนบ้าน และนำงบประมาณสนับสนุนมาใช้ในรายการส่งเสริมการจำหน่ายให้ครอบคลุมภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ขณะเดียวกันเครื่องต้มโวลตินจัดตั้งแผนกพัฒนาธุรกิจ (Business Development) รับผิดชอบการศึกษาวิจัยตลาดในประเทศโดยเฉพาะ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ สายอาหารเสริมบำรุงสุขภาพจากบริษัทแม่ที่เตรียมวางตลาด มีนายสุรพันธ์ วิโรจน์ดุลย์ เป็นผู้จัดการฝ่าย ทั้งนี้ได้วาง 3 แนวทางสำหรับกลุ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ 1. ผลิตอาหารเพื่อบำรุงรักษาสุขภาพ 2. ลงทุนเพิ่มในโรงงานผลิตเครื่องต้มโวลติน 3. ร่วมทุนกับผู้ผลิตรายอื่น ๆ โดยมีสูตรการผลิตจากบริษัทแม่ พร้อมกันนั้นเครื่องต้มโวลตินเตรียมแผนการประชาสัมพันธ์ตอบโต้เครื่องต้มไมโหล โดยนำภาพยนตร์โฆษณาออกแพร่ภาพในฐานะผู้สนับสนุนนักกีฬาไทย พร้อมภาพยนตร์โฆษณาชุดใหม่ที่ตอกย้ำความเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพอย่างแท้จริงที่เครื่องต้มโวลตินเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โอวัลตินยูเอชที่มีส่วนผสมของนมสดถึงร้อยละ 80 แต่เครื่องดื่มไมโลใช้นมผงร้อยละ 7

นอกจากนี้ยังเพิ่มหน่วยงานประชาสัมพันธ์แจกเครื่องดื่มโอวัลตินพร้อมฉายภาพยนตร์เสริมความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เป็น 6 ทีม เพื่อเข้าถึงโรงเรียนต่าง ๆ ทุกจังหวัด เป็นกลยุทธ์ด้านการสร้างกิจกรรมส่งเสริมการจำหน่ายในตลาดต่างจังหวัดของเครื่องดื่มไมโล

เดือนเมษายน เครื่องดื่มโอวัลตินขยายสายผลิตภัณฑ์ เพื่อส่งเสริมภาพพจน์ และขยายฐานการบริโภคด้วยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ อาหารเช้าซีเรียลสำเร็จรูปตราโอวัลตินครันชี มีส่วนผสมของมอลต์สกัด แคลเซียม และผงเครื่องดื่มโอวัลตินร้อยละ 12 วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นอาหารเช้าหรืออาหารว่างที่เพียงเติมนมก็พร้อมรับประทานได้ทันที มีคุณค่าอาหารสูง ผลิตโดยบริษัท อาหารยอดคุณ จำกัด มี 2 ขนาด คือ ขนาดใหญ่ 180 กรัม ราคา 46 บาท และขนาดเล็ก 25 กรัม ราคา 11 บาท (ภาพที่ 9) และตั้งเป้าหมายส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 10 จากมูลค่าการตลาดรวม 200 ล้านบาท ซึ่งเครื่องดื่มไมโลได้นำเข้าอาหารเช้าซีเรียลสำเร็จรูปตราไมโลจากฟิลิปปินส์ ผ่านโครงการเอไอเจวีเมื่อพ.ศ. 2536 ซึ่งมีส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 10



ภาพที่ 9 ผลิตภัณฑ์อาหารเช้าซีเรียลสำเร็จรูปตราโอวัลตินครันชีและตราไมโล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เดือนมิถุนายน เครื่องดื่มโวลตินประสบความสำเร็จจากผลิตภัณฑ์บรรจุของชนิดเดิมขนาดประหยัด 75 กรัม และขนาด 150 กรัม เพราะสามารถเข้าถึงตลาดต่างจังหวัดมากขึ้น นอกจากนี้ขนาดบรรจุ 200-400 กรัมมีอัตราการเติบโตเพิ่มเป็นร้อยละ 50 ของยอดจำหน่ายทั้งหมดเพราะเป็นที่ยอมรับของกลุ่มแม่บ้านมากขึ้น

ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายบริษัท อินซ์เคป คอนซูเมอร์ฯ ได้ปรับใช้ระบบลอจิสติกส์เรียบร้อยแล้ว เครื่องดื่มโวลตินได้รับผลประโยชน์โดยตรงในฐานะกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีตลาดและยอดจำหน่ายสูงสุด คิดเป็นสัดส่วนช่องทางกระจายผลิตภัณฑ์ร้อยละ 60 และตั้งเป้าหมายการจำหน่ายเครื่องดื่มโวลตินชนิดผง 1,200 ล้านบาท และเครื่องดื่มโวลตินยูเอชที 200 ล้านบาท โดยมีส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 5-6 ของมูลค่าการตลาดรวม 4,000 ล้านบาท

เดือนกรกฎาคม เดือนนี้มีสภาพการแข่งขันสูงมาก เมื่อเครื่องดื่มไมโลใช้กลยุทธ์ด้านราคาพร้อมนำระบบการจัดซื้อจัดจำหน่ายแบบพอลเลต (Pallet) เข้ามาใช้ ระบบดังกล่าวเป็นการกระตุ้นให้ร้านค้าสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จำนวนมาก ๆ เช่น ปริมาณสั่งซื้อ 1 ครั้งจะต้องเป็น 1 คันรถ (ประมาณ 500 ทิป) ซึ่งเท่ากับ 8 พอลเลต (Pallet) โดยเสนอเงื่อนไขพิเศษคือ สามารถส่งพวงผลิตภัณฑ์ต่างประเภทของบริษัท เนลท์เลข เข้ารวมกันได้และได้รับส่วนลดเพิ่มขึ้นจากปกติเป็นร้อยละ 6-8 การใช้ระบบพอลเลตเพื่อต้องการสร้างความได้เปรียบเหนือเครื่องดื่มโวลตินโดยตรงด้านความแตกต่างของราคาจำหน่ายส่ง เช่น เครื่องดื่มไมโลขนาด 100 กรัมจำนวน 2 โหลปกติราคา 470-480 บาทลดเหลือ 320 บาท 380 บาท และ 400 บาท เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการให้ส่วนลดพิเศษสำหรับเครื่องดื่มไมโลบางรุ่นที่มียอดจำหน่ายสูง เช่น กล่องชนิดเดิมขนาด 400 กรัม เป็นต้น ควบคู่กับการให้งบประมาณแก่คลังสินค้าในต่างจังหวัดเพื่อใช้เป็นงบประมาณสนับสนุนร้านค้าเดือนละ 5 ล้านบาท

กิจกรรมลดราคาของเครื่องดื่มไมโลครั้งนั้นเกิดขึ้นทั่วประเทศ และมีการส่งเสริมการจำหน่ายกระตุ้นยอดจำหน่ายกับร้านค้าด้วยการให้รางวัลค่าจัดแสดงผลิตภัณฑ์ (Display) ในขณะที่เครื่องดื่มโวลตินไม่มีกิจกรรมอะไรมากนัก ทำให้ส่วนลดในตลาดต่างจังหวัดโดยเฉพาะภาคใต้ระหว่างเครื่องดื่มโวลตินและไมโลแตกต่างกันถึงร้อยละ 10-30

ในขณะนั้นเครื่องดื่มโวลตินไม่มีการลดราคาหรือจัดรายการส่งเสริมการจำหน่าย เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านราคาเป็นพิเศษแก่ร้านค้าตามเครื่องตีไม้ไผ่เนื่องจากเห็นว่า การใช้กลยุทธดังกล่าวทำให้เสียภาพพจน์ผลิตภัณฑ์ เกิดผลเสียต่อภาพรวมของตลาด และสุดท้ายผลประโยชน์ตกแก่ร้านค้าเป็นส่วนใหญ่ไม่ถึงมือผู้บริโภค นอกจากนี้การที่เครื่องตีไม้ไผ่ใช้ระบบการสั่งซื้อแบบพอลเลต (Pallet) เพื่อเร่งยอดจำหน่ายของบริษัทให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้น ปรากฏว่าในระยะยาวผลิตภัณฑ์ไม่สามารถจำหน่ายได้และคลังสินค้าของร้านค้าเต็ม สุดท้ายจึงต้องใช้งบประมาณอีกจำนวนหนึ่งเพื่อผลักดันผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดผู้บริโภคซึ่งเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มกับยอดจำหน่ายและภาพพจน์ที่ได้

แต่เครื่องตีไม้ไผ่เตรียมแผนกลยุทธ์ตอบโต้ ถ้ากรณีเครื่องตีไม้ไผ่ใช้กลยุทธราคาในระยะยาว เพราะในระยะสั้นจะยังไม่มีผลกระทบต่อตลาดผู้บริโภคเครื่องตีไม้ไผ่รวมทั้งร้านค้าที่มีแรงจูงใจในการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ เพราะจากการตรวจสอบยอดจำหน่ายของเครื่องตีไม้ไผ่ไม่ได้ลดลง และให้เหตุผลที่เครื่องตีไม้ไผ่ใช้กลยุทธนี้อาจเนื่องจากหลายสิบปีที่ผ่านมา ส่วนแบ่งการตลาดของเครื่องตีไม้ไผ่ที่ตั้งเป้าหมายเป็นผู้นำตลาดยังไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นเครื่องตีไม้ไผ่อาจต้องการทดสอบตลาดและความต้องการของผู้บริโภคด้วยการใช้งบประมาณซื้อตลาดด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังที่ปรากฏ

เดือนสิงหาคม ขณะที่เครื่องตีไม้ไผ่มีการลดราคายังได้ใช้งบประมาณอีกส่วนหนึ่งในการหาพื้นที่วางผลิตภัณฑ์ตามเมืองใหญ่ ซูเปอร์มาร์เก็ต และมินิมาร์ทต่าง ๆ ซึ่งเครื่องตีไม้ไผ่ได้จ่ายค่าพื้นที่ในอัตราสูงสำหรับจัดรายการส่งเสริมการจำหน่ายในช่วง 3 เดือน (พฤษภาคม-กรกฎาคม) อัตราตั้งแต่แห่งละ 2,100-5,000 บาทต่อเดือน ขณะที่เครื่องตีไม้ไผ่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ โดยจองพื้นที่หัวชั้นวางผลิตภัณฑ์ภายในร้านเพียงพื้นที่เล็ก ๆ ตามปกติจ่ายค่าพื้นที่ 1,000-2,000 บาทต่อเดือน

ด้านงานบริหารบริษัท เนลท์เลขฯ ได้ปรับโครงสร้างใหม่ใช้วันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2537 โดยแบ่งฝ่ายบริหารออกเป็น 2 กลุ่มธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานของบริษัทแม่และบริษัทในเครือทั่วโลก ทั้งนี้ได้จัดรูปแบบการบริหารให้ชัดเจนมากขึ้น โดยกลุ่มธุรกิจ 1 มีนายไมเคิล ดี.บริเนอร์ เป็นผู้จัดการกลุ่ม รับผิดชอบดูแลผลิตภัณฑ์หลักทั้งหมดของบริษัทซึ่งทำรายได้ร้อยละ 70 จากยอดจำหน่ายรวม เช่น เครื่องตีไม้ไผ่ ผลิตภัณฑ์นม กาแฟ และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ครีมเทียม เป็นต้น ส่วนกลุ่มธุรกิจ 2 ได้แต่งตั้งนายจี. คอนซัลต้า ดูแลผลิตภัณฑ์ย่อยที่เหลือทั้งหมด เช่น ช็อกโกแลต ลูกอม และอาหารเข้าซีเรียลสำเร็จรูป รวมทั้งตลาดเวียดนาม ซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะมีฝ่ายจำหน่ายของตนเอง

เดือนกันยายน ผลการวิจัยตลาดของบริษัท ดีมาร์ จำกัดในช่วง 8 เดือนที่ผ่านมาของพ.ศ. 2537 (มกราคม-สิงหาคม) ปรากฏว่า เครื่องดื่มไอวัลตินมีส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 62 ขณะที่เครื่องดื่มไมโลมีส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 38 หากจำแนกตามพื้นที่ในเขตกรุงเทพฯ มีส่วนแบ่งการตลาดของเครื่องดื่มไอวัลตินร้อยละ 52 และเครื่องดื่มไมโลร้อยละ 47 จากมูลค่าการตลาด 1,800 ล้านบาท หรือปริมาณรวม 15,000 ตัน การที่เครื่องดื่มไอวัลตินสามารถครองส่วนแบ่งการตลาดได้มากกว่าเครื่องดื่มไมโล เป็นผลมาจากการเสริมช่องว่างของบรรจุภัณฑ์ประเภทชนิดเติมพร้อมกับการเปลี่ยนสัญลักษณ์ (Logo) ให้เป็นหนึ่งเดียวทั่วโลก โดยเครื่องดื่มไอวัลตินได้วางเป้าหมายอัตราเติบโตร้อยละ 20 หรือประมาณ 1,200 ล้านบาท เพื่อให้ยอดขายเป้าหมายเป็นไปตามเป้าหมาย จึงได้วางงบประมาณสำหรับการโฆษณาไว้ 30 ล้านบาท สำหรับการผลิตภาพยนตร์โฆษณาชุดใหม่ ชื่อชุด "สเนกบอร์ด (Snake Board)" ซึ่งเป็นภาพยนตร์โฆษณาเรื่องแรกที่ร่วมมือกับบริษัท วานเดอร์ (มาเลเซีย) จำกัด เพื่อผลิตภาพยนตร์สำหรับใช้แนะนำผลิตภัณฑ์ร่วมกัน เนื้อเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน การมีไหวพริบในการแก้ปัญหา และมีความมุ่งมั่นที่จะนำทีมไปสู่ชัยชนะ ใช้งบประมาณ 4.5 ล้านบาทในการถ่ายทำความยาว 45 วินาที ถ่ายทำ 4 ภาษา คือ มาเลเซีย อังกฤษ จีนกลาง และไทย เพื่อนำไปแพร่ภาพในประเทศต่าง ๆ เช่น ไทย มาเลเซีย สิงคโปร์ และอื่น ๆ โดยบริษัท ลินตาส (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ออกแนวความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ได้ให้การสนับสนุนนักกีฬาไทยในการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์อย่างเป็นทางการด้วยงบประมาณ 3 ล้านบาท

เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศปรับตัวสูงขึ้น ผู้บริโภคมีกำลังซื้อมากขึ้น เพื่อรองรับการเติบโตของตลาดภายในประเทศและการส่งออกไปยังมาเลเซีย บริษัท วานเดอร์ฯ เตรียมขยายกำลังการผลิตที่โรงงานแห่งใหม่ โดยขยายพื้นที่โรงงานเป็น 80 ไร่ พร้อมนำเข้าเครื่องจักรเครื่องที่ 4 มูลค่าการลงทุน 100 ล้านบาท สามารถเพิ่มกำลังการผลิตเป็น 12,000 ตันต่อปี สำหรับตลาดในมาเลเซียนั้นเป็นตลาดที่ใหญ่มาก มีปริมาณรวมกว่า 30,000 ตันต่อปี แต่เมื่อเทียบอัตราการเติบโตแล้วมาเลเซียมีอัตราการเติบโตช้ากว่าไทยมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับแผนกพัฒนาธุรกิจซึ่งรับผิดชอบ "โอวัลตินครั้นซี่" ที่ออกสู่ตลาดเดือน พฤษภาคม ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคเป็นอย่างดี และเป็นการกระตุ้นให้คู่แข่งในตลาดเตรียมพร้อมมากขึ้น นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวแล้วในอนาคตจะขยายสายผลิตภัณฑ์เพิ่ม เช่น เครื่องดื่มเกลือแร่ ขนมปังแครกเกอร์ หรือผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ด้วยการใช้ตราเดียวกับเครื่องดื่มโอวัลตินถ้ามีส่วนผสมของเครื่องดื่มโอวัลตินด้วยในลักษณะผลิตภัณฑ์ได้ร่ม (Umbrella Brand) และใช้ตราอื่น ๆ ตามความเหมาะสม ด้านการส่งเสริมการตลาดโอวัลตินครั้นซี่ ได้สร้างภาพยนตร์โฆษณาให้สอดคล้องกับเครื่องดื่มโอวัลตินชนิดผงด้วยงบประมาณประมาณ 30 ล้านบาท ผ่านสื่อโทรทัศน์เป็นหลัก นโยบายด้านราคาขณะนั้นยังไม่มีมีการปรับราคาแต่อย่างใด บริษัทต้องรับภาระต้นทุนที่สูงขึ้น เช่น กระดาษ ของพลาสติกที่เป็นบรรจุภัณฑ์ชนิดเดิมปรับราคาสูงขึ้นร้อยละ 10 ผลการดำเนินงานของเครื่องดื่มโอวัลตินสรุปได้ว่ามีรายได้เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 22 สูงกว่าช่วงเดียวกันของพ.ศ. 2536 สองเท่า

ในช่วงปลายเดือนเครื่องดื่มไมโลยกเลิกกลยุทธ์ราคาเนื่องจากนโยบายการลดราคาแบบไม่มีกฎเกณฑ์ ทำให้ราคาส่วนลดในพื้นที่เดียวกันไม่เท่ากัน เพราะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานจำหน่ายกับตัวแทนจำหน่ายและระดับการแข่งขันในพื้นที่ จนตัวแทนจำหน่ายไม่พอใจและเกิดการตัดราคาจำหน่ายกันเอง ทำให้เสียภาพลักษณ์ของเครื่องดื่มไมโล และไม่ได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะที่เครื่องดื่มโอวัลตินมีความสม่ำเสมอในการจัดการส่งเสริมการขาย ทั้งนี้กลยุทธ์ด้านราคาที่เครื่องดื่มไมโลใช้ไม่ส่งผลกระทบต่อเครื่องดื่มโอวัลติน และยังส่งผลให้ยอดจำหน่ายเครื่องดื่มโอวัลตินบางขนาด เช่น ของชนิดเดิม 75 กรัมผลิตไม่ทันจำหน่ายและมียอดเกินเป้าหมาย เครื่องดื่มโอวัลตินจึงต่อยุ่ภาพลักษณ์ด้วยการออกภาพยนตร์โฆษณาชุดใหม่ในฐานะผู้สนับสนุนหลักการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ พร้อมจัดรายการส่งเสริมการขายจำหน่ายด้วยงบประมาณ 10 ล้านบาท นอกจากนี้เครื่องดื่มโอวัลตินยังใช้กลยุทธ์โบนัสแพ็คเกจ (Bonus Pack) เพิ่มปริมาณผลิตภัณฑ์ร้อยละ 12-15 แต่คงราคาจำหน่ายเท่าเดิม ทางด้านแผนกพัฒนาธุรกิจกำลังอยู่ระหว่างทดสอบผลิตภัณฑ์ในเครือบริษัทแม่เป็นจำนวนมาก เพื่อเพิ่มผลิตภัณฑ์ในเครือให้ครอบคลุมธุรกิจอาหารเสริมบำรุงสุขภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังวางแผนงานดำเนินกิจกรรมการตลาดในพ.ศ. 2538 ซึ่งเป็นปีที่ไทยเป็นเจ้าภาพการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ครั้งที่ 18 ที่จังหวัดเชียงใหม่ เครื่องดื่มโอวัลตินได้ร่วมในฐานะผู้สนับสนุนนักกีฬาไทยในการแข่งขัน และเตรียมงบประมาณสำหรับจัดกิจกรรมไม่ต่ำกว่า 150 ล้านบาท

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เดือนตุลาคม เครื่องตี๋มไมโลออกภาพยนตร์โฆษณาชุดใหม่ ชุด "สี่สหายไมโล" ซึ่งมั่นใจว่าสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ เพราะเป็นการใช้ภาษาเดียวกับกลุ่มเป้าหมาย คือ เพลงแร็ป มีเนื้อหาแสดงถึงความมีน้ำใจในการก้าวสู่ความสำเร็จ โดยมีเครื่องตี๋มไมโลเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิต มีความแตกต่างจากแนวภาพยนตร์โฆษณาแบบอนุรักษ์นิยมที่ผ่านมา ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ได้จากการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภคอายุ 8-12 ปี หรือเด็กก่อนวัยรุ่น (Preteen) พบว่าลักษณะการใช้ชีวิตของเด็กกลุ่มเป้าหมายจะเกี่ยวกับเรื่องความสนุกสนาน เพลง และกีฬา ทำให้เครื่องตี๋มไมโลตัดสินใจเปลี่ยนแนวความคิดการโฆษณา เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิต (Life Style) ของผู้บริโภค เป็นการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้สามารถสื่อได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย และตั้งเป้าหมายส่วนแบ่งการตลาดในกรุงเทพฯจากร้อยละ 45 เป็นร้อยละ 51 ในพ.ศ. 2538

ส่วนทางด้านเครื่องตี๋มไอวัลตินให้ความเห็นว่าภาพยนตร์โฆษณาชุดใหม่ของเครื่องตี๋มไมโลเข้าถึงกลุ่มเด็กในตลาดกรุงเทพฯได้แต่ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในตลาดต่างจังหวัด เพราะแนวเนื้อเรื่องยังห่างไกลจากเด็กต่างจังหวัดซึ่งเป็นผู้บริโภคกลุ่มใหญ่ที่เครื่องตี๋มไอวัลตินเป็นผู้นำตลาด

เดือนพฤศจิกายน ช่วงไตรมาสสุดท้ายของเครื่องตี๋มไมโล จัดรายการส่งเสริมการขายนำเกมกระดิกปีกนิกแบบมินิ และกระเป๋าสะพายไมโล สำหรับผู้ซื้อเครื่องตี๋มไมโลชนิดผง และจัดการแข่งขันประกวดเขียนรีลิตเตอร์ร่วมกับห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ทุกสาขา โดยเน้นผู้บริโภคอายุ 15-20 ปี

เดือนธันวาคม เครื่องตี๋มไมโลตัดสินใจรางวัลแชมป์รีลิตเตอร์ครั้งที่ 6 ที่ห้องแข่งขันบริเวณคอนเวนชันฮอลล์ ห้างเดอะมอลล์บางกะปิ และทีมผู้ชนะได้รับรางวัล 100,000 บาท รองอันดับหนึ่ง 50,000 บาท รองอันดับสอง 30,000 บาท กิจกรรมนี้เครื่องตี๋มไมโลจัดตั้งตั้งแต่ พ.ศ. 2532 เน้นให้เด็กเยาวชนรุ่นใหม่ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์และทำให้ร่างกายแข็งแรง

พ.ศ. 2538

เนื่องจากการดำเนินงานในพ.ศ. 2538 ของเครื่องตี๋มไอวัลตินและไมโล ไม่มีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การโฆษณาและประชาสัมพันธ์การส่งเสริมการขายผ่านสื่อต่าง ๆ มากนัก ผู้ศึกษาจึงนำเสนอการใช้กลยุทธ์ของเครื่องดื่มทั้งสองตราในลักษณะสรุปผลการดำเนินงาน ดังนี้

เดือนมกราคม เครื่องดื่มไอวัลตินจัดรายการพิเศษ "หมัดฮีโร่ ไอวัลติน" ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม-28 กุมภาพันธ์ เพื่อกระตุ้นตลาด เมื่อซื้อเครื่องดื่มไอวัลตินขนาด 400 กรัม 1 ขวด สามารถแลกซื้อหมัดฮีโร่ ไอวัลติน ในราคา 25 บาทจากมูลค่า 120 บาท และถ้าซื้อขนาดชนิดเดิม 400 กรัม 2 กล่องรับเสื้อยืดไอวัลตินฮีโร่มูลค่า 60 บาทฟรีทันที 1 ตัว ทั้งนี้แผนการตลาดของบริษัทวานเดอร์ฯ ส่วนใหญ่ยังคงยึดหลักการเดิม แต่เปลี่ยนจุดยืนของบริษัทใหม่ โดยได้วางนโยบาย 3 ประการ คือ 1. ปกป้องส่วนแบ่งการตลาด 2. เปลี่ยนจุดยืนของบริษัทจากผลิตภัณฑ์เดี่ยว (Single Product) เป็นบริษัทมัลติ โปรดักส์ มีผลิตภัณฑ์หลายตัว (Multi Product) 3. เพิ่มสัดส่วนของตลาดรวมและส่วนแบ่งการตลาดเครื่องดื่มไอวัลตินและเครื่องดื่มไอโซโทนิก (Isotonic Drink)

สำหรับโฆษณาของเครื่องดื่มไอวัลตินมีไม่ต่ำกว่า 150 ล้านบาท บริษัทวานเดอร์ฯ เชื่อมั่นการใช้กลยุทธ์การโฆษณาที่เป็นเอกลักษณ์ว่า มีประสิทธิภาพในการสื่อสารและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทั้งในตลาดกรุงเทพฯและตลาดต่างจังหวัดได้เป็นอย่างดี การเปลี่ยนแนวความคิดการโฆษณามากเกินไปจะไม่ส่งผลดีต่อตลาดต่างจังหวัด และใช้งบประมาณอีก 20 ล้านบาทสำหรับการเป็นเครื่องดื่มบำรุงนักกีฬาไทยในกีฬาซีเกมส์ ครั้งที่ 18

เดือนเมษายน เครื่องดื่มไมโลตั้งรางวัล "ไมโลอะวอร์ด" สำหรับนักกีฬาซีเกมส์ไทยยอดเยี่ยม ชาย 1 รางวัล หญิง 1 รางวัล โดยเงินรางวัลได้จากจำนวนชิ้นส่วนจลาจลผลิตภัณฑ์ตราไมโลที่มีตราสัญลักษณ์ซีเกมส์ ครั้งที่ 18 ที่นักเรียนส่งในกล่องรับจลาจลของผลิตภัณฑ์ตราไมโล ซึ่งติดตั้งอยู่ภายในโรงเรียนประถมศึกษา 76 จังหวัดทั่วประเทศ จลาจล 1 ชิ้นมีค่าเท่ากับเงิน 1 บาทโดยทั้งสองรางวัลได้รับเงินรางวัลละไม่ต่ำกว่า 250,000 บาท พร้อมจัดทำโครงการ "พลังใจ ไทยทำได้" จุดประสงค์เพื่อรวบรวมรายชื่อนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา 76 จังหวัดทั่วประเทศ ส่งเป็นกำลังใจแก่นักกีฬาทีมชาติไทยให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ ครั้งที่ 18 ครอบคลุมเป็นเจ้าของเหรียญทอง มีเป้าหมายรวบรวมชื่อไม่น้อยกว่า 1 ล้านรายชื่อ โดยให้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการนี้ได้รับแผ่นป้าย "พลังใจ ไทยทำได้" นำไปให้นักเรียนลงชื่อ และทางบริษัท เนสท์เล่ฯ เป็นผู้รวบรวมและทำเป็นแผ่นป้ายผืนยาวรวมทั้งสิ้นประมาณ 9 กิโลเมตร ซึ่งจะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสานงานให้ผู้แทนของกินเนสบุ๊ค ออฟ เวิลด์ เรคคอร์ด มาเป็นสักขีพยานและรับรองในความยาวที่สุดในโลกของแผ่นป้ายนี้

ช่วงกลางปีเครื่องตีมโหวล์ตินใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการจำหน่ายร่วมกับผลิตภัณฑ์ฟิล์มสีอ็อกฟา เพื่อตอบสนองของผู้บริโภคในช่วงฤดูร้อน เมื่อซื้อฟิล์มสีอ็อกฟา 1 ม้วนเพิ่มเงิน 10 บาท รับทันทีเครื่องตีมโหวล์ตินขนาด 100 กรัม 1 ชุด หรือรับฟรีทันทีเมื่อซื้อฟิล์ม 2 ม้วนตั้งแต่เดือนเมษายน-มิถุนายน รายการดังกล่าวได้รับความนิยมสำเร็จมาก และยืดระยะเวลาจัดรายการถึงสิ้นสุดเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2538

เดือนกรกฎาคม เครื่องตีมโหวล์ตินออกภาพยนตร์โฆษณา เพื่อตอกย้ำจุดยืนของเครื่องตีมโหวล์ติน ชื่อชุด "โรลเลอร์ ฮอคกี้" (Roller Hockey) ตามแนวความคิดการโฆษณา "นำทีมสู่ชัยชนะ" มีเนื้อเรื่องเกี่ยวกับเด็กโหวล์ตินรู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า สามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ และนำทีมสู่ความสำเร็จ ซึ่งแสดงแก่นของเรื่องผ่านกีฬา จุดสำคัญคือ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะเด็กทุกคนต่างยังเป็นเพื่อนกัน มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และภาพยนตร์โฆษณานี้ถือเป็นชุดที่ 5 ของการสร้างสรรคโดย บริษัท ลินตาส (ประเทศไทย) จำกัด ร่วมกับบริษัท ลินตาส (มาเลเซีย) จำกัด พร้อมกันนี้จัดรายการ "โหวล์ติน ต้อนรับซีเกมส์" ด้วยงบประมาณกว่า 20 ล้านบาท เมื่อผู้บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์ตราโหวล์ตินครบทุก 100 บาทสามารถจับฉลากลุ้นโชคได้ 1 ครั้งรางวัลประกอบด้วยโทรทัศน์สี วีดีโอ กระเป๋านักกีฬาโหวล์ติน เครื่องเล่นชุดโรลเลอร์ ฮอคกี้ เลือโหวล์ติน และผลิตภัณฑ์โหวล์ตินอีกมากมาย ตั้งแต่กรกฎาคมถึงสิ้นปี ตามซูเปอร์มาร์เก็ต และห้างสรรพสินค้าต่างจังหวัด กลยุทธ์ใหม่ที่ใช้นี้นั้นเพื่อสร้างความแตกต่างให้ผู้บริโภครับรู้คือ การออกสื่อแผ่นพับ (Folder) เรื่องคุณสมบัติของวิตามินและเกลือแร่ในเครื่องตีมโหวล์ติน เพื่อให้ผู้บริโภคได้ทราบถึงเกิดความรู้และความแตกต่างของเครื่องตีมโหวล์ตินและไมโล และทำให้ผู้บริโภคมั่นใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เป็นประโยชน์ที่ผู้บริโภคได้รับ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2538 ถึงปัจจุบัน

ขณะเดียวกันกับที่เครื่องตีมไมโลจัดรายการ "ไมโลชิงเหรียญทอง" ด้วยของรางวัลรวมมูลค่า 1.6 ล้านบาท เป็นรายการส่งเสริมการจำหน่ายที่ดำเนินติดต่อกันมาตั้งแต่ปลาย พ.ศ. 2537 จนถึงการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ที่จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนการประชาสัมพันธ์การสนับสนุนกีฬาซีเกมส์ ครั้งที่ 18 ของเครื่องตีมทั้งสองตรา คือ เครื่องตีมโหวล์ตินได้รับคัดเลือกเป็นผู้สนับสนุนเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นักกีฬาไทยในการแข่งขัน ขณะที่เครื่องตีไม้โลได้รับคัดเลือกเป็นผู้สนับสนุนหลักกีฬาซีเกมส์ ครั้งที่ 18 โดยเครื่องตีไม้โอลตินออกโฆษณาและประชาสัมพันธ์สนับสนุนงาน ด้วยการติดตั้งป้ายข้างถนน (Bill Board) ในจังหวัดเชียงใหม่ตามจุดสำคัญต่าง ๆ ข้อความว่า "ไทยเจ้าซีเกมส์ โอลตินและชาวไทยร่วมผจญใจบำรุงนักกีฬาซีเกมส์ไทยอย่างเป็นทางการ" ผลที่เกิดขึ้น คือ ข้อพิพาทเรื่องละเมิดสิทธิเครื่องตีไม้โลผู้สนับสนุนหลักในการแข่งขัน เครื่องตีไม้โลได้ฟ้องร้องต่อคณะกรรมการฝ่ายสิทธิประโยชน์ซีเกมส์ เพื่อหาทางแก้ไขและป้องกันการสูญเสียภาพพจน์ในฐานะบริษัทผู้ให้การสนับสนุนด้านกีฬา และผลประโยชน์ทางการตลาดในกลุ่มเป้าหมาย ผลจากการฟ้องร้องดังกล่าว เครื่องตีไม้โอลตินไม่มีความผิดตามกฎหมาย เนื่องจากว่าคำที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นลักษณะผลงานที่สร้างสรรค์ขึ้น ซึ่งอาจมีการซ้ำซ้อนบ้าง โดยใช้สถานที่และวิธีการคิดที่แตกต่างกัน แต่ผลงานมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ดังนั้นรูปแบบดังกล่าวของเครื่องตีไม้โอลตินย่อมแสดงให้เห็นว่าไม่มีเจตนาารมณ์ลอกเลียนลิขสิทธิ์แต่อย่างใด จึงระบุว่าข้อความสนับสนุนดังกล่าวไม่ผิดกฎหมายลิขสิทธิ์

ส่วนประสมทางการตลาดของผลิตภัณฑ์เครื่องตีไม้โอลติน

ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง ปัจจัยที่ควบคุมได้ทางการตลาด (Controllable Factors) หรือ 4 P's (The Four Ps of The Marketing Mix) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งการควบคุมปัจจัยดังกล่าวเป็นเครื่องมือการตลาดเพื่อจะส่งมอบผลประโยชน์ให้กับผู้บริโภค 4 ด้าน เรียกว่า 4 C's ซึ่งประกอบด้วย ความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า (Customer needs and wants) ต้นทุนของลูกค้า (Cost to the customer) ความสะดวกของลูกค้า (Convenience) และการติดต่อสื่อสารที่ดีกับลูกค้า (Communication) บริษัท วานเดอร์ฯ ได้ใช้ส่วนประสมทางการตลาดสำหรับเครื่องตีไม้โอลติน ดังนี้

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

1. ผลิตภัณฑ์ให้เลือก (Product Variety) เครื่องตีไม้โอลตินเป็นผลิตภัณฑ์มอลต์สก็ตรสซ็อกโกแลต ปัจจุบันมี 2 ชนิดให้เลือกรับประทาน คือ

1.1 เครื่องตีไม้โอลตินชนิดผง (Powder) แบ่งออกเป็น 2 สูตร ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.1.1 คลาสสิกสูตร 1 เป็นสูตรมาตรฐานที่พัฒนาให้มีรสชาติเป็นที่พอใจของผู้บริโภคคนไทย ซึ่งเป็นที่ชื่นชอบและนิยมของผู้บริโภคทั่วไปทั้งเขตกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

1.1.2 สวิสสูตร 2 เป็นสูตรดั้งเดิมจากสวิสเซอร์แลนด์ มีรากฐานการผลิตเก่าแก่มานานกว่า 100 ปี มีรสอมลต์สกัดเข้มข้น ผู้บริโภคส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีฐานะทางสังคมและอยู่ในช่วงอายุ 25 ปีขึ้นไป

1.2 เครื่องดื่มโอวัลตินยูเอชที เป็นรูปแบบชนิดพร้อมดื่ม ที่มีส่วนผสมของนมสดถึงร้อยละ 80 เป็นผลิตภัณฑ์ที่รองรับกลุ่มผู้บริโภคเครื่องดื่มโอวัลตินขณะที่อยู่นอกบ้านสะดวกแก่การพกติดตัว และรวดเร็วในการบริโภค

2. คุณภาพ (Quality) เครื่องดื่มโอวัลตินเป็นผลิตภัณฑ์อมลต์สกัด ที่ผลิตจากโรงงาน ควบคุมการผลิตด้วยเทคโนโลยีล้ำสมัย อุปกรณ์การผลิตนำเข้าจากสวิสเซอร์แลนด์ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมีคุณภาพสูงและนำเข้าจากต่างประเทศ ตั้งแต่เมล็ดและไซฟงที่นำเข้าจากสวิสเซอร์แลนด์ อังกฤษ และออสเตรเลีย รวมกับวัตถุดิบในประเทศผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนมีการควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิตทุกขั้นตอน ได้มาตรฐานไอเอสโอ 9002 และผู้ควบคุมการผลิตทุกคนได้รับการฝึกฝนจากบริษัท วานเดอร์ (สวิสเซอร์แลนด์) จำกัด เครื่องดื่มโอวัลตินมีนโยบาย เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีที่สุดแก่ผู้บริโภค โดยเครื่องดื่มโอวัลตินแต่ละหน่วยจะวางจำหน่ายในตลาดเพียง 6 เดือนเท่านั้นสำหรับผลิตภัณฑ์ชนิดผง และ 3 เดือนสำหรับผลิตภัณฑ์ชนิดยูเอชที โดยมีหน่วยงานของบริษัทผู้แทนจำหน่ายเป็นผู้ออกตรวจสอบอายุของเครื่องดื่มโอวัลติน

3. คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ (Features) เครื่องดื่มโอวัลตินมีอมลต์สกัดและไซฟงเป็นส่วนผสมหลัก โดยประกอบด้วยอมลต์สกัดถึงร้อยละ 65 ทำให้มีคุณสมบัติและรสชาติที่ดี มีสารอาหารสำคัญครบถ้วนอุดมด้วยวิตามินและเกลือแร่อีก 40-50 ชนิดที่จำเป็นต่อร่างกาย ด้วยเหตุนี้เครื่องดื่มโอวัลตินจึงเป็นแหล่งพลังงานที่ผู้บริโภคมั่นใจได้มากที่สุด ถือเป็นภาพพจน์ประจำเครื่องดื่มโอวัลตินทั่วโลกว่า "สดใส แข็งแรง ดื่มโอวัลติน" (Be Bright and Strong drink Ovaltine)

4. ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Position) เครื่องดื่มโอวัลตินวางภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์ไว้สูงกว่าเครื่องดื่มไมโลและผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มรสช็อกโกแลตทั่วไป ถือเป็นพรีเมียมแบรนด์ (Premium Brand) ที่ผู้บริโภคให้การยอมรับมากในตลาดเครื่องดื่มประเภทนี้

5. แบบรูปร่าง (Style) และขนาด (Size) สำหรับเครื่องดื่มโอวัลตินที่บริษัท วานเดอร์ฯ ผลิตขึ้นมารวมทั้งเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ที่นำมาวางตลาด มีดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.1 เครื่องดื่มโวัลตินสวิตสูตร 2 บรรจุขวดแก้ว มีขนาดเดียวคือ ขนาด 325 กรัม ลักษณะขวดบรรจุ ฉลากและฝาเกลียวสี่เหลี่ยม สัญลักษณ์รูปกากบาทล้อมด้วยวงข้าวบาร์เลย์ ขวดพิมพ์ด้วยตัวอักษรสีฟ้าเหนือสัญลักษณ์ว่า "โวัลติน" ส่วนที่ฝาพิมพ์อักษรและสัญลักษณ์นูน

5.2 เครื่องดื่มโวัลตินคลาสสิกสูตร 1 มีหลายขนาดและหลายบรรจุภัณฑ์ดังนี้

5.2.1 บรรจุภัณฑ์กระป๋อง มี 2 ขนาด คือขนาด 1.2 กิโลกรัมและ 2.2 กิโลกรัม กระป๋องบรรจุทำด้วยอลูมิเนียมเคลือบที่ทนต่อสภาวะอากาศในไทย มีฟอยล์ปิดชั้นในระหว่างตัวฝาและกระป๋องเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีความใหม่อยู่เสมอ ตัวกระป๋องมีสี่เหลี่ยม สัญลักษณ์และตราโวัลติน ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษอยู่คนละด้านของกระป๋อง ฝากระป๋องจะเป็นรูปผู้แสดงนำ (Presenter) ในภาพยนตร์โฆษณาผลิตภัณฑ์ตามช่วงเวลานั้น ๆ

5.2.2 บรรจุภัณฑ์ขวดแก้ว มี 3 ขนาด คือ ขนาด 400 กรัม 200 กรัมและ 100 กรัม มีฉลากและฝาเกลียวสี่เหลี่ยม มีสัญลักษณ์และตราโวัลตินพิมพ์ที่ฉลาก ข้างขวดมีข้อความอธิบายปริมาณส่วนประกอบ วิตามิน และวิธีใช้ผลิตภัณฑ์

5.2.3 บรรจุภัณฑ์กล่องชนิดเติม มี 2 ขนาดคือ ขนาด 1 กิโลกรัม และ 400 กรัม มีบรรจุภัณฑ์ภายนอกสี่เหลี่ยม มีสัญลักษณ์และตราโวัลติน พิมพ์ทั้ง 2 ด้านของกล่อง และมีข้อความอธิบายเหมือนชนิดบรรจุขวดแก้ว ลักษณะพิเศษของบรรจุภัณฑ์ชนิดนี้คือ มีช่องฟอยล์ห่อหุ้มผลิตภัณฑ์อีกชั้นหนึ่ง เพื่อรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ และเหมาะสำหรับเก็บไว้ดื่มได้นานกว่าบรรจุภัณฑ์ของชนิดเติม เนื่องจากมีบรรจุภัณฑ์ 2 ชั้น

5.2.4 บรรจุภัณฑ์ของชนิดเติม มี 3 ขนาด คือ ขนาด 75 กรัม 150 กรัม และ 300 กรัม ของชนิดเติมทำจากฟอยล์ที่มีคุณภาพเช่นเดียวกับกล่องชนิดเติมมีสัญลักษณ์และตราโวัลตินอยู่ที่ช่อง และคำอธิบายต่าง ๆ ของนี้บรรจุผลิตภัณฑ์ไว้ใช้สำหรับเติมทันที หรือเก็บไว้ได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง มีราคาถูกกว่าบรรจุภัณฑ์ชนิดขวดและกล่องชนิดเติมประมาณ 2-3 บาท จึงได้รับความนิยมและมีประโยชน์หลายประการคือ ช่วยสนับสนุนนโยบายการให้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่าและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทั้งนี้บรรจุภัณฑ์ดังกล่าวสามารถนำกลับมาใช้ได้ใหม่ (Recycle) จึงช่วยลดมลภาวะ ลดปริมาณขยะ นอกจากนี้ยังลดต้นทุนการผลิตและทำให้ราคาผลิตภัณฑ์ลดต่ำลงร้อยละ 10 บรรจุภัณฑ์สามารถเก็บไว้ได้นาน ไม่แตกหรือบวมเสียหาย และส่งเสริมภาพพจน์อันดีของเครื่องดื่มโวัลตินต่อสังคม

5.3 ชนิดพร้อมดื่มยูเอชที ผลิตโดยบริษัท ไฟร์โมสต์ฯ ภายใต้ลิขสิทธิ์ของบริษัทวานเดอร์ฯ บรรจุกล่องเตตราแพ็ค (Tetra Pak) ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ มีจำหน่าย 2 ขนาดคือ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปริมาตรบรรจุ 250 มิลลิลิตรและ 200 มิลลิลิตร มีบรรจุภัณฑ์สี่ลิ้ม ประกอบกับสัญลักษณ์และตราโอวัลติน ภายใต้เครื่องหมายการค้า เครื่องดื่มยูเอชทีรสช็อกโกแลตมอลต์ผสมนมสด

6. ตราผลิตภัณฑ์ (Brand Name) บริษัท วานเดอร์ฯ ใช้ตราผลิตภัณฑ์ชื่อเดิม แต่เปลี่ยนสัญลักษณ์ให้เป็นเอกลักษณ์เหมือนกันทั่วโลก ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2537 คือสัญลักษณ์รูปพระอาทิตย์ (สีเหลือง) ควบคู่กับตราโอวัลตินอักษรสีน้ำเงิน เขียนเป็นภาษาอังกฤษและภาษาของประเทศนั้น ๆ

ด้านราคา (Price)

1. ราคาจำหน่าย (List Price) ในการกำหนดราคาของเครื่องดื่มโอวัลติน บริษัท วานเดอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีนโยบายในการตั้งราคาให้สูงกว่า (Premium Price) เครื่องดื่มไมโล 1 บาทในราคาจำหน่ายปลีก ส่วนในราคาจำหน่ายส่งมีราคาสูงกว่าราคาส่งของเครื่องดื่มไมโล ประมาณไม่เกินร้อยละ 5 โดยสามารถแยกราคาจำหน่ายได้ ดังนี้

1.1 ราคาจำหน่ายส่งเครื่องดื่มโอวัลติน

- 1.1.1 กระป๋องใหญ่ 2.2 กก. ราคาจำหน่ายที่บละ (6 กระป๋อง) 1,428 บาท
- 1.1.2 กระป๋องกลาง 1.2 กก. ราคาจำหน่ายที่บละ (6 กระป๋อง) 876 บาท
- 1.1.3 ขวดใหญ่ 400 กรัม ราคาจำหน่ายที่บละ (12 ขวด) 660 บาท
- 1.1.4 ขวดกลาง 200 กรัม ราคาจำหน่ายที่บละ (24 ขวด) 786 บาท
- 1.1.5 ขวดเล็ก 100 กรัม ราคาจำหน่ายที่บละ (24 ขวด) 462 บาท
- 1.1.6 สูตรรสช็อค 325 กรัม ราคาจำหน่ายที่บละ (12 ขวด) 828 บาท
- 1.1.7 กล่องชนิดเต็ม 1 กก. ราคาจำหน่ายที่บละ (12 กล่อง) 1,218 บาท
- 1.1.8 กล่องชนิดเต็ม 400 กรัมราคาจำหน่ายที่บละ (24 กล่อง) 1,098 บาท
- 1.1.9 ของชนิดเต็ม 300 กรัม ราคาจำหน่ายที่บละ (30 ของ) 1,023 บาท
- 1.1.10 ของชนิดเต็ม 150 กรัม ราคาจำหน่ายที่บละ (72 ของ) 1,284 บาท
- 1.1.11 ของชนิดเต็ม 75 กรัม ราคาจำหน่ายที่บละ (144 ของ) 1,410 บาท
- 1.1.12 ยูเอชที 250 มิลลิลิตร ราคาจำหน่ายที่บละ (36 กล่อง) 262 บาท
- 1.1.13 ยูเอชที 200 มิลลิลิตร ราคาจำหน่ายที่บละ (36 กล่อง) 225 บาท

1.2 ราคาจำหน่ายปลีกของเครื่องดื่มโอวัลติน มีดังนี้คือ

- 1.2.1 กระป๋องใหญ่ 2.2 กิโลกรัม ราคาจำหน่ายกระป๋องละ 260 บาท

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 1.2.2 กระป๋องกลาง 1.2 กิโลกรัม ราคาจำหน่ายกระป๋องละ 158 บาท
- 1.2.3 ขวดใหญ่ 400 กรัม ราคาจำหน่ายขวดละ 61 บาท
- 1.2.4 ขวดกลาง 200 กรัม ราคาจำหน่ายขวดละ 38 บาท
- 1.2.5 ขวดเล็ก 100 กรัม ราคาจำหน่ายขวดละ 21 บาท
- 1.2.6 สูตรสวิสช็อค 325 กรัม ราคาจำหน่ายขวดละ 75 บาท
- 1.2.7 กล่องชนิดเต็ม 1 กิโลกรัม ราคาจำหน่ายกล่องละ 110 บาท
- 1.2.8 กล่องชนิดเต็ม 400 กรัม ราคาจำหน่ายกล่องละ 50 บาท
- 1.2.9 ขงชนิดเต็ม 300 กรัม ราคาจำหน่ายขงละ 37 บาท
- 1.2.10 ขงชนิดเต็ม 150 กรัม ราคาจำหน่ายขงละ 20 บาท
- 1.2.11 ขงชนิดเต็ม 75 กรัม ราคาจำหน่ายขงละ 11 บาท
- 1.2.12 ยูเอชที 250 มิลลิลิตร ราคาจำหน่ายกล่องละ 9 บาท
- 1.2.13 ยูเอชที 200 มิลลิลิตร ราคาจำหน่ายกล่องละ 7 บาท

ราคาจำหน่ายปลีกของเครื่องดื่มทั้งสองตราตั้งราคาใกล้เคียงกัน มีความแตกต่างเพียง 1 บาท และยังขึ้นอยู่กับส่วนลดที่ทางบริษัท วานเดอร์ฯ จัดให้แก่ตัวแทนจำหน่ายห้างสรรพสินค้า หรือซูเปอร์มาร์เก็ต เพราะเป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน เช่น ให้ส่วนลดกรณีที่เครื่องดื่มโอวัลตินต้องการพื้นที่บนชั้นวางให้เห็นโดดเด่น หรือพื้นที่จัดซุ่มโชว์ผลิตภัณฑ์ขณะที่มีการส่งเสริมการจำหน่าย ซึ่งอาจทำให้ราคาจำหน่ายปลีกแตกต่างกันกับเครื่องดื่มไมโล ทั้งนี้เครื่องดื่มไมโลมีราคาสูงกว่า 1 บาท เป็นต้น

2. ส่วนยอมลด (Discount) หากซื้อเครื่องดื่มโอวัลตินด้วยเงินสด จะได้รับส่วนลดประมาณร้อยละ 2-3

3. สินเชื่อ (Credit) บริษัท อินซ์เคป คอนซูเมอร์ฯ ให้เครดิตแก่ร้านค้าส่ง (ยี่ปี่ง) ในแต่ละแห่งอย่างต่ำ 35 วัน

การจัดจำหน่าย (Place)

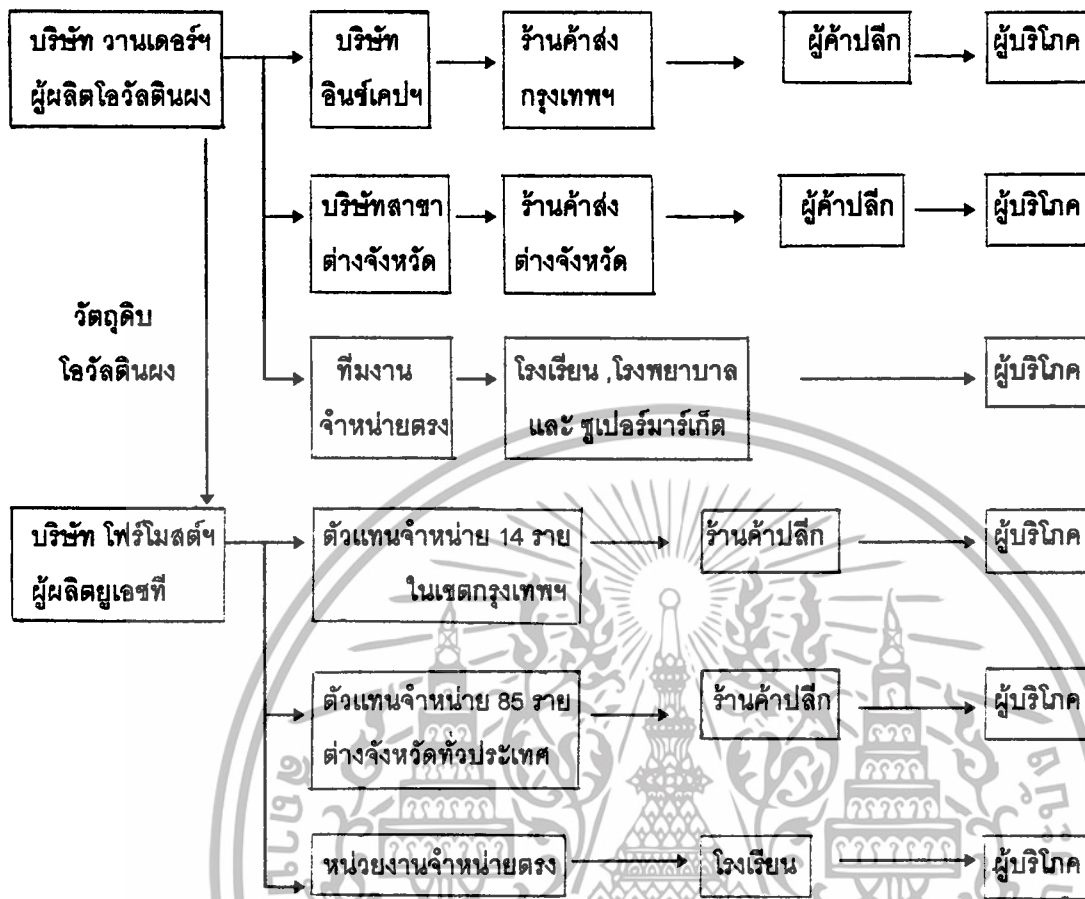
ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel Distribution) สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายของเครื่องดื่มโอวัลติน ได้จำหน่ายผ่านบริษัทผู้แทนจำหน่าย โดยเครื่องดื่มโอวัลตินชนิดผงจำหน่ายผ่านบริษัท อินซ์เคป คอนซูเมอร์ฯ มีบริษัทสาขาในต่างจังหวัดรวมทั้งสิ้น 8 จังหวัด ซึ่งมี
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการแข่งขันเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความชำนาญและประสบการณ์ในการเข้าสู่พื้นที่นั้น เป็นผู้นำเข้าสู่ตลาดโดยส่งผ่านร้านค้าส่งต่าง ๆ และกระจายผลิตภัณฑ์สู่ร้านค้าย่อย ส่วนเครื่องดื่มโอวัลตินยูเอชทีจำหน่ายผ่านบริษัทไฟโรโมสต์ ฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งได้ปรับกลยุทธ์มาใช้ระบบผู้แทนจำหน่าย โดยการแต่งตั้งผู้แทนจำหน่ายขึ้นทั้งในเขตกรุงเทพฯ 14 ราย และต่างจังหวัดทั้งสิ้น 85 ราย มีอัตราขั้นต่ำจังหวัดละ 1 ราย เนื่องจากบริษัท ไฟโรโมสต์ฯ มีชื่อเสียงด้านการผลิตและการจัดจำหน่ายอาหารนมมานาน จึงมีความคุ้นเคยและรู้จักช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นอย่างดี ประกอบกับความมีชื่อเสียงทำให้บริษัทได้รับความไว้วางใจของผู้แทนจำหน่ายในท้องถิ่น ทำให้การกระจายผลิตภัณฑ์ครอบคลุมพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ

นอกจากนี้ยังจัดหน่วยจำหน่ายตรง เพื่อติดต่อโรงเรียน โรงพยาบาล สายการบิน และซูเปอร์มาร์เก็ต ทั้งนี้ในส่วนของโรงเรียนได้นำเครื่องดื่มโอวัลตินยูเอชทีให้โรงเรียนพิจารณา และให้ร้านค้าส่งในพื้นที่นั้น ๆ เป็นผู้จัดจำหน่าย โดยจะดำเนินการติดต่อกับโรงเรียนทั่วประเทศ (ภาพที่ 10) ปัจจุบันยอดจำหน่ายของบริษัท ไฟโรโมสต์ฯ ได้จากการจำหน่ายโดยร้านค้าส่งร้อยละ 80 และจำหน่ายตามห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ตร้อยละ 20 สำหรับเครื่องดื่มโอวัลตินชนิดผงที่จัดจำหน่ายโดยบริษัท อินซ์เคป คอนซูเมอร์ฯ นั้นมีการดำเนินงานมุ่งสู่กลุ่มลูกค้าระดับร้านย่อย โดยพนักงานทั้งสิ้นที่รับผิดชอบกลุ่มผลิตภัณฑ์โอวัลตินประมาณ 40 คน ซึ่งเป็นพนักงานจำหน่ายในตลาดต่างจังหวัดประมาณ 30 คนทั่วประเทศโดย 1 คนรับผิดชอบ 2-3 จังหวัด แล้วแต่พื้นที่และอัตราการเติบโตของตลาดในจังหวัดนั้น ๆ ปัจจุบันมีผู้แทนจำหน่ายรวม 10,000 ราย และร้านค้าย่อยทั่วประเทศ 100,000 ราย พนักงานจำหน่าย 10 คนรับผิดชอบเขตการจำหน่ายในเขตกรุงเทพฯ

การกระจายผลิตภัณฑ์ (Coverage) บริษัท วานเดอร์ฯ ได้กระจายผลิตภัณฑ์ผ่านบริษัทผู้แทนจำหน่ายคือ บริษัท อินซ์เคป คอนซูเมอร์ฯ ซึ่งมีบริษัทสาขาและคลังสินค้าครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ทั้งนี้ในพ.ศ. 2535 บริษัท อินซ์เคป คอนซูเมอร์ฯ ได้ติดตั้งระบบ "ลอจิสติกส์" (Logistics System) เป็นระบบกระจายผลิตภัณฑ์ในลักษณะศูนย์กระจายส่งที่เรียกว่า เซ็นทรัลดิสทริบิวชัน เซ็นเตอร์ (Central Distribution Center) ควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ มีบริษัทสาขาตั้งอยู่ตามคลังสินค้าจังหวัดต่าง ๆ ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 10 ช่องทางการจัดจำหน่ายเครื่องยนต์ไอวอลตินผงและยูเอชที
ที่มา : (พัชรินทร์ , 2539)

1. ในเขตกรุงเทพฯ 3 แห่ง ประกอบด้วย เขตห้วยขวาง เขตสาทร และเขตหลักสี่ มีพื้นที่รับผิดชอบการจำหน่ายในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล
2. สาขาในต่างจังหวัด 8 แห่ง ประกอบด้วย
 - 2.1 จังหวัดเชียงใหม่ มีพื้นที่รับผิดชอบในการจำหน่ายครอบคลุมทุกจังหวัดภาคเหนือ
 - 2.2 จังหวัดขอนแก่น มีพื้นที่รับผิดชอบในการจำหน่ายครอบคลุมทุกจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน
 - 2.3 จังหวัดนครราชสีมา มีพื้นที่รับผิดชอบในการจำหน่ายครอบคลุมทุกจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

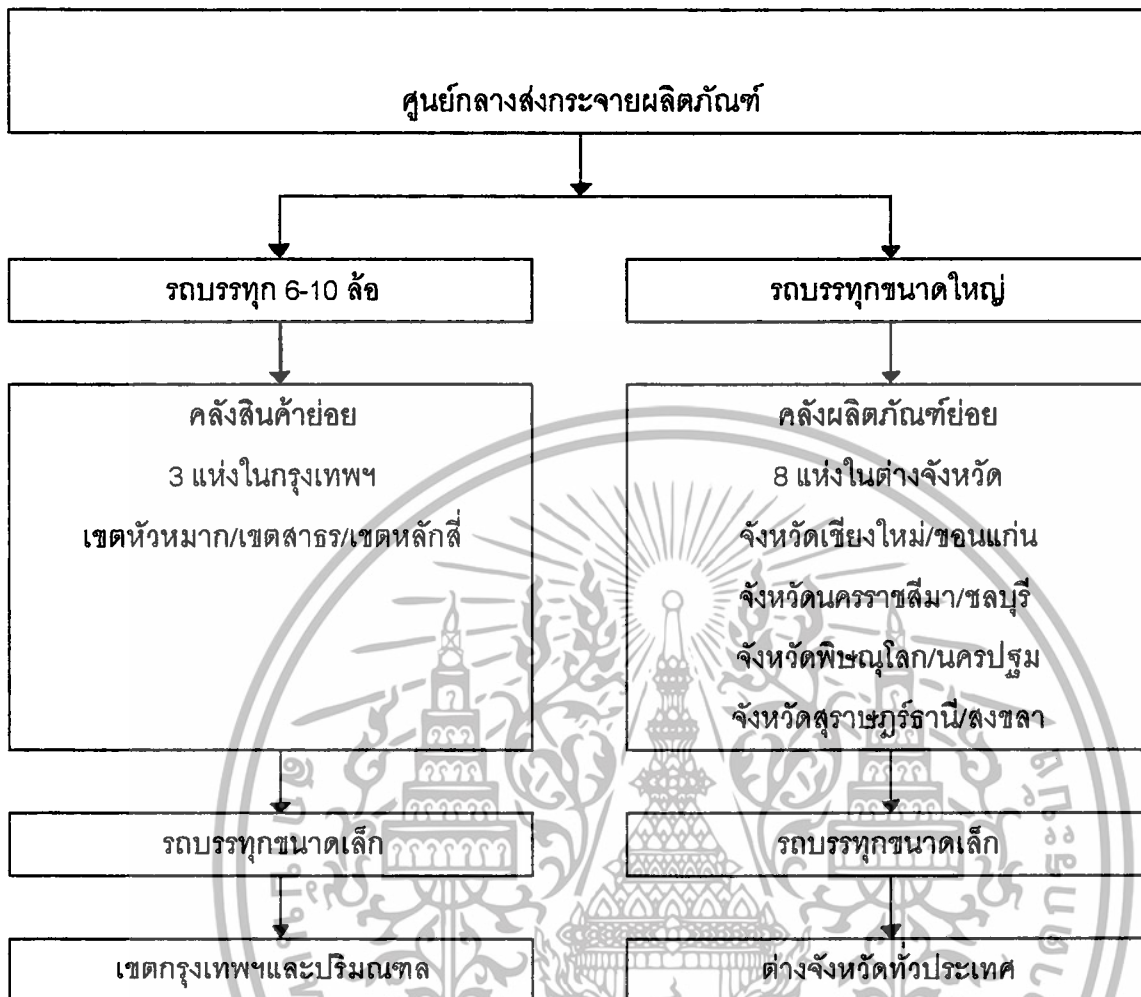
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 2.4 จังหวัดชลบุรี มีพื้นที่รับผิดชอบในการจำหน่ายครอบคลุมทุกจังหวัดภาคตะวันออก
- 2.5 จังหวัดพิษณุโลก มีพื้นที่รับผิดชอบในการจำหน่ายครอบคลุมทุกจังหวัดภาคกลางตอนบน
- 2.6 จังหวัดนครปฐม มีพื้นที่รับผิดชอบในการจำหน่ายครอบคลุมทุกจังหวัดภาคกลางตอนล่าง รวมทั้งบริเวณทลฝั่งธนบุรี
- 2.7 จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีพื้นที่รับผิดชอบในการจำหน่ายครอบคลุมทุกจังหวัดภาคใต้ตอนบน
- 2.8 จังหวัดสงขลา มีพื้นที่รับผิดชอบในการจำหน่ายครอบคลุมทุกจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง

ศูนย์สาขาทั้งหมดจะขึ้นตรงต่อศูนย์กลางกระจายผลิตภัณฑ์ที่อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เหตุที่ตั้งศูนย์กลางที่นี้เนื่องจากปริมาณการส่งผลิตภัณฑ์ทางภาคเหนือมีปริมาณมากกว่าภาคอื่น การขนส่งจะกระทำในเวลากลางคืนด้วยรถบรรทุกสินค้า (Container) ไปยังคลังสินค้าย่อย และกระจายผลิตภัณฑ์ไปยังตลาดต่างจังหวัดโดยรถบรรทุกขนาดเล็ก และในเขตกรุงเทพฯขนส่งด้วยรถบรรทุก 6-10 ล้อ ระบบนี้นำมาใช้เพื่อปรับปรุงระดับการจัดส่งผลิตภัณฑ์กับบริษัทคู่ค้า และร้านค้าสามารถมั่นใจว่า ผลิตภัณฑ์จัดส่งถึงปลายทางได้ทันในเวลาที่เหมาะสม โดยเขตกรุงเทพฯ จะใช้เวลาเพียง 24 ชั่วโมง ขณะที่ต่างจังหวัดใช้เวลา 48-72 ชั่วโมง นอกจากนี้ในปัจจุบันได้เริ่มโครงการพัฒนาศูนย์บริการหลังการจำหน่ายของฝ่ายจำหน่ายตามพื้นที่บริษัทสาขา (ภาพที่ 11)

สถานที่ตั้ง (Location) โรงงานบริษัท งานเดอร์ฯ และโรงงานบริษัท โฟร์โมสต์ฯ เป็นโรงงานผลิตเครื่องดื่มไอวอลตินชนิดผงและยูเอชทีตามลำดับนั้นตั้งอยู่ที่อำเภอสำโรง จังหวัดสมุทรปราการ ห่างจากกรุงเทพฯ ประมาณ 10 กิโลเมตร นำส่งที่ศูนย์กลางคลังสินค้าในเขตกรุงเทพฯ และสาขาต่าง ๆ โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ควบคุมการขนส่ง ควบคุมปริมาณผลิตภัณฑ์เข้าออกตามคลังสินค้า ควบคุมคำสั่งซื้อและจำหน่ายทั่วประเทศ

การขนส่ง (Transportion) บริษัทบริการค่าขนส่งโดยไม่คิดค่าบริการ และไม่จำกัดปริมาณซื้อว่าจะซื้อปริมาณมากหรือน้อย เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 11 ระบบขนส่งแบบใหม่ในการกระจายผลิตภัณฑ์ของบริษัท อินซ์เคปไทย จำกัด
ที่มา : (ศูนย์ข้อมูลฐานเศรษฐกิจ , 2538)

ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

1. การโฆษณา (Advertising) แผนการโฆษณาที่บริษัท วานเดอร์ฯ จัดทำขึ้นในช่วงระยะพ.ศ. 2534 ถึงปัจจุบัน มีวัตถุประสงค์เพื่อตอกย้ำตราผลิตภัณฑ์ให้ผู้บริโภคจดจำ และแสดงถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ด้วยคุณภาพของส่วนผสม ใช้นโยบายการโฆษณาระดับโลกพื้นที่ (Global Marketing) โดยมีเป้าหมายหลักของการโฆษณาคือ การสร้างภาพพจน์ที่ดีให้ผู้บริโภคเห็นว่า เครื่องดื่มโอวัลตินเป็นที่ยอมรับมานาน ทุกประเทศมั่นใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และเป็นเครื่องดื่มที่ครอบครัวไว้วางใจ ด้วยแนวคิดการโฆษณา คือ "นำทีมสู่ชัยชนะ"

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Leading the Team) เป็นกลยุทธ์ที่แสดงถึงความเป็นหนึ่งเดียวของเครื่องตีมโวลติน และลดต้นทุนในการดำเนินงาน มีการโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ ดังนี้

1.1 สื่อโทรทัศน์ ถือเป็นสื่อที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด ปัจจุบันใช้งบประมาณในสื่อประเภทนี้ร้อยละ 90 ของงบประมาณทั้งหมด โดยผลิตรายการโฆษณาทั้งหมด 5 ชุด กลุ่มเป้าหมายเป็นเด็กอายุ 14 ปีขึ้นไป ใช้งบประมาณ 150 ล้านบาท โดยแต่ละชุดมีชื่อเรื่องแตกต่างกัน แต่คงแนวคิดเดียวกันทั้งหมด คือ นำทีมสู่ชัยชนะ ดังนี้

เรื่องที่ 1 ชื่อเรื่อง จักรยานแข่ง แพร่ภาพต้นพ.ศ. 2534 ความยาว 45 วินาที

เรื่องที่ 2 ชื่อเรื่อง เม้าเท่นไบค์ (Mountain Bike) แพร่ภาพเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2534 ความยาว 60 วินาที เป็นการนำเครื่องเล่นด้านกีฬาที่นิยมคือ จักรยานไต่เขา มาเป็นสื่อชูแนวคิด

เรื่องที่ 3 ชื่อเรื่อง โรลเลอร์เบลด (Roller Blade) แพร่ภาพเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2535 ความยาว 60 วินาที เป็นการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ให้กับผู้ชมด้วยการนำกีฬาที่กำลังเป็นที่นิยมสูงสุดในอเมริกาและยุโรปมาใช้เป็นสื่อในการชูแนวความคิด

เรื่องที่ 4 ชื่อเรื่อง สเน็คบอร์ด (Sneck Board) แพร่ภาพเดือนกันยายน พ.ศ. 2536 ความยาว 45 วินาที นำเครื่องเล่นชนิดใหม่ที่เป็นที่นิยมในต่างประเทศ เพื่อชูแนวความคิดของเด็กโวลติน การถ่ายทำครั้งนี้ใช้ผู้แสดงนำเป็นเด็กชาวมาเลเซียทั้งหมด และเป็นภาพยนตร์โฆษณาเรื่องแรกที่ร่วมมือกับบริษัท วานเดอร์ (มาเลเซีย) จำกัด ถ่ายทำ 4 ภาษาคือ มาเลเซีย อังกฤษ จีนกลาง และไทย เพื่อนำแพร่ภาพในมาเลเซีย ไทย สิงคโปร์ และอื่น ๆ โดยบริษัท ลินตาส (ประเทศไทย) จำกัดเป็นผู้ออกแนวความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นทิศทางการตลาดและการโฆษณาของเครื่องตีมโวลตินตามกลยุทธ์ในระดับภาคพื้นทวีป (Global Marketing)

เรื่องที่ 5 ชื่อเรื่อง โรลเลอร์ฮอกกี้ (Roller Hockey) แพร่ภาพเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2538 ความยาว 45 วินาที นำเครื่องเล่นที่ทันสมัยเป็นสื่อชูแนวความคิดอีกเช่นเดิม ถ่ายทำ 4 ภาษา และเป็นความร่วมมือของ บริษัท ลินตาส (มาเลเซีย) จำกัด เช่นกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพยนตร์โฆษณาทั้ง 5 เรื่องเน้นให้เห็นว่าเด็กโอวัลตินมีความเป็นตัวของตัวเอง แข็งแรง ร่าเริง เล่นสนุกเป็นที่ม มีลักษณะของความเป็นผู้นำ แก้ปัญหาด้วยความคิด และมีไหวพริบที่จะนำทีมผู้ช่วยชนะด้วยน้ำใจนักกีฬา ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะก็เป็นเพื่อนกัน ซึ่งในภาพยนตร์โฆษณาทั้ง 5 ชุด ใช้งบประมาณถ่ายทำและแพร่ภาพรวมทั้งสิ้นกว่า 300 ล้านบาท

นอกจากนี้ยังมีภาพยนตร์โฆษณาชุดอื่น ๆ ซึ่งเป็นการโฆษณาเพื่อสนับสนุนการแข่งขันกีฬาต่าง ๆ และการส่งเสริมการจำหน่ายตลอดปี

1.2 สื่อหนังสือพิมพ์ และวัสดุสิ่งพิมพ์ เป็นการโฆษณาลงหนังสือพิมพ์ฉบับต่าง ๆ เช่น โฆษณาเครื่องดื่มโอวัลตินยูเอชที แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของนมสดที่เป็นส่วนประกอบถึงร้อยละ 80 การโฆษณาเครื่องดื่มโอวัลตินออกลินวัน และการโฆษณาส่งเสริมการจำหน่าย เป็นต้น ส่วนด้านวัสดุสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ได้แก่ นิตยสารคิดนิวส์ (Kid News) นิตยสารสำหรับเด็ก ลงโฆษณาเครื่องดื่มโอวัลตินคลาสสิกสูตร 1 ภาพสี่สีหน้าเต็ม และการส่งเสริมการจำหน่ายต่าง ๆ ที่มีในแต่ละช่วง เพื่อตอกย้ำและส่งเสริมการจำหน่ายไปยังกลุ่มเป้าหมายโดยตรง นอกจากนี้ยังมีสื่อแผ่นพับ เรื่องคุณประโยชน์ของวิตามินและเกลือแร่ในเครื่องดื่มโอวัลติน เพื่อสร้างความแตกต่างจากเครื่องดื่มโมเด เริ่มใช้เมื่อเดือนกรกฎาคมพ.ศ. 2537 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบันนี้ ใช้งบประมาณในสื่อประเภทนี้ประมาณร้อยละ 5 ของงบประมาณทั้งหมด

1.3 สื่อกลางแจ้งต่าง ๆ ได้แก่ ป้ายข้างถนน (Bill Board) โดยติดตั้งตามสถานที่ที่เป็นศูนย์กลางของการคมนาคมทางรถยนต์ และมุ่งที่ต่างจังหวัดเป็นส่วนใหญ่ เช่น จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดภูเก็ต จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดสระบุรี และสะพานมิตรภาพไทยลาว ส่วนในเขตกรุงเทพมหานครเน้นการใช้สื่อป้ายรถประจำทาง (Bus Shelter) รอบเขตกรุงเทพฯ 30 ที่ จังหวัดเชียงใหม่ 10 ที่ จังหวัดขอนแก่น 10 ที่ และอำเภอขนาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 10 ที่ นอกจากนี้ยังมีสื่อป้ายสกายบอร์ด (Sky Board) คือสื่อที่วางหน้ากันสาดของร้านค้า มุ่งเน้นวางตามต่างจังหวัด 500 จุด ส่วนสื่ออื่น ๆ เช่น โปสเตอร์ (Poster) มีปริมาณน้อย ใช้งบประมาณสื่อกลางแจ้งนี้ประมาณร้อยละ 5 ของงบทั้งหมด

การกำหนดงบประมาณด้านการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์เท่าที่ผ่านมาของเครื่องดื่มโอวัลตินมีการใช้งบประมาณดังนี้ (ตารางที่ 2)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2 งบประมาณของเครื่องตีโวัลตินผ่านสื่อต่าง ๆ ตั้งแต่พ.ศ. 2533-สิงหาคม พ.ศ. 2537

(หน่วย : ล้านบาท)

พ.ศ.	ชนิดของสื่อ				รวม
	โทรทัศน์	หนังสือพิมพ์	นิตยสาร	สื่อกลางแจ้ง	
2533	25.3	2.2	-	-	27.5
2534	31.8	2.1	0.5	-	34.4
2535	43.8	5.3	1.3	4.9	55.4
2536	58.3	3.7	2.3	6.4	70.7
2537	40.1	0.7	1.0	3.5	45.3

ที่มา : (คู่มือธุรกิจ , 2538)

2. การจำหน่ายโดยพนักงานจำหน่าย (Personal Selling) บริษัท อินซ์เคป คอนซูเมอร์ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด จัดหน่วยงานจำหน่ายตรง เพื่อติดต่อหน่วยโรงเรียน โรงพยาบาล และซูเปอร์มาร์เก็ตต่าง ๆ เพื่อดำเนินการจำหน่ายส่งเท่านั้น

3. การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relation) ส่วนใหญ่แนวทางของเครื่องตีโวัลตินเป็นการให้ข่าวและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับด้านกีฬาเป็นหลัก ดังนี้

3.1 การเป็นผู้สนับสนุน (Sponsor) กิจกรรมทางสังคมต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นแนวทางในการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ และภาพพจน์ของตัวผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจนที่สุด เช่น ใน พ.ศ. 2532 เป็นผู้สนับสนุนหลักนักกีฬาไทยในการแข่งขันซีเกมส์ครั้งที่ 15 พ.ศ. 2533 เป็นผู้สนับสนุนหลักนักกีฬาไทยไปแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ครั้งที่ 11 พ.ศ. 2535 เป็นผู้สนับสนุนหลักการแข่งขันกีฬากรุงเทพมหานคร และกีฬาโอลิมปิกที่สเปน และเป็นผู้สนับสนุนนักกีฬาไทยในการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ครั้งที่ 18 ที่จัดขึ้นที่ไทย วันที่ 9-17 ธันวาคม พ.ศ. 2538 นอกจากนี้ยังเป็นผู้สนับสนุนกีฬาที่จัดตั้งขึ้นโดยเครื่องตีโวัลติน เพื่อส่งเสริมให้เยาวชนร่วมกิจกรรมทางด้านกีฬา และสรรหานักกีฬาเพื่อการแข่งขันระดับชาติต่อไป เช่น กีฬาวิ่ง 100 เมตร ดาวรุ่งมุ่งโอลิมปิก เป็นต้น ดำเนินการจัดทุกปี ซึ่งกีฬาที่จัดขึ้นมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในประเภทต่าง ๆ

3.2 การร่วมสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมทางด้านการกุศล เช่น การเปิดงานออกบ้านสภากาชาดไทย เพื่อสมทบทุนร่วมกับโครงการ การเปิดงานออกบ้านในงานนิทรรศการต่าง ๆ ในงานวันเด็ก งานแสดงสินค้า และอื่น ๆ

3.3 นอกเหนือจากนี้เป็นงานด้านกิจกรรมช่วยเหลือสังคม ด้วยการร่วมบริจาค เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มโอวัลตินให้แก่ค่ายอาสาพัฒนาของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ค่ายอาสาพัฒนาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เป็นต้น

4. การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) ส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่ผู้บริโภค (Consumer Promotion) เพื่อให้ผู้บริโภคจดจำตราโอวัลตินได้มากขึ้น และมีการบริโภคเพิ่มขึ้น ทั้งยังมีหน่วยชงชิมฟรีในเทศกาลต่าง ๆ ของห้างสรรพสินค้า และหน่วยรถโรงเรียนจำนวน 6 คัน แจกเครื่องดื่มโอวัลตินพร้อมอุปกรณ์การศึกษาตามโรงเรียนต่าง ๆ โรงเรียนละ 2 ครั้งต่อปี ด้านการส่งเสริมการขายกับหน่วยจำหน่ายหรือคนกลาง (Trade Promotion) มีพอประมาณ เช่น การแถมผลิตภัณฑ์ 6 ขวดเมื่อสั่งซื้อเกิน 10 หีบ เป็นต้น เพราะเมื่อบริษัทกระตุ้นผู้บริโภคมากขึ้น ย่อมส่งผลให้มีการซื้อเพิ่มขึ้น และผู้จำหน่ายได้ผลกำไรเพิ่มขึ้น นอกจากนี้จัดทำวัสดุส่งเสริมการขาย ณ จุดซื้อ (Point of Purchasing Material หรือ P.O.P Material) เช่น โปสเตอร์ ภาพโฆษณา และสติ๊กเกอร์สัญลักษณ์และตราโอวัลตินที่สังเกตเห็นได้ง่าย เพื่อสร้างความโดดเด่นและภาพพจน์ที่เด่นชัดให้กับเครื่องดื่มโอวัลติน ณ จุดซื้อ เช่น ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านค้าส่ง ร้านค้าย่อย และร้านอาหารส่วนใหญ่

ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์การดำเนินงานของเครื่องดื่มโอวัลติน

จากการใช้กลยุทธ์การตลาดและการใช้ส่วนผลสมทางการตลาดของเครื่องดื่มโอวัลตินส่งผลต่อเครื่องดื่มโอวัลติน และภาพพจน์ของบริษัท วานเดอริ์ ผู้ศึกษาจะอธิบายผลที่เกิดขึ้น โดยการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด (SWOT) คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด (Opportunity) และการวิเคราะห์ข้อจำกัด (Threat)

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength)

1. ด้านตัวผลิตภัณฑ์ (Product)

1.1 เป็นผลิตภัณฑ์จากมอลต์สกัด (Malt Extract Beverage) ระดับพรีเมียม มีส่วนผสมของมอลต์สกัดร้อยละ 65 และไซเมง ทำให้มีรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง และมีคุณค่าอาหารสูง ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเพื่อการส่งออกต่างประเทศ จะได้รับการพัฒนารสชาติให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและพฤติกรรมผู้บริโภคในประเทศนั้น ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 มีผลิตภัณฑ์ให้เลือกบริโภคหลายรูปแบบ และหลายขนาดบรรจุภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการและเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายได้มากขึ้น

1.3 เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีรากฐานมานานกว่า 100 ปีในต่างประเทศ และกว่า 60 ปีในไทย ทำให้ผู้บริโภคยอมรับชื่อตราโอวัลติน จนกลายเป็น Generic Brand ในการเรียกชื่อ เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลต

1.4 ผลิตจากวัตถุดิบที่มีคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัยจากบริษัท วานเดอร์ (สวิตเซอร์แลนด์) จำกัด ซึ่งเป็นผู้นำด้านอาหารสกัดจากมอลต์ ส่วนเครื่องดื่มโอวัลติน ยูเอชทีผลิตจากโรงงานบริษัท โฟร์โมสต์ ฟริสแลนด์ฯ ผู้นำตลาดอาหารนมสด มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้มีแหล่งวัตถุดิบคือ ฟาร์มโคนม ได้รับเทคโนโลยีในการผลิตน้ำนมจาก บริษัท สหกรณ์ ฟริสแลนด์ (เนเธอร์แลนด์) จำกัด เป็นกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งใน ยุโรป

1.5 เป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับประกาศนียบัตรมาตรฐานไอเอสโอ 9002 จาก เอสจีเอส ยาร์สลีย์ สหราชอาณาจักร (SGS Yarsley International Certification Service Limited United Kingdom) เป็นการยืนยันถึงคุณภาพและประสิทธิภาพการผลิต การควบคุมคุณภาพ และขบวนการทุกขั้นตอนตามระบบสากลที่ทั่วโลกยอมรับ

1.6 มีการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดให้มีความสดใหม่ อยู่เสมอ โดยการวางตลาดผลิตภัณฑ์แต่ละครั้งมีอายุไม่เกิน 6 เดือนสำหรับเครื่องดื่มโอวัลติน ชนิดผง และไม่เกิน 3 เดือนสำหรับเครื่องดื่มโอวัลตินยูเอชที

1.7 บรรจุภัณฑ์ชนิดเดิม มีการออกแบบและพัฒนาที่ดี เป็นการรณรงค์ นโยบายการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและรักษาสิ่งแวดล้อม เช่น มีระบบฝาปิดกล่องชนิดเดิม ที่สามารถปิดล็อกได้สนิทหลังจากเปิดใช้ และนำกลับมาใช้ได้เมื่อมีการซื้อแบบของชนิดเดิมมาใช้ นอกจากนี้ของฟอยล์ในกล่องยังมีข้อความอธิบายส่วนประกอบและวิธีการปรุงเครื่องดื่ม ทั้งร้อนและเย็น เป็นต้น ซึ่งเครื่องดื่มไมโลไม่มี

1.8 เครื่องดื่มโอวัลตินมีสัญลักษณ์ของผลิตภัณฑ์เป็นหนึ่งเดียวทั่วโลก คือ รูปดวงอาทิตย์ และตราโอวัลตินพาดเฉียงอยู่ นั่นคือไม่ว่าผู้บริโภคเดินทางไปไหนก็สามารถซื้อหา ผลิตภัณฑ์ได้ง่าย เพราะสัญลักษณ์ที่จดจำง่ายและเป็นหนึ่งเดียวทั่วโลก และยังมีมั่นใจในคุณภาพ ที่มีมาตรฐานเดียวกัน

2. ด้านราคา (Price)

2.1 ตั้งราคาใกล้เคียงกับเครื่องดื่มไมโล โดยมีความแตกต่างของราคาจำหน่าย เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปลีกสูงกว่า 1 บาท เพื่อให้ตำแหน่งผลิตภัณฑ์สูงกว่าเครื่องดื่มไมโล

2.2 มีการให้ส่วนยอมลดหากเป็นการซื้อจำหน่ายแบบเงินสด เพื่อกระตุ้นให้ร้านค้าสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ด้วยเงินสด และเพิ่มสภาพคล่องของเงินทุน

2.3 มีการให้สินเชื่อหรือเครดิตแก่ร้านค้าส่ง (ยี่บัว) 35 วัน เพื่อกระตุ้นให้ซื้อไว้จำหน่ายในปริมาณที่มาก

2.4 มีราคาจำหน่ายปลีกไม่สูงเกินไป เมื่อเทียบกับเครื่องดื่มประเภทอื่น ๆ เช่น น้ำอัดลม กาแฟ ซึ่งผู้บริโภคทั่วไปสามารถซื้อรับประทานได้

3. ด้านการจัดจำหน่าย (Place)

3.1 เครื่องดื่มไอวัลตินชนิดผงจัดจำหน่ายผ่านบริษัท อินท์เคป คอนซูเมอร์ฯ ปัจจุบันมีบริษัทและคลังสินค้า 8 สาขาทั่วประเทศ มีผู้แทนจำหน่าย 10,000 ราย และร้านค้าปลีก 100,000 ราย รวมทั้งระบบการกระจายผลิตภัณฑ์แบบลอจิสติกส์ (Logistics System) ทำให้การควบคุมระบบสั่งซื้อและระบบสินค้าคงคลัง มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วยระบบคอมพิวเตอร์ สามารถตัดปริมาณคลังสินค้าได้ตามคำสั่งซื้อโดยไม่ต้องผ่านคำสั่งซื้อเข้าสู่คลังสินค้ากลางที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สามารถส่งผลิตภัณฑ์ได้รวดเร็วทันเวลา และทำให้ต้นทุนลดต่ำลงร้อยละ 20 สำหรับเครื่องดื่มไอวัลตินยูเอชที จัดจำหน่ายผ่านบริษัท โฟร์โมสต์ ฟู้ดส์ จำกัด มีระบบจำหน่ายแบบผู้แทนจำหน่ายในเขตกรุงเทพฯ 14 รายและในต่างจังหวัด 85 รายทั่วประเทศ นอกจากนี้มีช่องทางจำหน่ายตรงสู่โรงเรียน สถานศึกษาต่าง ๆ และสถานที่ทำงานด้วยระบบตู้จำหน่ายอัตโนมัติ (Vending Machine) จำนวน 50 ตู้ ของบริษัท อินเตอร์เนชั่นแนลคอนซูมเมอร์ จำกัด ทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายได้ตรงและรวดเร็ว

3.2 ใช้การจำหน่ายโดยจำหน่ายควบคู่ไปกับผลิตภัณฑ์กลุ่มอาหารเสริมของกลุ่มบริษัท อินท์เคป คอนซูเมอร์ฯ และผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มของบริษัท โฟร์โมสต์ฯ ทำให้ผลิตภัณฑ์กระจายไปสู่กลุ่มเป้าหมายได้ทันที

3.3 บริการขนส่งให้ถึงร้านค้า โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น

3.4 สำหรับตลาดต่างประเทศได้มีการกระจายผลิตภัณฑ์ไปโดยการแต่งตั้งบริษัทตัวแทนจำหน่าย ทั้งนี้บริษัท วานเดอร์ฯ ทำหน้าที่ด้านการผลิตและการตลาดทั้งหมด เช่น การส่งออกไปยังมาเลเซีย โดยมีบริษัท ดัทช์ เบบี มิลค์ อินดัสตรี จำกัด ในเครือบริษัท โฟร์โมสต์ฯ มาเลเซีย เป็นผู้แทนจำหน่าย นอกจากนี้เริ่มโครงการส่งออกจำหน่ายในพม่า พ.ศ. 2539

4. ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

4.1 ด้านการโฆษณาใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดแบบภาคพื้นทวีป ทำให้เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้นทุนในการโฆษณาลดลง และสามารถนำมาใช้ในการส่งเสริมการจำหน่ายได้เพิ่มมากขึ้น เครื่องดื่มโอวัลตินออกภาพยนตร์โฆษณาตอกย้ำตราผลิตภัณฑ์ออกสู่กลุ่มผู้บริโภคทั้งหมด 5 ชุด เพื่อให้เกิดการจดจำในภาพพจน์ของเครื่องดื่มมอลต์สกัดรสช็อกโกแลตระดับพรีเมียม (Premium Brand) ที่ทั่วโลกยอมรับว่าสร้างเสริมพลังงาน สร้างพัฒนาการทางด้านความคิดและสติปัญญา เป็นเครื่องดื่มที่คุณแม่ไว้วางใจ

4.2 จัดทำโฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทต่าง ๆ ทั้งในหนังสือพิมพ์และนิตยสาร เพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณประโยชน์เครื่องดื่ม และกระตุ้นให้เกิดการบริโภค

4.3 จัดทำสื่อกลางแจ้ง ไว้ตามสถานที่สำคัญที่สามารถเห็นได้ชัดเจน และเป็นจุดที่มีผู้บริโภคคนมากในอัตราที่สูง เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์และสร้างภาพพจน์ที่ดีแก่ตัวผลิตภัณฑ์

4.4 จัดทำการส่งเสริมการแข่งขันกีฬา เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม และเป็นการคืนกำไรให้แก่สังคม ซึ่งเป็นนโยบายหลักการประชาสัมพันธ์ของบริษัทผู้ผลิตเครื่องดื่มโอวัลตินทั่วโลก

4.5 การออกข่าวความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของกิจกรรมการส่งเสริมการจำหน่าย เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้และทดลองบริโภคสำหรับผู้บริโภคใหม่และบริโภคมากขึ้นสำหรับผู้บริโภคปัจจุบัน ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ มีส่วนมาเสมอตลอดทั้งปี ทั้งนี้เป็นกิจกรรมที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย

4.6 มีหน่วยรถพิเศษออกเยี่ยมเยียนร้านค้าต่าง ๆ เพื่อตรวจสอบและวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายจำหน่าย เพื่อจะนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป

5. สิ่งแวดล้อมภายในบริษัท (Company Environment)

5.1 บริษัท วานเดอร์ฯ เกิดจากการร่วมทุนของบริษัท แชนดอช นิงทริซัน (สวิตเซอร์แลนด์) จำกัด ซึ่งเป็นผู้นำด้านอาหารเสริมบำรุงสุขภาพตลอดจนผลิตภัณฑ์บำรุงสุขภาพ บริษัท ไฟร์โมสต์ฯ และบริษัท อินท์เคปไทยฯ ปัจจุบันบริษัท ไฟร์โมสต์ฯ ดำเนินธุรกิจด้านอาหารนมเพียงอย่างเดียว เกิดการพัฒนาและเพิ่มสายผลิตภัณฑ์จนเป็นที่ยอมรับและแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชนในพ.ศ. 2537 สร้างความมั่นใจให้แก่บริษัท วานเดอร์ฯ ในฐานะเจ้าของลิขสิทธิ์เครื่องดื่มโอวัลตินยูเอชทีที่มีบริษัท ไฟร์โมสต์ฯ เป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่าย ประกอบกับโอกาสที่บริษัท วานเดอร์ฯ จะขยายสายผลิตภัณฑ์ในโครงการร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์กับบริษัท ไฟร์โมสต์ฯ มีมากขึ้นเพราะบริษัท ไฟร์โมสต์ฯ สามารถระดมเงินทุนจากการเปิดหุ้นขยายโครงการดำเนินงานในตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นอกจากนี้บริษัทแม่ของบริษัท อินซ์เคปไทยฯ มีสภาพทางการเงินที่มั่นคง ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ในการลงทุนของบริษัท อินซ์เคปไทยฯ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ได้รับเลือกให้เป็นศูนย์กลางการติดต่อประสานงานด้านธุรกิจการตลาดผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภคกับภูมิภาค และทั่วโลก ช่วยสนับสนุนระบบการกระจายผลิตภัณฑ์ได้กว้างขึ้น และสามารถรับเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ จึงทำให้บริษัท วานเดอร์ฯ มีศักยภาพของระบบการกระจายผลิตภัณฑ์ที่จะรองรับผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทในอนาคต

5.2 กลุ่มผู้บริหารประกอบด้วยผู้มีความรู้ความสามารถ ได้แก่ นายเกรียงศักดิ์ แสงทอง ประธานกรรมการกลุ่มบริษัท อินซ์เคปไทยฯ และกรรมการผู้จัดการ บริษัท อินซ์เคป คอนซูเมอร์ฯ มีประสบการณ์และประวัติการทำงานในธุรกิจการตลาดทั้งระบบตลาดจำหน่ายตรงและตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งปัจจุบันเคยเป็นกรรมการผู้จัดการบริษัท เอวอน คอสเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จากทั้งหมด แสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะนำบริษัท อินซ์เคป คอนซูเมอร์ฯ โดยมีเครื่องตีไอวัลตินเป็นผลิตภัณฑ์ทำรายได้หลักไปสู่ผู้นำด้านการจัดจำหน่ายตามที่ได้วางแผนไว้ นับเป็นศักยภาพที่ดีและเป็นฐานอันสำคัญของการเติบโตของผลิตภัณฑ์ตราไอวัลตินในอนาคต

5.3 มีการปรับเปลี่ยนระบบบริหารการจัดจำหน่ายควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีข้อมูล (IT) ช่วยให้ระบบบริษัทสาขาสามารถตัดสินใจโดยไม่ต้องผ่านผู้บริหารส่วนกลาง ทำให้สามารถแข่งขันกับเครื่องตีไมโลได้ ประกอบกับการจัดตั้งแผนกพัฒนาธุรกิจ (Business Development) เพื่อพัฒนาตลาดผลิตภัณฑ์ตราไอวัลติน และผลิตภัณฑ์ตราอื่น ๆ ของบริษัท วานเดอร์ฯ ที่ออกสู่ตลาดในอนาคตปีละ 1-2 ผลิตภัณฑ์ ทำให้ศักยภาพของฝ่ายที่รับผิดชอบเครื่องตีไอวัลตินชนิดผงสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ และวางแผนการดำเนินงานได้มากขึ้น

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

1.1 ผลิตภัณฑ์ไม่ระบุวันหมดอายุ ทำให้เกิดความไม่แน่ใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ แม้ว่าจะมีอายุเก็บรักษาได้นานก็อาจทำให้ผู้บริโภคไม่มั่นใจในการตัดสินใจซื้อและเปลี่ยนไปซื้อเครื่องตีไมโลซึ่งระบุวันหมดอายุไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 บรรจุภัณฑ์ไม่มีฝ่ายตอบรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ โดยการระบุที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ที่ผู้บริโภคสามารถแนะนำหรือแสดงความคิดเห็นไว้ที่บรรจุภัณฑ์ ทำให้ขาดประโยชน์ส่วนหนึ่งที่จะได้รับในการนำไปพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไข

1.3 สายผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมาใหม่ เช่น เครื่องดื่มโอวัลตินช็อกโก เครื่องดื่มโอวัลตินออกลินวัน ไม่สามารถอยู่ในตลาดได้นาน เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นตลาดกลุ่มเล็ก และมีวัฏจักรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้น

1.4 วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เช่น น้ำนมสด มีไม่เพียงพอจึงต้องนำเข้าจากต่างประเทศ รวมทั้งบรรจุภัณฑ์บางประเภท เช่น กล่องเดตร้าแพค ทำให้ต้นทุนผลิตภัณฑ์สูง กำไรต่อหน่วยน้อยลง ส่งผลให้งบประมาณในการส่งเสริมการขายน้อยกว่าของเครื่องดื่มไมโล

1.5 เครื่องดื่มโอวัลตินชนิดผงเป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องใช้ควบคู่กับผลิตภัณฑ์อื่น เช่น น้ำตาล นมข้นหวาน ครีมเทียม ซึ่งถ้าสภาพเศรษฐกิจไม่ดี ราคาของวัตถุดิบส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ประกอบกันมีราคาสูงขึ้น ทำให้ผู้บริโภคลดการบริโภคลง

1.6 สำหรับเครื่องดื่มโอวัลตินยูเอชทีมีคู่แข่งในตลาดนมพร้อมดื่มยูเอชทีจำนวนมากและมีหลายรสชาติมากกว่า เช่น รสหวาน รสสตรอเบอร์รี่ รสกาแฟ เป็นต้น ซึ่งเครื่องดื่มโอวัลตินยูเอชทีมีรสชาติเดียวเท่านั้น ทำให้ทางเลือกของเครื่องดื่มบำรุงกำลังมอลต์สกัดถูกจำกัด

2. ด้านราคา (Price)

2.1 ราคาของผลิตภัณฑ์ได้กำหนดไว้แตกต่างจากเครื่องดื่มไมโลเพียง 1 บาท ดังนั้นในกรณีมีการส่งเสริมการขายร่วมกับหน่วยจำหน่ายเพื่อให้ได้พื้นที่ในการวางผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะในซูเปอร์มาร์เก็ต ทำให้ราคาเครื่องดื่มโอวัลตินในบางแห่งต่ำกว่าเครื่องดื่มไมโล เป็นเหตุให้ภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์ซึ่งจัดเป็นเครื่องดื่มมอลต์สกัดระดับสูง (Premium Brand) มีภาพพจน์ไม่แตกต่างจากเครื่องดื่มไมโลที่เน้นรสชาติช็อกโกแลต

2.2 ราคาจำหน่ายส่งของเครื่องดื่มโอวัลตินไม่มีความยืดหยุ่นตามสภาพการแข่งขันในท้องถิ่น จนบางครั้งเมื่อเครื่องดื่มไมโลทำการส่งเสริมการขายกับหน่วยร้านค้า (Trade Promotion) ในพื้นที่นั้น ๆ ทำให้ราคาจำหน่ายส่งของเครื่องดื่มไมโลลดลงจากปกติร้อยละ 10-20 และแตกต่างจากเครื่องดื่มโอวัลตินมาก ส่งผลให้ร้านค้าสั่งเครื่องดื่มไมโลและสนับสนุนการจำหน่ายเครื่องดื่มไมโลมากกว่าเพื่อร้านค้าจะได้มีกำไรเพิ่มขึ้น

2.3 สำหรับเครื่องดื่มโอวัลตินยูเอชทีนั้นมีราคาจำหน่ายสูงกว่านมพร้อมดื่มยูเอชทีตราอื่น ทำให้ผู้บริโภคอาจเปลี่ยนไปดื่มทดแทนได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ด้านการจัดจำหน่าย (Place)

3.1 บริษัท อินซ์โคเป คอนซูเมอร์ฯ มีการจัดระบบการจัดจำหน่ายและการเก็บเงินแต่ละชุดของผลิตภัณฑ์ที่ส่งล่าช้า ทำให้ผลิตภัณฑ์ขาดตลาดไม่ทันกับความต้องการผู้บริโภคที่เคยบริโภคเครื่องดีมีไอวัลตินเปลี่ยนไปซื้อเครื่องดีมีโมโลแทนได้

3.2 พนักงานจำหน่ายที่รับผิดชอบกลุ่มผลิตภัณฑ์ไอวัลตินมีจำนวนน้อย ทำให้การดูแลร้านค้าต่าง ๆ ไม่ทั่วถึงเมื่อเทียบกับเครื่องดีมีโมโล พนักงานไอวัลติน 1 คนต้องรับผิดชอบ 2-3 จังหวัด ในขณะที่พนักงานโมโล 2-3 คนรับผิดชอบ 1 จังหวัด

3.3 หน่วยรถขนส่งของเครื่องดีมีไอวัลตินมีจำนวนไม่มากพอ เมื่อเปรียบเทียบกับสภาพการจราจรติดขัด ทำให้การขนส่งประสบความล่าช้า

3.4 ช่องทางการจัดจำหน่ายเครื่องดีมีไอวัลตินส่วนใหญ่เป็นร้านค้าส่งในพื้นที่แต่ละจังหวัด แต่สำหรับเครื่องดีมีโมโลช่องทางการจำหน่ายเป็นบริษัทผู้แทนจำหน่ายในแต่ละจังหวัด ทำให้อำนาจการดำเนินกิจกรรมการตลาดต่าง ๆ ของเครื่องดีมีโมโลมีสูงกว่า

3.5 เครื่องดีมีไอวัลตินเป็นผลิตภัณฑ์ผลิตจากวัตถุดิบคุณภาพสูง ราคาต้นทุนสูง จึงไม่สามารถกระจายสู่ช่องทางการจัดจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) ในรูปแบบปรุงสำเร็จชนิดกึ่งเติม หรือแบบปรุงแต่งเองชนิดตักเติม เช่น ร้านเซเว่นอีเลฟเว่น

3.6 ปริมาณการส่งออกไม่เพียงพอกับความต้องการในต่างประเทศ ทั้งนี้ปริมาณกำลังการผลิตในประเทศมีขีดจำกัด และความต้องการของตลาดในประเทศของผู้บริโภคมีมากกว่ากำลังการผลิตร้อยละ 20 ต่อปี

4. ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

4.1 ผลงานภาพยนตร์โฆษณาที่แพร่ภาพ มีความดีในการนำเสนอน้อยเกินไป ทำให้ผู้บริโภคพบเห็นชิ้นงานต่ำมาก การตอกย้ำตราไอวัลตินจึงไม่ประสบผลเท่าที่ควร

4.2 เนื้อเรื่องของงานภาพยนตร์โฆษณามีลักษณะที่เหมือนกันทุกครั้ง ทำให้ผู้บริโภครู้สึกเฟลิดเฟลีนและสนุกกับเนื้อเรื่องในระยะแรกเท่านั้น และเกิดความเบื่อหน่ายเร็ว

4.3 การจัดส่งเสริมการจำหน่ายในระดับร้านค้ามีน้อย เนื่องจากงบประมาณไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับเครื่องดีมีโมโลที่มีบริษัท เนสท์เล่ฯ เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายมีงบประมาณในการสร้างสรรค์กิจกรรมทางการตลาด และมีผลิตภัณฑ์ในเครือที่เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค เช่น นมชั้นหวานตราหมี เนสกาแฟ ร้านค้าจึงสั่งผลิตภัณฑ์ของบริษัท เนสท์เล่ฯ มากกว่า ทำให้เครื่องดีมีไอวัลตินสูญเสียพื้นที่การจำหน่ายรวมทั้งการสนับสนุนจากผู้จำหน่าย

4.4 ด้านการประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่เน้นเรื่องการศึกษาเป็นหลักเพียงเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างเดียว ไม่มีกิจกรรมทางด้านอื่น ๆ เช่น ส่งเสริมการสนับสนุนด้านการศึกษา ศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การแข่งขันที่ไม่ใช่กีฬา เป็นต้น ทำให้ขาดโอกาสในการดึงดูดความสนใจ และสร้างภาพพจน์ต่อกลุ่มผู้บริโภค และการขยายฐานกลุ่มผู้บริโภคที่ไม่ชอบกีฬา

5. ด้านปัจจัยภายในบริษัท (Company Environment)

5.1 เนื่องจากบริษัท วานเดอร์ฯ เป็นบริษัทที่มีหุ้นส่วนใหญ่คือ บริษัท แชนดอช นิวทริชั่นฯ เป็นบริษัทแม่ ส่งผลให้บริษัท วานเดอร์ฯ มีสถานะเป็นแผนกหนึ่งของบริษัทแม่ การดำเนินงานทุกอย่างต้องรายงานต่อบริษัทแม่ ทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานช้า เพราะต้องรอคำสั่งหรือคำอนุมัติจากส่วนกลางก่อนจึงสามารถปฏิบัติได้ บางครั้งทำให้สูญเสียประโยชน์มากมาย ที่เห็นได้ชัดคือ การตั้งโรงงานเมื่อพ.ศ. 2530 ขณะที่เครื่องตีไมโวลสร้างเกือบเสร็จ และขอส่งเสริมการลงทุนนั้น ฝ่ายเครื่องตีไมโวลตินเป็นเพียงโครงการจัดตั้งโรงงานเท่านั้น เกิดความล่าช้าเพราะรอบริษัทแม่พิจารณาโครงการอยู่ร่วม 1 ปีตั้งแต่พ.ศ. 2529-ต้นพ.ศ. 2530 จึงตัดสินใจอนุมัติ

5.2 ปัจจัยด้านเงินทุนของผู้ถือหุ้นใหญ่ เนื่องจากที่ผ่านมาผลการดำเนินงานของเครื่องตีไมโวลตินในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้โดยรวมไม่สามารถครอบคลุมส่วนแบ่งการตลาดได้มากกว่าเครื่องตีไมโวล แม้ว่ามีเพียงตลาดไทยเท่านั้นที่มีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าเครื่องตีไมโวล แต่บริษัทแม่ยังไม่อนุมัติงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดอย่างเต็มที่แก่บริษัท วานเดอร์ฯ ดังนั้นบริษัท วานเดอร์ฯ จึงมีหน้าที่เพียงวางแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายและความเหมาะสมตามระยะเวลาในการพัฒนางาน การจัดการส่งเสริมการขายต่าง ๆ ในแต่ละปีเป็นลำดับเท่านั้น

5.3 บริษัท วานเดอร์ฯ เป็นผู้ผลิตและวางแผนการตลาดเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่ได้จัดจำหน่ายด้วย จึงไม่มีศักยภาพในการจัดกิจกรรมให้ต่อเนื่องได้เหมือนเครื่องตีไมโวลที่มีบริษัท เนสท์เล่ฯ เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์และมีบริษัทในเครือจัดจำหน่ายเอง สามารถวางแผนรุกตลาดได้ตลอดเวลาเนื่องจากเกิดสภาพคล่องในการทำงาน

5.4 บริษัท วานเดอร์ฯ ร่วมทุนกับบริษัท ไฟร์โมสต์ฯ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตและจัดจำหน่ายนั้น บริษัท วานเดอร์ฯ มีหน้าที่เพียงวางแผนการตลาดหลักและบริษัท ไฟร์โมสต์ฯ รับผิดชอบดำเนินการกลยุทธ์สนับสนุน ทั้งนี้การประสานงานระหว่าง 2 บริษัทยังไม่เกิดประสิทธิภาพเต็มที่ เช่น นโยบายด้านการผลิตที่บริษัท วานเดอร์ฯ ไม่สามารถกำหนดหรือตั้งเกณฑ์ได้ ทำให้ผลิตภัณฑ์เครื่องตีไมโวลตินยี่ห้อที่ขาดตลาด ขาดโอกาสทำรายได้เพิ่มแก่บริษัททั้งสอง และสูญเสียกลุ่มลูกค้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity)

1. ปัจจุบันคนไทยมีพฤติกรรมห่วงใยในสุขภาพมากขึ้นจึงสรรหาสิ่งที่เป็นประโยชน์ และมีคุณค่าสำหรับพัฒนาการของเด็กรุ่นใหม่ให้เติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลให้ผู้บริโภคเริ่มสนใจเรื่องคุณภาพของเครื่องดื่มน้ำรสสุขภาพรสช็อกโกแลต สำหรับเครื่องดื่มไอวัลตินจัดเป็นเครื่องดื่มน้ำรสสุขภาพรสช็อกโกแลตที่ให้คุณค่าสูงแก่ผู้บริโภค เนื่องจากมีส่วนผสมของมอลต์สกัดเป็นหลัก ในปริมาณมากกว่าเครื่องดื่มไมโล 3 เท่าและให้คุณค่าสูงแก่ผู้บริโภค

2. อุตสาหกรรมนมพร้อมดื่มเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตในอัตราสูง โดยเฉพาะช่วง 8-9 ปีที่ผ่านมาตั้งแต่พ.ศ. 2529 ที่มีการร่วมมือทั้งภาครัฐบาลและเอกชนในการรณรงค์ให้คนไทยเห็นความสำคัญของการดื่มนม ส่งผลให้คนไทยมีการดื่มนมมากขึ้นจากเดิมการบริโภคนมเฉลี่ย 2 ลิตรต่อคนในพ.ศ. 2528 เป็น 15 ลิตรต่อคนในพ.ศ. 2537 ดังนั้นเครื่องดื่มไอวัลตินยูเอชทีจึงเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้ที่ต้องการดื่มนมและบริโภคเครื่องดื่มไอวัลตินในขณะเดียวกัน เพราะมีนมสดเป็นส่วนประกอบหลักร้อยละ 80

3. ปริมาณความต้องการเครื่องดื่มน้ำรสสุขภาพรสช็อกโกแลตของผู้บริโภคในประเทศ มีปริมาณเพียง 15,000 ตันต่อปีทั้งที่มีประชากรประมาณ 70 ล้านคน ในขณะที่มาเลเซียมีประชากรเพียง 17 ล้านคน แต่มีปริมาณความต้องการถึง 30,000 ตันต่อปี จึงทำให้ตลาดเครื่องดื่มประเภทนี้ในประเทศสามารถเติบโตและขยายตัวได้อีก

4. ผู้บริโภคคนไทยไม่นิยมซื้อเครื่องดื่มน้ำรสสุขภาพรสช็อกโกแลตที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ เพราะมีราคาสูงกว่าเครื่องดื่มที่ผลิตได้ภายในประเทศถึงร้อยละ 25 ประกอบกับผลิตภัณฑ์ในประเทศมีรสชาติที่เป็นที่คุ้นเคยและถูกปากคนไทย ทำให้ผลิตภัณฑ์ต่างประเทศมีอัตราการเติบโตต่ำ

5. อัตราการเติบโตของตลาดเครื่องดื่มน้ำรสสุขภาพรสช็อกโกแลตมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากเดิมมีอัตราการเติบโตของตลาดโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 15-20 ในขณะที่อนาคตจะมีอัตราการเติบโตโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 20-25 ต่อปี และหากเศรษฐกิจของประเทศมีการพัฒนาในทิศทางที่ดีขึ้น อัตราการเติบโตจะเพิ่มสูงขึ้นอีก

6. ตลาดเครื่องดื่มน้ำรสสุขภาพรสช็อกโกแลตในเขตภูมิภาคอินโดจีน มีแนวโน้มการขยายตัวสูง ทำให้บริษัทผู้ผลิตรายใหญ่ต่างพยายามหาช่องทางขยายการลงทุนในภูมิภาคนี้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้เป็นไปในลักษณะการลงทุนในไทย และพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางในการผลิตและส่งออกไปยังประเทศในเขตภูมิภาคอินโดจีน เนื่องจากเป็นประเทศที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจ

เอ็กสทราเป็นเอ็กสทราที่ส่งมอบไว้สำหรับการแข่งขันเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เติบโตอย่างต่อเนื่อง

7. การขยายตลาดการจัดจำหน่ายไปยังต่างประเทศของกลุ่มบริษัทผู้ร่วมทุน ทำให้ผลิตภัณฑ์มีช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น

8. ด้านวัตถุดิบน้ำมันสด เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมให้มีการใช้วัตถุดิบภายในประเทศ โดยมอบหมายให้กรมปศุสัตว์ดำเนินโครงการเลี้ยงโคนมตั้งแต่พ.ศ. 2537 เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำมันดิบ และเป็นการสร้างรายได้ให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมในประเทศ ส่งผลให้บริษัท ไฟร์โมสต์ฯ ลดการนำเข้าวัตถุดิบ และต้นทุนการผลิตต่ำลง

9. รัฐบาลได้มีการเจรจาระดับประเทศเพื่อขยายตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่ม เช่น จีน ที่ยังมีผลิตภัณฑ์ประเภทนี้ไม่แพร่หลายนัก

10. สภาพเศรษฐกิจของไทยได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มเปลี่ยนจากประเทศเกษตรกรรมแบบดั้งเดิมไปสู่ประเทศเกษตรกรรมรูปแบบใหม่ คือ พัฒนาผลผลิตทางการเกษตรให้เป็นผลผลิตทางอุตสาหกรรมเกษตร และยังมีการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภคเห็นความสำคัญของการดื่มนมอย่างต่อเนื่อง ด้วยโครงการนมโรงเรียน ประกอบกับสถานะการค้าของโลกได้ก้าวเข้าสู่ระบบการค้าเสรี โดยเฉพาะการจัดตั้งเขตการค้าเสรีแห่งอาเซียน (AFTA) ทำให้เกิดระบบการค้าที่ไม่จำกัดขอบเขตในระหว่างประเทศสมาชิกกลุ่มอาเซียน ซึ่งเศรษฐกิจของไทยขยายตัวอย่างรวดเร็ว จึงเป็นโอกาสที่ดีที่อุตสาหกรรมเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพสามารถดำเนินการผลิตและจัดจำหน่ายในประเทศกลุ่มอาเซียนได้ โดยไม่มีการกีดกันทางการค้า

การวิเคราะห์ข้อจำกัด (Threat)

1. วัตถุดิบที่ผลิตได้ภายในประเทศยังไม่มีคุณภาพที่ดีพอจะนำไปผลิตเครื่องดื่มมอลต์สกัดให้ได้รสชาติตามมาตรฐาน นอกจากนี้ยังมีปริมาณไม่เพียงพอ จึงยังต้องพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศเป็นหลัก

2. ผู้บริโภคส่วนใหญ่ยังไม่เห็นความสำคัญของการดื่มเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตทุกวัน เนื่องจากไม่มีความเข้าใจในคุณสมบัติของมอลต์สกัด รวมทั้งคุณสมบัติของเครื่องดื่มประเภทนี้ ประกอบกับผู้บริโภคมักบริโภคตามแฟชั่นสมัยใหม่ เช่น ความเท่ ความล้ำสมัย เป็นต้น จำเป็นต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ยอมรับเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพเป็นเครื่องดื่มในชีวิตประจำวัน

3. ผู้บริโภคมีทัศนคติว่าการดื่มเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตเป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สิ่งฟุ่มเฟือยสำหรับครอบครัว เนื่องจากต้องมึนผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ประกอบการบริโภค ได้แก่ น้ำตาล นม ครีมเทียม เป็นต้น ทำให้การบริโภคเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเมื่อครอบครัวมีสภาพทางเศรษฐกิจดีขึ้น

4. ผู้บริโภคมีความเชื่อว่าการบริโภคเครื่องดื่มรสช็อกโกแลตเป็นประจำ จะทำให้เกิดไขมันสะสมในร่างกายเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดโรคอ้วน

5. การกำหนดภาชนะนำเข้าผลิตภัณฑ์วัตถุบิจากต่างประเทศมีแนวโน้มสูงขึ้น เพื่อส่งเสริมการใช้วัตถุบิในประเทศ จึงทำให้ราคาของเครื่องดื่มประเภทนี้มีแนวโน้มสูงขึ้นในอนาคต ซึ่งไม่เป็นที่ดึงดูดใจในผู้บริโภค

แนวโน้มการตลาดเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตในอนาคต

การแข่งขันระหว่างเครื่องดื่มโวลิตินและเครื่องดื่มไมโลตั้งแต่พ.ศ. 2530 เป็นการกระตุ้นตลาดเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลต ให้มีแนวโน้มการขยายตัวเพิ่มขึ้น แม้ว่าจะยังไม่มีโครงการของผลิตภัณฑ์ตราอื่นเข้ามาดำเนินการในประเทศก็ตาม ทั้งนี้เพื่อต้องการป้องกันส่วนแบ่งการตลาดที่มีอยู่ อย่างไรก็ตามการขยายตัวจะมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นกับปัจจัยหลายประการ คือ สภาพเศรษฐกิจของประเทศ หากมีการเติบโตสูงความสามารถในการบริโภคเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตจะสูงตามไปด้วย เนื่องจากผู้บริโภคมีรายได้พอที่จะใช้จ่ายได้มากขึ้น แต่หากเศรษฐกิจชะงักหรือไม่มีมีการขยายตัว รายได้ของประชาชนก็จะมีเหลือไม่มากนัก สำหรับการใช้จ่ายนอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่จะเล็งเห็นความสำคัญของการบริโภคเครื่องดื่มประเภทนี้ในชีวิตประจำวันเช่นเดียวกับในประเทศแถบยุโรปและอเมริกา แต่ปัจจุบันผู้บริโภคโดยส่วนใหญ่เริ่มเล็งเห็นและตระหนักถึงการเลือกบริโภคผลิตภัณฑ์มากขึ้น จึงมีแนวโน้มการขยายตัวภายในประเทศเพิ่มขึ้น ปัจจุบันตลาดเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณปีละร้อยละ 20 ประกอบกับอัตราการเติบโตของตลาดเครื่องดื่มรสช็อกโกแลตในต่างประเทศมีโอกาขยายตัวสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดต่างประเทศในภูมิภาคอินโดจีน ตั้งแต่เวียดนาม ลาว พม่า และกัมพูชา รวมทั้งประเทศต่าง ๆ ในกลุ่มสมาคมอาเซียน จะเห็นได้ว่าบริษัทผู้ผลิตที่มีอยู่ต่างพยายามขยายฐานการผลิตให้มากขึ้นเท่าที่จะสามารถขยายได้ เพื่อรองรับการขยายตัวของตลาดผู้บริโภค โดยกำลังการผลิตเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพรสช็อกโกแลตโดยรวมของตลาดทั้งระบบในพ.ศ. 2539 คาดว่ามี 22,000 ตันต่อปี และ 60,000 ตันต่อปี สำหรับเครื่องดื่มชนิดผงและชนิดพร้อมดื่มยูเอชทีตามลำดับ ทั้งนี้สามารถที่จะเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพิ่มเป็น 26,400 ตันต่อปีและ 72,000 ตันต่อปีในพ.ศ. 2540 ตามลำดับซึ่งเป็นปริมาณที่เพียงพอกับอัตราการเติบโตภายในประเทศเท่านั้น แต่ยังไม่สามารถที่ส่งผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายออกนอกประเทศได้มากนัก เพราะในปัจจุบันสามารถส่งออกได้ไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปีทั้งที่อัตราการส่งออกที่ได้คาดไว้ทั้งระบบประมาณร้อยละ 20 ต่อปี (จิวณณ์ , 2539)

ดังนั้นแนวโน้มของตลาดที่ยังเปิดกว้างสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ยังมีสูงมาก คาดว่าน่าจะเป็นบริษัทกลุ่มผู้ค้าเครื่องดีมีประเภทนี้ ได้แก่ ผู้ผลิตอุตสาหกรรมนมพร้อมดื่ม ผู้ผลิตอุตสาหกรรมกาแฟสำเร็จรูป เป็นต้น ดังนั้นผู้ผลิตของบริษัท วานเดอรัฯ จำเป็นต้องมีการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและนโยบายเศรษฐกิจโลกในอนาคต เพื่อครอบครองส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นและปกป้องส่วนที่มีอยู่ต่อเครื่องดีมีไมโลให้มากที่สุดตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่า จะต้องครองส่วนแบ่งการตลาดภายในประเทศร้อยละ 70 และร้อยละ 20 ในมาเลเซีย ดังนั้นกลยุทธ์ต่าง ๆ ตั้งแต่คุณภาพผลิตภัณฑ์ นโยบายด้านราคา การกระจายผลิตภัณฑ์ และการส่งเสริมการตลาด จะต้องมีการพัฒนาให้ทันกับแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับเครื่องดีมีไมโล และผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการรายใหม่ที่กำลังจะเข้าสู่ตลาด รวมทั้งศึกษาตลาดต่างประเทศ เพื่อช่องทางกระจายผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายให้เพิ่มมากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5
สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

สภาพการดำเนินงานทางการผลิตของเครื่องต้มบำรุงสุขภาพพรสช็อกโกแลตไอวัลติน

จากการเปิดดำเนินงานของโรงงานเครื่องต้มไอวัลตินตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2532 สามารถผลิตเครื่องต้มไอวัลตินชนิดผงได้ประมาณปีละ 3,500 ตัน โดยผลิตทั้งชนิดบรรจุขวด กล่องและซองชนิดเติม และกระป๋องในขนาดต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายในการผลิตคือ การผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีที่สุดออกสู่ตลาดเท่านั้น เพื่อให้เป็นเครื่องต้มมอลต์สกัดรช็อกโกแลตในระดับสูงตามมาตรฐานที่ทั่วโลกยอมรับ บริษัท วานเดอร์ฯ จึงดำเนินการผลิตเพื่อรักษานโยบายดังกล่าว โดยมีกรรมวิธีการผลิตตั้งแต่การนำเข้ามอลต์พันธุ์ที่ดีที่สุด ไซฟง และช็อกโกแลตคุณภาพสูงจากต่างประเทศมาเป็นวัตถุดิบในการผลิต เพื่อคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ในรสชาติที่ผู้บริโภคในประเทศยอมรับ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยจากบริษัท วานเดอร์ (สวีตเซอร์แลนด์) จำกัด ผู้นำด้านการผลิตอาหารจากมอลต์สกัดมาใช้ในการผลิต เพื่อให้กรรมวิธีการผลิตทุกขั้นตอนมีคุณภาพ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญการผลิตตลอดจนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเครื่องต้มไอวัลติน จะต้องได้รับการฝึกอบรมด้านการผลิตและการปรับปรุงคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญของบริษัทแม่ เพื่อให้การผลิตการส่งมอบผลิตภัณฑ์ และการส่งออก สามารถควบคุมคุณภาพภายใต้มาตรฐานเดียวกัน ปัจจุบันบริษัท วานเดอร์ฯ ได้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานในทุก ๆ ด้านด้วยความมุ่งมั่นที่จะผลิตผลิตภัณฑ์ชั้นนำ ที่ได้มาตรฐานสูงสุดในระดับสากล และประสบความสำเร็จ โดยได้รับประกาศนียบัตรรับรองคุณภาพมาตรฐานไอเอสโอ 9002 ของเอสจีเอส ยาร์ดเลย์ อังกฤษเมื่อวันที่ 7 กันยายน พ.ศ. 2538 ซึ่งเป็น การสร้างศักยภาพคุณภาพของเครื่องต้มไอวัลตินที่นานาชาติให้การยอมรับ

สภาพการดำเนินงานทางการตลาดของเครื่องต้มบำรุงสุขภาพพรช็อกโกแลตไอวัลติน

บริษัท วานเดอร์ฯ ได้ดำเนินกิจการในไทยตั้งแต่พ.ศ. 2476 ในรูปของการนำเข้าผลิตภัณฑ์จากสวีตเซอร์แลนด์ ปัจจุบันสามารถผลิตและจำหน่ายเครื่องต้มไอวัลตินชนิดผงได้เอง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภายในประเทศตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2532 จึงเป็นการกระตุ้นให้ตลาดเครื่องตีม่บำรุง
 สุขภาพรช็อกโกแลตขยายตัวเพิ่มขึ้น รวมทั้งการที่เครื่องตีม่โลสามารถผลิตได้เองเช่นกัน ทำให้
 มีมูลค่าการตลาดสูงถึง 2,000 ล้านบาท และมีอัตราการเติบโตของตลาดร้อยละ 20 ต่อปี ทำให้
 บริษัท วานเดอร์ฯ ผู้ผลิตเครื่องตีม่โอวัลติน และบริษัท เนสท์เล่ฯ ผู้ผลิตเครื่องตีม่ไมโล พยายาม
 ที่จะป้องกันการเข้ามาแบ่งส่วนแบ่งการตลาด ทั้งนี้ตั้งแต่การขยายฐานการผลิต การพัฒนา
 ผลิตภัณฑ์ในรูปแบบต่าง ๆ การจัดระบบการจัดจำหน่ายให้สามารถกระจายผลิตภัณฑ์ได้อย่าง
 รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การจัดรายการส่งเสริมการตลาด เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดทัศนคติที่ดีต่อ
 ตัวผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่การโฆษณาที่ตอกย้ำความเข้าใจและตราผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการจำหน่าย
 ในรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ในการเป็นผู้สนับสนุนการแข่งขันกีฬา เพื่อให้
 ผู้บริโภครับรู้ถึงประโยชน์ของการกีฬาและเครื่องตีม่โอวัลติน

บริษัท วานเดอร์ฯ ได้กำหนดเป้าหมายการครองส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 70 และ
 ร้อยละ 15 ต่อปีในตลาดเครื่องตีม่โอวัลตินชนิดผงและชนิดพร้อมดื่มยูเอชที จึงได้ใช้กลยุทธ์
 การโฆษณาที่ตอกย้ำตราผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคตั้งแต่อดีตจนกระทั่งปัจจุบัน ให้
 ผู้บริโภคจดจำตรา ด้วยการใช้กีฬาเป็นแนวทางการตลาดภาคพื้นทวีป นอกจากนี้ยังอาศัยกลยุทธ์
 ด้านราคา โดยกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์สูงกว่าเครื่องตีม่ไมโล 1 บาท เพื่อให้ตำแหน่งผลิตภัณฑ์
 สูงกว่าเครื่องตีม่ไมโล การเพิ่มผลิตภัณฑ์ให้ผู้บริโภคเสมือนการลดราคา แต่ผู้บริโภคได้รับ
 คุณประโยชน์เพิ่มขึ้น การใช้กลยุทธ์การจัดจำหน่าย โดยนำระบบคอมพิวเตอร์ในการควบคุม
 สินค้าคงคลังและการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท อินซ์เคปไทยฯ นอกจากนี้บริษัทผู้ร่วมทุนยังมี
 การกำหนดแผนเพื่อวางกลยุทธ์การตลาด เช่นการจัดกิจกรรมส่งเสริมการจำหน่ายกับร้านค้า
 ผู้บริโภค โดยอาศัยผลิตภัณฑ์ในเครือของบริษัท ไฟร์โมสต์ฯ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีบริการขนส่ง
 ผลิตภัณฑ์โดยไม่จำกัดปริมาณสั่งซื้อ และไม่เสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด

จากการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวได้กระตุ้นและทำให้ผู้บริโภคนิยมบริโภคเครื่องตีม่
 โอวัลตินสูงมาก เนื่องจากภาพลักษณ์ที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์นั้น ทำให้เครื่องตีม่โอวัลตินเป็น
 ผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคมั่นใจได้ว่า มีคุณภาพมาตรฐานที่สากลยอมรับ ส่งผลให้ยอดขายของ
 เครื่องตีม่โอวัลตินมีแนวโน้มสูงขึ้น และทำให้บริษัท เนสท์เล่ฯ ต้องพยายามปรับกลยุทธ์ต่าง ๆ
 เพื่อรักษาส่วนครองตลาดของตนไว้ให้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อเสนอแนะ

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

1. บริษัท วานเดอร์ฯ ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น เพื่อสร้างศักยภาพของผู้นำด้านอาหารเสริมบำรุงสุขภาพ ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นจะต้องมีวัฏจักรชีวิตผลิตภัณฑ์ยาวนาน และมีคุณค่าตามที่ผู้บริโภคต้องการ เพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและส่งเสริมภาพพจน์อันดีต่อตราโอวัลตินที่ได้รับความนิยมและไว้วางใจจากผู้บริโภคมานาน เช่น ผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมดื่มเครื่องดื่มกาแฟซึ่งเป็นกลุ่มตลาดที่ใหญ่ เพราะครอบคลุมตั้งแต่ระดับนักศึกษาจนถึงวัยทำงาน จึงควรพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มโอวัลตินรสกาแฟที่มีส่วนผสมของมอลต์สกัด เพื่อขยายฐานผู้บริโภคที่ชอบดื่มกาแฟและได้คุณค่าของมอลต์สกัดอีกด้วย ซึ่งตลาดผลิตภัณฑ์โอวัลตินในต่างประเทศมีเครื่องดื่มประเภทนี้อยู่แล้ว เป็นต้น

2. การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภครวมทั้งประโยชน์ของตัวบรรจุภัณฑ์นั้น ๆ ได้แก่ มีการเสนอข้อมูลไปในบรรจุภัณฑ์เพื่อสร้างความน่าสนใจ หรือการให้เกีตความรู้เกี่ยวกับเครื่องดื่มโอวัลติน เช่น เครื่องดื่มตราโอวัลตินมีความเกี่ยวข้องกับภารกิจฟ้ามาตั้งแต่เริ่มจำหน่ายในไทย ดังนั้นการเสนอประวัติภารกิจฟ้าต่าง ๆ ผ่านสื่อบรรจุภัณฑ์เครื่องดื่มโอวัลตินยูเอชที รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ข่าวสารการเป็นผู้สนับสนุนการแข่งขันกีฬาในอนาคต เป็นต้น

ด้านราคา (Price)

บริษัท วานเดอร์ฯ ควรมีการปรับปรุงราคาจำหน่ายปลีกให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ใช้ คือการตั้งราคาให้สูงกว่าเครื่องดื่มไมโล 1 บาท (Premium Price) เพื่อให้ผู้บริโภคไม่เกิดความสับสนในราคาที่ไม่แน่นอน คือมีราคาต่ำกว่าเครื่องดื่มไมโล และจะทำให้ผู้บริโภคไม่มั่นใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยเมื่อบริษัท อินซ์เคป คอนซูเมอร์ฯ ผู้แทนจำหน่ายเครื่องดื่มโอวัลตินได้จัดรายการส่งเสริมการขายร่วมกับหน่วยจำหน่าย เช่น การให้ส่วนลดเพิ่มเพื่อแลกกับพื้นที่วางจำหน่าย ควรมีนโยบายควบคุมให้หน่วยจำหน่ายปลีก เช่น ซูเปอร์มาร์เก็ต มินิมาร์ท เป็นต้น ยังคงจำหน่ายในราคาที่สูงกว่าเครื่องดื่มไมโล ยกเว้นแต่กรณีที่บริษัทจัดรายการส่งเสริมเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจำหน่ายมุ่งสู่ผู้บริโภค (Consumer Promotion) โดยเฉพาะและมีผลทำให้ราคาลดต่ำลงตามรายการที่จัด เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดการเสียหายพจน์ของเครื่องตีมโวัลติน และเสียราคตลาดรวม

ด้านการจัดจำหน่าย (Place)

1. เพิ่มจำนวนพนักงานจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องตีมโวัลตินให้มากขึ้นและควรมีการอบรมให้พนักงานจำหน่ายมีความรู้ทางการตลาด และเทคนิคการจำหน่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถเข้าถึงผู้บริโภคและทำให้ร้านค้ามีความเชื่อมั่น ไว้วางใจในองค์กรของบริษัท เช่น การจัดอบรมการจำหน่ายเดือนละ 1-2 ครั้งตามความเหมาะสมของพื้นที่ ทั้งนี้หัวข้อในการอบรมควรได้มาจากการทดสอบพนักงานจำหน่ายด้านเทคนิคและความรู้ทางการตลาดด้วยการใช้กรณีศึกษา เพื่อประเมินหาจุดอ่อนและข้อบกพร่อง รวมทั้งการสอบถามความต้องการของพนักงานจำหน่ายเองด้วยและเป็นโครงการที่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านการจำหน่าย เพื่อพัฒนาระบบการจำหน่ายของบริษัทได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

2. การเพิ่มหน่วยรถขนส่งให้สอดคล้องกับปริมาณการผลิตและการสั่งซื้อที่เพิ่มขึ้น เพื่อที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์เข้าถึงตลาดได้ในเวลาที่เหมาะสม เพื่อป้องกันผู้บริโภคเบนความสนใจในกลยุทธ์ของเครื่องตีมโวัลติน เมื่อผลิตภัณฑ์ขาดตลาด หรือผลิตไม่ทัน

3. การปรับเปลี่ยนช่องทางการจัดจำหน่ายในพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น ด้วยการแต่งตั้งบริษัทผู้แทนจำหน่าย และยังคงระบบการจัดจำหน่ายเดิมไว้ แต่จัดระบบให้เหมาะสม เพื่อสร้างอำนาจการค้าในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น

ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

1. ควรมีการโฆษณาเครื่องตีมโวัลตินเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้นอกจากเป็นการโฆษณาที่ต่อยอดตราผลิตภัณฑ์แล้ว ควรโฆษณาเครื่องตีมโวัลตินชนิดอื่น ๆ ด้วย เช่น เครื่องตีมโวัลตินสูตรสวิสสูตร 2 เพื่อเตือนความทรงจำให้ผู้บริโภคได้รับถึงสูตรต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ภายใต้ตราโวัลติน โดยวางแผนความคิดการโฆษณา (Concept) ตามกลุ่มเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ เช่น การโฆษณาแบบครอบครัว ที่ตีมเครื่องตีมโวัลตินสูตรสวิสในรุ่นคุณพ่อคุณแม่หรือผู้สูงอายุ และมีเด็ก ๆ ที่ชอบเครื่องตีมโวัลตินสูตรคลาสสิกสูตร 1 เป็นต้น จะทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเอ็กสasaranนี้เป็นเอ็กสasaranที่สวางนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอ็กสasaranทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป้าหมายและมีจุดยืนในตัวผลิตภัณฑ์ที่เด่นชัด ทำให้ผลิตภัณฑ์อยู่ในตลาดได้นานเนื่องจาก ผู้บริโภคได้รับรู้ นอกจากนี้ควรเพิ่มความถี่ในการโฆษณาให้มากขึ้น เพื่อผู้บริโภคจะได้เห็นบ่อย ครั้งและจดจำได้ เพราะปัจจุบันเครื่องดีมีโวลตินหลายชนิดได้ออกจากตลาดผู้บริโภคไปแล้ว เช่น เครื่องดีมีโวลตินช็อกโก (ซึ่งมีรสชาติเข้มข้นของช็อกโกแลต) และเครื่องดีมีโวลตินฮอลฮินวัน เป็นต้น กับเครื่องดีมีโวลตินสูตรรสที่ผู้บริโภคคุ้นเคยกำลังจะหมดไปขณะที่ผู้บริโภคปัจจุบัน ไม่ค่อยมีใครรู้จักและแยกความแตกต่างของเครื่องดีมีโวลตินที่มีอยู่ในตลาดเพียง 2 สูตรเท่านั้น

2. ควรจัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับเครื่องดีมีโวลติน เพื่อสร้างความแตกต่าง ให้เห็นเด่นชัดจากเครื่องดีมีโวลอื่น ทั้งนี้เครื่องดีมีโวลตินผลิตจากมอลต์สกัดคุณภาพสูง ซึ่งสภาพ การศึกษาและสังคมปัจจุบัน ผู้บริโภคมีการค้นคว้าและศึกษาสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสุขภาพมากขึ้น เช่นการจัดซื้ออาหารการครบรอบ 70 ปีในไทย การผลิตสื่อแผ่นพับ หนังสือขนาดเล็ก (Pocket Book) เกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของมอลต์สกัด และการแข่งขันกีฬาในประเทศที่เครื่องดีมี โวลตินเข้าร่วม การจัดสื่อกิจกรรมทางวิทยุโดยมีเครื่องดีมีโวลตินเป็นผู้สนับสนุนรายการ พร้อม ให้เกสตรู้ด้านความรู้ด้านการบำรุงรักษาสุขภาพ เป็นต้น

3. ควรจัดกิจกรรมทางสังคม หรือการช่วยเหลือสังคมเพื่อเป็นการคืนกำไรให้กับ ผู้บริโภคในประเทศให้มากกว่านี้ เช่น การจัดโครงการเยี่ยมเยียนกลุ่มผู้สูงอายุ การจัดโครงการ เยียวชนรักษาสิ่งแวดล้อมและปลูกป่า โครงการประดิษฐ์สิ่งของจากบรรจุภัณฑ์เครื่องดีมีโวลติน การจัดโครงการศึกษา เช่น การให้ทุนการศึกษา การแข่งขันด้านการศึกษาต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร และหน่วยงานของบริษัทตลอดจนสินค้าภายใต้ชื่อตราโวลติน ต่อไปในอนาคต

4. ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายระดับร้านค้าให้มากขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องเป็น การจัดกิจกรรมที่สร้างความยุติธรรมทั้งร้านค้า และผู้บริโภค โดยยังคงภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์ที่มี คุณภาพ ไม่ทำให้ตลาดเสียสมดุล ได้แก่ การตั้งรางวัลจูงใจแก่หน่วยจำหน่าย เมื่อหน่วยจำหน่าย สามารถทำยอดขายได้ตามเป้าที่บริษัทกำหนด เช่น ตัวเครื่องบิน เครื่องใช้ไฟฟ้า เพื่อ กระตุ้นการสนับสนุนการขายผลิตภัณฑ์ หรือการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายสู่กลุ่ม ผู้บริโภคโดยหน่วยจำหน่ายมีส่วนได้รับรางวัลเมื่อผู้บริโภคได้รางวัล เช่น การส่งฉลากชิงรางวัล ที่ระบุร้านที่ผู้บริโภคซื้อ เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สิ่งแวดล้อมภายในบริษัท (Company Environment)

เนื่องจากบริษัท วานเดอร์ฯ เป็นบริษัทร่วมทุนของบริษัท โฟริโมสค์ฯ ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์อาหารนม และบริษัท อินซ์เคปไทยฯ บริษัทตัวแทนจำหน่ายที่มีระบบการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพสูง ควรที่จะมีการประสานงานกัน ด้วยการจัดวางนโยบายการดำเนินงานที่เด่นชัดในแต่ละปี เช่น นโยบายการเพิ่มกำลังการผลิต การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย รวมทั้งโครงการร่วมเพื่อส่งเสริมการจำหน่าย อีกทั้งควรมีการสรุปผลของการดำเนินงานของแต่ละบริษัทในช่วงทุกไตรมาส เพื่อสามารถแก้ปัญหาและวางแผนกลยุทธ์ได้ทันต่อการแข่งขันให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มบริษัท และพัฒนาจุดเด่นหรือข้อได้เปรียบให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบของการเป็นกลุ่มผู้ร่วมค้าที่ต่างมีศักยภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถพัฒนาการดำเนินงานไปสู่การเป็นผู้นำตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เอกสารอ้างอิง

กรุงเทพฯธุรกิจ . 2537 . กรุงเทพมหานคร : 6 ตุลาคม 2537 . น.7 .

คู่แข่งธุรกิจ . 2536 . กรุงเทพมหานคร : 25-31 มกราคม 2536 . น.18 .

_____ . 2538 . กรุงเทพมหานคร : 2-8 มกราคม 2538 . น.12 .

จวัฒน์ สันติวารวิทย์ . 2539 . ผู้จัดการกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มโฮวัลติน บริษัท วานเดอร์ (ประเทศไทย) จำกัด . สัมภาษณ์ , 26 มกราคม 2539 .

ฐานเศรษฐกิจ . 2530 . กรุงเทพมหานคร : 8-13 มิถุนายน 2530 . น.63 .

_____ . 2536 . กรุงเทพมหานคร : 25-27 มีนาคม 2536 . น.56 .

เทพณรงค์ สวัสดิ์ไพบุลย์ทวี . 2537 . พฤติกรรมกรรมาบริโภคเครื่องดื่มช็อกโกแลตในเขตกรุงเทพมหานคร . กรุงเทพมหานคร : ปัญหาพิเศษปริญญาตรี . สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง .

ไทยรัฐ . 2537 . กรุงเทพมหานคร : 15 สิงหาคม 2537 . น.7 .

บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด . 2536 . ประวัติเครื่องดื่มไมโล : กรุงเทพมหานคร . (จัดสำเนา)

บริษัท วานเดอร์ (ประเทศไทย) จำกัด . 2536 . คุณทราบไหมว่าทำไมมอลต์ถึงมีคุณค่าทางอาหารสูง . กรุงเทพมหานคร . (จัดสำเนา)

_____ . 2537 . คุณประโยชน์ของวิตามินและเกลือแร่ในโฮวัลตินที่ควรทราบ . ประชาชนทั่วไป . กรุงเทพมหานคร . (แผ่นพับ)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

_____ . 2538 . ISO 9002 International Standard Certification . กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์สยามโพสต์ . (มอบแต่ผู้อ่านหนังสือพิมพ์สยามโพสต์ในโอกาสได้รับประกาศนียบัตรไอเอสไอ 9002 ของบริษัท วานเดอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อ 7 กันยายน 2538) .

ประชาชาติธุรกิจ . 2529 . กรุงเทพมหานคร : 27-29 สิงหาคม 2529 . น.36 .

_____ . 2537 . กรุงเทพมหานคร : 23-26 ตุลาคม 2537 . น.42 .

_____ . 2538ก . กรุงเทพมหานคร : 1-4 มกราคม 2538 . น.2 .

_____ . 2538ข . กรุงเทพมหานคร : 12-14 มกราคม 2538 . น.38 .

ผู้จัดการ . 2532 . กรุงเทพมหานคร : 6 กรกฎาคม 2532 . น.37 .

_____ . 2534 . กรุงเทพมหานคร : 22 ตุลาคม 2534 . น.47 .

_____ . 2535 . กรุงเทพมหานคร : 3 เมษายน 2535 . น.1,19 .

_____ . 2536ก . กรุงเทพมหานคร : 2 กุมภาพันธ์ 2536 . น.17 .

_____ . 2536ข . กรุงเทพมหานคร : 19 กุมภาพันธ์ 2536 . น.27,28 .

_____ . 2536ค . กรุงเทพมหานคร : 29 กรกฎาคม 2536 . น.26 .

_____ . 2537 . กรุงเทพมหานคร : 3 กุมภาพันธ์ 2537 . น.30 .

พัชรินทร์ สินฐานวารัตน์ . 2539 . เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มโอวัลติน

บริษัท วานเดอร์ (ประเทศไทย) จำกัด . สัมภาษณ์ , 26 มกราคม 2539 .
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศูนย์ข้อมูลคู่แข่ง . 2536 . รายงานบริษัท โฟร์โมสต์ ฟริสแลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) .
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คู่แข่ง .

ศูนย์ข้อมูลฐานเศรษฐกิจ . 2530 . รายงานเรื่องอาหารเสริม . กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ฐาน
เศรษฐกิจ .

_____ . 2534 . รายงานเรื่องอาหารเสริม . กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ .

_____ . 2538 . รายงานบริษัท อินท์เคปไทย จำกัด . กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ฐาน
เศรษฐกิจ .

ศูนย์ข้อมูลตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย . 2535 . รายงานผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ.
2535 บริษัท โฟร์โมสต์ ฟริสแลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด . กรุงเทพมหานคร : ตลาดหลัก
ทรัพย์แห่งประเทศไทย .

_____ . 2537 . รายงานผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2537 บริษัท โฟร์โมสต์
ฟริสแลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด . กรุงเทพมหานคร : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย .

ศูนย์ข้อมูลเศรษฐกิจ . 2537 . รายงานเรื่องนมพร้อมดื่ม . กรุงเทพมหานคร . สำนักพิมพ์ผู้จัดการ .

_____ . 2538 . รายงานเรื่องนมพร้อมดื่ม . กรุงเทพมหานคร . สำนักพิมพ์ผู้จัดการ .

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม . 2530 . มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนมสด .
กรุงเทพมหานคร : ศรีเมืองการพิมพ์ .

_____ . 2536 . มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมโกโก้ผงสำหรับใช้ในอุตสาหกรรม .
กรุงเทพมหานคร : ศรีเมืองการพิมพ์ .

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อเนก เปรมจิตร . 2539 . เจ้าหน้าที่ฝ่ายควบคุมคุณภาพการผลิต บริษัท โฟร์โมสต์ ฟรีสแลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) . สัมภาษณ์ , 9 กุมภาพันธ์ 2539 .



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัท โฟร์โมสต์ ฟรีสแลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

บริษัท โฟร์โมสต์ ฟรีสแลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งใน พ.ศ. 2499 มีบริษัทแม่คือ บริษัท สหกรณ์ฟรีสแลนด์ จำกัด หรือ ซีซีฟรีสแลนด์ เนเธอร์แลนด์ เป็นกลุ่มสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของยุโรป ธุรกิจอุตสาหกรรมของบริษัท โฟร์โมสต์ฯ ประกอบด้วยอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากอาหารนมสดที่มีชื่อเสียงมาก เช่น ผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่ม ได้แก่ นมสดพาสเจอร์ไรซ์ตราโฟร์โมสต์ ตราฟาร์มเฟรชและตราบลูชีล นมสดยูเอชทีตราโฟร์โมสต์ และตราคิตตี้ นมเปรี้ยวยูเอชทีตราโยโมสต์ และอาหารนมเปรี้ยว (Yogurt) ตราโยเพลท์ เป็นต้น (ภาพที่ 12) และอุตสาหกรรมไอศกรีมตราโฟร์โมสต์ที่ได้รับการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพ รวมทั้งรูปแบบรสชาติ ตลอดเวลา เป็นที่ชื่นชอบและคุ้นเคยของผู้บริโภคในประเทศมาเป็นเวลานาน ซึ่งสัดส่วนของรายได้จากอุตสาหกรรมทั้งสองเป็นร้อยละ 80 และ 20 ตามลำดับ



ภาพที่ 12 ผลิตภัณฑ์อาหารนมสดของบริษัท โฟร์โมสต์ ฟรีสแลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านวัตถุดิบ บริษัท ไฟร์โมสต์ฯ ก่อตั้งสหกรณ์โคนม เพื่อเป็นแหล่งวัตถุดิบหลัก โดยตรงของบริษัท ได้แก่ สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น สหกรณ์โคนมปากช่อง สหกรณ์โคนมมากเหล็ก และสหกรณ์โคนมลพบุรี เป็นต้น ได้มีการพัฒนาดีขึ้นทั้งปริมาณ และคุณภาพของน้ำนมในแต่ละปี นอกจากนี้ยังรับซื้อน้ำนมดิบจากองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) และสหกรณ์โคนมอื่น ๆ อีกประมาณ 10 แห่ง เช่น สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม จังหวัดสุพรรณบุรี และเป็นบริษัทผู้รับซื้อน้ำนมดิบจากเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรายใหญ่ที่สุดของประเทศ ด้วยนโยบายของบริษัทที่ต้องการสนับสนุนสหกรณ์โคนมทั้งขนาดใหญ่และเล็กในพื้นที่ภาคตะวันออก และภาคกลางจึงทำให้บริษัทสามารถมีแหล่งน้ำนมดิบที่มีคุณภาพสูง ส่วนวัตถุดิบนำเข้ามาจากต่างประเทศนำเข้าจากออสเตรเลีย เดนมาร์ก เบลเยียม นิวซีแลนด์ เยอรมันนี และเนเธอร์แลนด์ (ศูนย์ข้อมูลตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2535)

ในอดีตของทางการจัดจำหน่ายเน้นกระจายผลิตภัณฑ์ในเขตกรุงเทพฯ ด้วยรถตู้เย็น และหน่วยรถสามล้อเช่าช่วยเสริมการจำหน่าย ทางด้านร้านค้าบริษัท ไฟร์โมสต์ฯ ให้ยืมตู้เย็นเพื่อแช่ผลิตภัณฑ์ ต่อมาในพ.ศ. 2513 เริ่มกระจายผลิตภัณฑ์ไปยังจังหวัดใกล้เคียง และตั้งศูนย์จำหน่าย โดยใช้ตู้เย็นขนาดใหญ่ไปติดตั้งเช่น ที่จังหวัดเชียงใหม่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา และจังหวัดขอนแก่น จนในพ.ศ. 2517 บริษัท ไฟร์โมสต์ฯ สามารถกระจายผลิตภัณฑ์ได้ทั่วประเทศ การพัฒนาของทางการจัดจำหน่ายมีเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ด้วยการนำรถตู้เคลื่อนที่ขนาดใหญ่มากกว่า 70 คัน เพื่อวางผลิตภัณฑ์ตามร้านค้า ภัตตาคาร โรงแรมและโรงเรียน และเน้นการจำหน่ายตรงหรือการบอกรับเป็นสมาชิก โดยหน่วยรถเข็นซึ่งมีพนักงานผู้หญิงเป็นพนักงานจำหน่าย มุ่งตลาดเป้าหมายตามสถานที่ทำงาน บ้านพักอาศัย เริ่มทดลองกลยุทธ์นี้ในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2530 นอกจากนี้ได้จัดตั้งศูนย์จำหน่ายไฟร์โมสต์ตามสถานที่ต่าง ๆ เป็นสาขาเฉพาะในเขตกรุงเทพฯ 12 แห่ง สาขาในต่างจังหวัด 8 แห่งคือ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดขอนแก่น อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดนครราชสีมา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จังหวัดราชบุรี และจังหวัดนครสวรรค์

พ.ศ. 2532 บริษัท วานเดอร์ฯ และบริษัท ไฟร์โมสต์ฯ ตกลงทำสัญญาให้บริษัท ไฟร์โมสต์ฯ ทำการผลิตเครื่องดื่มไอวอลตินพร้อมดื่มยูเอชที ขนาดบรรจุ ปริมาตร 250 มิลลิลิตร โดยบริษัท วานเดอร์ฯ เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์และผู้จัดส่งวัตถุดิบ มีบริษัท บอร์เนียวฯ เป็นผู้แทนจำหน่าย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การผลิตเครื่องดื่มโอวัลตินยูเอชทีดังกล่าว เป็นการเสริมสายผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มโอวัลตินชนิดผง ที่มีอยู่ ประกอบกับเป็นการขยายสายผลิตภัณฑ์พร้อมดื่มในเครือของบริษัท โฟร์โมสต์ฯ ด้วย

พ.ศ. 2535 เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ เมื่อบริษัท โฟร์โมสต์ฯ จำหน่ายธุรกิจ ไอศกรีมให้แก่บริษัท ลีเวอร์ บราเธอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อเปลี่ยนมาดำเนินงานด้าน ธุรกิจอาหารนมเพียงด้านเดียว โดยได้รับนโยบายจากบริษัทแม่ให้ขยายธุรกิจ และพร้อมให้ การสนับสนุนอย่างเต็มที่ การจำหน่ายธุรกิจไอศกรีม จะสร้างผลดีในระยะยาวต่อบริษัท โฟร์โมสต์ฯ คือ บริษัทสามารถมุ่งพัฒนาความชำนาญในการผลิต และการตลาดผลิตภัณฑ์ อาหารนม เพื่อสร้างความเป็นผู้นำตลาดนมพร้อมดื่มต่อไปในอนาคต (ศูนย์ข้อมูลคู่แข่ง , 2536)

ภาวะดังกล่าวทำให้ตลาดนมพร้อมดื่มเกิดการแข่งขันรุนแรงขึ้น เนื่องจากบริษัท โฟร์โมสต์ฯ ได้พัฒนาการผลิตและการตลาดทุกรูปแบบ เช่น การขยายตลาดเป้าหมายกลุ่มวัยรุ่น ด้วยการพัฒนารูปแบบและสีสันทของบรรจุภัณฑ์ รวมทั้งการพัฒนารสชาติใหม่ ๆ ของผลิตภัณฑ์ เช่น ผลิตภัณฑ์ประเภทพร่องไขมัน (Low Fat) ตลอดจนการวางจำหน่ายผลิตภัณฑ์ตราคิตตี้ เพื่อ มุ่งตลาดกลุ่มเป้าหมายเด็ก และขยายตลาดเป้าหมายให้กว้างขึ้น (ผู้จัดการ , 2536ก) จนกระทั่ง บริษัทสามารถแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน ตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ.2535 และเปลี่ยนชื่อเป็น "บริษัท โฟร์โมสต์ ฟรีแลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)" ทะเบียนเลขที่ บมจ.423 ตั้งแต่วันที่ 20 พฤษภาคม พ.ศ. 2537 เป็นต้นไป รายละเอียดดังนี้ คือ

ชื่อบริษัท : บริษัท โฟร์โมสต์ ฟรีแลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
ที่ตั้งสำนักงาน : เลขที่ 388 อาคารเอสพี ชั้น 6 พหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
ที่ตั้งโรงงาน : เลขที่ 89/2 หมู่ 10 ซอยวัดสวนส้ม ถนนปู่เจ้าสมิงพราย ตำบลลำไโรงใต้ อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ
ประเภทธุรกิจ : บริษัทเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมชั้นหวาน และนมชั้นไม่หวานตรา เรือใบ อลาสก้า และนกเหยี่ยว นมพร้อมดื่มยูเอชทีตราโฟร์โมสต์ และคิตตี้ นมเปรี้ยวพร้อมดื่มยูเอชทีตราโยโมสต์ และคิตตี้ โอวัลตินยูเอชที และน่านม ถั่วเหลืองยูเอชที ตราชอยโมสต์

จำนวนหลักทรัพย์จดทะเบียนของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2537 ได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หุ้นสามัญซึ่งออกจำหน่ายและชำระเต็มมูลค่าแล้ว จำนวน 13,200,000 หุ้น
มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท มูลค่ารวม 132,000,000 บาท

ประเภทธุรกิจและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม :

ชื่อบริษัท : บริษัท โฟร์โมสต์ อาหารนม (กรุงเทพฯ) จำกัด

ประเภทธุรกิจ : ดำเนินการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารแช่เย็นได้แก่ นมพาสเจอร์ไรซ์
ตราโฟร์โมสต์ อาหารนมเปรี้ยว ได้แก่ โยเกิร์ตตราโยเฟลท์และนมเปรี้ยวพาส
เจอร์ไรซ์ตราโยโมสต์

ชื่อบริษัท : บริษัท โฟร์โมสต์ อินเตอร์เนชั่นแนล ฟู้ดส์ (ไทย) จำกัด

ประเภทธุรกิจ : เป็นผู้นำเข้านมผงเด็กตรา "ฟรีโซแลค1"และ"ฟรีโซแลค 2" ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์
ที่ผลิตโดยบริษัท ฟรีสแลนด์ แดรี่ ฟู้ดส์ แห่งเนเธอร์แลนด์

ชื่อบริษัท : บริษัท วานเดอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ประเภทธุรกิจ : เป็นบริษัทร่วมที่บริษัทเข้าถือหุ้นร้อยละ 20 ซึ่งเป็นผู้ผลิต จำหน่ายและส่ง
ออกผลิตภัณฑ์อาหาร รวมทั้งผลิตภัณฑ์อาหารบำรุงสุขภาพตราไอวัลติน

นโยบายสำคัญของบริษัท โฟร์โมสต์ฯ คือการสร้างภาพพจน์ของบริษัทใหม่ใน
ฐานะผลิตภัณฑ์อาหารนม คือ "ผลิตภัณฑ์ตราโฟร์โมสต์ คือ นม" ทั้งนี้บริษัทใช้
การประชาสัมพันธ์ด้วยการแจกสมุด โปสเตอร์ สติกเกอร์ และติดตั้งคัทเอ๊าท์ เพื่อสร้างภาพพจน์
เรื่องผลิตภัณฑ์นมของบริษัท โฟร์โมสต์ฯ (ศูนย์ข้อมูลตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2537)

ปัจจุบันการพัฒนากระบวนการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมของบริษัท มี 2 ระบบ คือ
ระบบการจำหน่ายส่ง และระบบจำหน่ายตรง ได้จัดตั้งบริษัท โฟร์โมสต์ ฟู้ดส์ จำกัด รับผิดชอบ
การกระจายนมอายุสั้น และทำหน้าที่หลักประสานงานทั้งด้านการจัดส่ง และการตลาดกับ
ตัวแทนจำหน่ายทั้งในเขตกรุงเทพฯและต่างจังหวัด รวมทั้งการมุ่งสู่ผู้บริโภคจำหน่ายตรงซึ่ง
ส่วนใหญ่คือ ซูเปอร์มาเก็ตและห้างสรรพสินค้า เป็นสำคัญ บริษัทมั่นใจว่าระบบใหม่ทำให้เกิด
ความคล่องตัวในด้านการตลาด การกระจายผลิตภัณฑ์ และลดต้นทุนในการบริหารงานด้วย
นอกจากนี้ยังสร้างเครือข่ายให้ครอบคลุมต่างจังหวัดให้มากยิ่งขึ้น โดยการแต่งตั้งตัวแทนจำหน่าย
ในพื้นที่จังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศเสร็จปลายพ.ศ. 2538

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพื่อครองความเป็นผู้นำตลาดผลิตภัณฑ์อาหารนม บริษัท โฟร์โมสต์ฯ เตรียมงบประมาณและส่งเสริมการจำหน่ายเพิ่มขึ้นทุกปีประมาณร้อยละ 20-30 ต่อปี ส่วนใหญ่เน้นใช้สำหรับผลิตภัณฑ์อาหารนมอายุการเก็บรักษายาวนาน ส่วนที่เหลือใช้กับผลิตภัณฑ์ใหม่และผลิตภัณฑ์อาหารนมอายุสั้น ปัจจุบันส่วนแบ่งการตลาดของบริษัท โฟร์โมสต์ฯ มีมากที่สุดในตลาดนมยูเอชที คือ ร้อยละ 30 มูลค่าตลาด 7,000 ล้านบาท ทั้งนี้การใช้กลยุทธ์การตลาดด้านการโฆษณาเพื่อสร้างความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ (Brand Loyalty) การสร้างค่านิยมในการบริโภคนม และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการจำหน่ายต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ (ผู้จัดการ, 2535)

อย่างไรก็ตามการแข่งขันระหว่างผู้ผลิตในตลาดนมพร้อมดื่มประเภทต่าง ๆ ล้วนเป็นผลดีแก่ผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและราคาเหมาะสม ประกอบกับ ทำให้อุตสาหกรรมอาหารนมของประเทศพัฒนาก้าวหน้า สามารถที่แข่งขันกับผลิตภัณฑ์ในต่างประเทศได้ในที่สุด

บริษัท อินซ์เคปไทย จำกัด

กลุ่มอินซ์เคปเป็นกลุ่มธุรกิจด้านการตลาดและงานบริการมีเครือข่ายทั่วโลก โดยเป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัท ที่มีชื่อเสียงหลายแห่งตลอดจนให้บริการโดยกำหนดแนวธุรกิจทั่วโลก ทำให้กลุ่มอินซ์เคปสามารถนำความรู้และประสบการณ์จากแต่ละภูมิภาคมาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานให้แก่เจ้าของผลิตภัณฑ์ บริษัท อินซ์เคป พีแอลซี สหราชอาณาจักร เป็นบริษัทแม่ของกลุ่มอินซ์เคปดำเนินธุรกิจหลักแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ธุรกิจเครื่องยนต์ การตลาดและงานบริการ มีการดำเนินกิจการใน 60 ประเทศทั่วโลก มีพนักงานกว่า 38,000 คน มีเซอร์เวียดพลาสโตว์เป็นประธานบริษัท และนายซาร์ล แมคคาย เป็นประธานบริหาร ปัจจุบันกลุ่มอินซ์เคปมีผลกำไรสูงกว่า 90 พันล้านบาท ซึ่งส่งผลให้รายได้ของกลุ่มจัดอยู่ในอันดับที่ 20 ของบริษัททั้งหมดในสหราชอาณาจักร

บริษัท อินซ์เคปไทยฯ ก่อตั้งในพ.ศ. 2526 โดยการรวมกลุ่มของกลุ่มบริษัท บอร์เนียวฯ และกลุ่มบริษัท แองโกล-ไทยฯ บอร์เนียวฯ เป็นบริษัทต่างประเทศบริษัทแรกที่เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทยเมื่อพ.ศ. 2399 และเป็นบริษัทผู้แทนจำหน่ายเครื่องดื่มไอวัลตินซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำรายได้หลักของบริษัทตั้งแต่พ.ศ. 2506 สำหรับบริษัท แองโกล-ไทยฯ นั้นเริ่มกิจการ
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปเผยแพร่ขึ้นด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในพ.ศ. 2427 ทั้งนี้บริษัททั้งสองได้รับการยอมรับว่าเป็นบริษัทการค้าชั้นนำที่เก่าแก่ที่สุดมากกว่าหนึ่งศตวรรษ ด้วยกลยุทธ์ด้านนโยบายการดำเนินงานที่กลุ่มบริษัทยึดมั่นเสมอมา คือ การมุ่งเน้นการลงทุนที่มีผลก้าวหน้าในระยะยาวทั้งในด้านธุรกิจและพนักงาน (ผู้จัดการ , 2537) แต่เดิมบริษัท อินซ์เคปไทยฯ ดำเนินธุรกิจหลัก 2 ประเภท คือ ธุรกิจการตลาดและงานบริการ ธุรกิจการตลาดครอบคลุมการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์รักษาสุขภาพ เครื่องจักรอุตสาหกรรม และผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม ธุรกิจงานบริการครอบคลุมธุรกิจประกันภัย บริการขนส่งทางเรือ ธุรกิจการตรวจสอบมาตรฐานผลิตภัณฑ์ และธุรกิจนายหน้าจัดซื้อผลิตภัณฑ์ มีบริษัทในเครือรวม 23 บริษัท ซึ่งปัจจุบันได้ยุบรวมเป็น 16 บริษัท

แม้บริษัท อินซ์เคปไทยฯจะเป็นกลุ่มบริษัทใหญ่ด้านการเป็นตัวแทนจำหน่าย แต่เป็นกลุ่มบริษัทที่ไม่มีการเปิดตัวสู่สาธารณชน หรือกล่าวได้ว่า การรวมตัวกันของ 2 กลุ่มบริษัทเป็นความสัมพันธ์กันเพียงระดับบริหารเท่านั้น ภาพลักษณ์ภายนอกที่ปรากฏคือ ต่างฝ่ายต่างดำเนินกิจการของตน ต่อมาพ.ศ. 2535 บริษัท อินซ์เคปไทยฯปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Gobalization) ของการค้าโลก นั่นคือ การทำให้โลกเป็นหนึ่งเดียว ทั้งระบบการเงิน การสื่อสาร รวมถึงการค้า จึงกลายมาเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เริ่มต้นที่บริษัท อินซ์เคป พีแอลซี บริษัทแม่ส่งผู้บริหารคนใหม่ นายปีเตอร์ อาร์ แมคเคอร์ตี ชาวออสเตรเลีย อายุ 46 ปีเข้ารับตำแหน่งประธานบริหารบริษัท อินซ์เคปไทยฯ ซึ่งอดีตเคยเป็นผู้บริหารของจอห์นสันแอนด์แจ็กสันในออสเตรเลีย ฮอลแลนด์ และสเปน ก่อนมารับตำแหน่งในไทย เป็นกรรมการผู้จัดการของ HERMES PRECICA AUSTRALIA

ประธานบริหารบริษัท อินซ์เคปไทยฯ วางแนวทางการดำเนินธุรกิจในระยะยาว มีจุดประสงค์หลัก คือ 1. ต้องการเป็นกลุ่มบริษัทที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง 2. เป็นบริษัทที่มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว 3. เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก 4. เป็นบริษัทที่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง (Dynamic) 5. มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจที่ดำเนินกิจการอยู่ โดยเน้นธุรกิจด้านการตลาด 6. เป็นบริษัทที่สามารถตอบสนองและให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และมีระบบบริการที่มีประสิทธิภาพ 7. ต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับคู่ค้า (Principle) ในระยะยาว ในลักษณะการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (ผู้จัดการ , 2536ข)

นอกจากนี้บริษัทแม่วางนโยบายรวมกลุ่มบริษัทอินซ์เคปทั่วโลกให้เป็นหนึ่ง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กำหนดวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2536 ทุกบริษัทในเครือเปลี่ยนมาใช้สัญลักษณ์เดียวกัน พร้อมปรับเปลี่ยนชื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย ปรับภาพลักษณ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับยุคสมัย และที่สำคัญเป็นการแสดงศักยภาพของกลุ่มอินซ์เคปให้บริษัทคู่ค้าเห็น บริษัท อินซ์เคปไทยฯ จึงเปลี่ยนชื่อบริษัทหลัก 9 บริษัท ซึ่งบริษัท บอร์เนียวฯ ผู้แทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค รวมทั้งเครื่องดื่มไอวัลติน เปลี่ยนเป็นบริษัท อินซ์เคป คอนซูเมอร์ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด นโยบายการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการกระจายการบริหารในระดับกรรมการบริหารของแต่ละบริษัทที่สามารถร่วมปรึกษาและประสานงานกันของระบบการกระจายผลิตภัณฑ์ของแต่ละบริษัท จากเดิมที่ต่างมีคลังสินค้าของแต่ละบริษัทมาเป็นระบบเครือข่ายที่ครอบคลุมขึ้นกว่าเดิม

"อินซ์เคปไทย" จึงปรับเปลี่ยนนโยบายในการดำเนินธุรกิจ โดยมุ่งเน้น 3 สายธุรกิจ คือ ธุรกิจรถยนต์, การค้า และการบริการ และเปิดตัวสู่สาธารณชนมากขึ้น ทั้งนี้ตั้งเป้าหมายมุ่งปรับ 2 ประการใหญ่คือ ระบบการจัดจำหน่ายควบคุมด้วยใช้คอมพิวเตอร์เรียกว่า ระบบลอจิสติกส์ (Logistics System) เพื่อสร้างเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพ ประการที่สอง การหาผู้ร่วมทุนสร้างพันธมิตรทางธุรกิจขยายธุรกิจสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ ตั้งแต่พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา บริษัท อินซ์เคปไทยฯ มียอดจำหน่ายกว่า 10,000 ล้านบาท มีพนักงานกว่า 4,000 คน บริษัทเจ้าของผลิตภัณฑ์ (Principle) จำนวน 462 ราย ช่องทางการจัดจำหน่ายครอบคลุมผู้ค้าส่ง 12,000 รายและร้านค้าย่อย 100,000 รายทั่วประเทศ มีผลิตภัณฑ์จำหน่ายกว่า 5,000 ชนิดซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ในกลุ่มอุปโภคบริโภคถึงร้อยละ 50 และจัดจำหน่ายโดยบริษัท อินซ์เคป คอนซูเมอร์ฯ ถือเป็นบริษัททำรายได้หลักให้แก่บริษัท อินซ์เคปไทยฯ ทั้งนี้เครื่องดื่มไอวัลตินเป็นผลิตภัณฑ์ทำรายได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 40 ต่อปี และผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ได้แก่ กาแฟมอคคาน่า นมผงตราเฉลิมตราซิมิลแลค, อาหารเสริมตราไอโซมิล ตราเกน, ลูกอมแมนทอส, ชาระมิงค์, น้ำแร่สปริง และซอสเปรี้ยวดี แอนด์ เพอร์รินส์ เป็นต้น (ประชาชาติธุรกิจ, 2537)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท อินซ์เคปไทยฯ จัดวางอย่างต่อเนื่อง เมื่อนายเกรียงศักดิ์ แสงทอง กรรมการผู้จัดการบริษัท เอวอน คอสเมติกส์ จำกัด ซึ่งมีประสบการณ์และประวัติการทำงานด้านธุรกิจการตลาดทั้งตลาดจำหน่ายตรง และตลาดผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภคเข้ารับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการบริษัท อินซ์เคป คอนซูเมอร์ฯ เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2537 หลังจากนั้นวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2538 ธุรกิจผู้แทนจำหน่ายต้องเตรียมวางแผนรับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น เมื่อนายเกรียงศักดิ์ แสงทอง เข้ารับตำแหน่ง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประธานบริหารบริษัท อินซ์เคปไทยฯ และเป็นคนไทยคนแรกที่ได้รับตำแหน่งสูงสุดนี้ ควบคู่กับการดำรงตำแหน่งเดิม พร้อมประกาศเป้าหมายที่จะทำให้บริษัท อินซ์เคปไทยฯ เป็นผู้นำธุรกิจด้านบริษัทผู้แทนจำหน่ายของไทยในอนาคต

บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท เนสท์เล่ (สวิตเซอร์แลนด์) จำกัด ก่อตั้งขึ้นพ.ศ. 2409 ณ เมืองคามและเวเวย์ สวิตเซอร์แลนด์ เริ่มต้นธุรกิจด้านผลิตภัณฑ์นมและอาหารนมสำหรับเด็ก และขยายสู่ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นผลิตภัณฑ์ทางด้านโภชนาการเป็นหลัก แต่ให้ความสนใจในธุรกิจด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น ด้านเภสัชภัณฑ์เฉพาะด้าน และอุตสาหกรรมเครื่องสำอางด้วยการร่วมลงทุนกับบริษัท ลอริอัล ปารีส (บริษัท เนสท์เล่ฯ ถือหุ้นร้อยละ 25) บริษัท เนสท์เล่ฯ เติบโตอย่างรวดเร็วจนเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในทุกทวีป ปัจจุบันนี้บริษัท เนสท์เล่ฯ เป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์อาหารรายใหญ่ที่สุดของโลก และขยายเครือข่ายจากสำนักงานใหญ่ในเวเวย์ สวิตเซอร์แลนด์สู่ 5 ทวีปทั่วโลก มีบริษัทในเครือกว่า 200 บริษัท และจำนวนพนักงาน 200,000 คน มียอดขายรายปีรวมทั่วโลก 36,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 900,000 ล้านบาท มีนายเฮลมุท เมาคอร์ ชาวเยอรมัน อายุ 65 ปี เป็นประธานกรรมการบริหาร บริษัท เนสท์เล่ฯ เป็นผู้นำอันดับหนึ่งในตลาดผลิตภัณฑ์หลายชนิดทั่วโลก เช่น กาแฟผงสำเร็จรูป น้ำแร่ ขนมหวาน นมชั้นหวาน อาหารแช่แข็งและอาหารเด็ก นอกจากนี้เป็นผู้ผลิตอันดับสองในตลาดอาหารสัตว์ของสหรัฐอเมริกา กลยุทธ์ส่วนหนึ่งที่ทำให้บริษัท เนสท์เล่ฯ ขยายธุรกิจหลายแขนงได้สำเร็จ คือ การใช้เงินเข้าซื้อกิจการต่าง ๆ เริ่มจากกิจการบริษัท คาร์เนชั่นในสหรัฐอเมริกาเมื่อพ.ศ. 2528 และกิจการอื่น ๆ จนถึงปัจจุบันคิดเป็นมูลค่ารวมมากกว่า 10,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือมากกว่า 250,000 ล้านบาท บริษัท เนสท์เล่ฯ ยังมีมาตรการร่วมทุน เช่น การร่วมทุนกับบริษัท โคคา-โคลาของสหรัฐอเมริกา ในธุรกิจชาและกาแฟกระป๋อง และกับบริษัท เจเนอรัล มิลค์ ในธุรกิจอาหารเข้าประเภทธัญพืชอบแห้ง (ฐานเศรษฐกิจ , 2536)

พ.ศ. 2436 ผลิตภัณฑ์ตัวแรกของบริษัท เนสท์เล่ฯ ที่เป็นที่รู้จักของคนไทย คือ นมชั้นหวานตรา "หม่อมทูนหัว" ซึ่งได้รับความนิยมนอย่างกว้างขวางจากผู้บริโภคคนไทย ในพ.ศ. 2452การนำเข้านมชั้นหวานตราหม่อมทูนหัวได้รับความนิยมสำเร็จตามมา ส่งผลให้บริษัท เนสท์เล่ฯ ตัดสินใจตั้งโรงงานนมชั้นหวานขึ้นในพ.ศ. 2511 ชื่อ บริษัท ยูไนเต็ท มิลค์ จำกัด ในพ.ศ. 2515

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัท เนสท์เล่ฯ ขยายสายการผลิตไปสู่เครื่องดื่มกาแฟสำเร็จรูป โดยร่วมทุนกับบริษัท Thai Soluble Coffee Ltd. จนในที่สุดพ.ศ. 2527 บริษัท ยูไนเต็ด มิลค์ จำกัด เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด พ.ศ. 2528 บริษัทแม่ ได้ลิขสิทธิ์ในการดำเนินกิจการของผลิตภัณฑ์คาร์เนชั่น ทำให้บริษัท เนสท์เล่ฯ (ประเทศไทย) จำกัด มีสายผลิตภัณฑ์กว้างขึ้น หลังจากที่มีการคิดค้นเครื่องดื่มไมโลชนิดผงได้สำเร็จที่ออสเตรเลีย ในพ.ศ. 2473 เครื่องดื่มไมโลเริ่มส่งออกไปนิวซีแลนด์ และจากนั้นศูนย์กลางการผลิตเริ่มมีขึ้นที่แอฟริกาใต้ นิวซีแลนด์ สหราชอาณาจักร และ สวิตเซอร์แลนด์ ในพ.ศ. 2483 ส่งออกไปประเทศแถบลาตินอเมริกา แถบแคริบเบียน และภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นครั้งแรกที่มาเลเซียในพ.ศ. 2513 สำหรับไทยเครื่องดื่มไมโลเข้าสู่ตลาดประมาณพ.ศ. 2480 ในขณะที่เครื่องดื่มโวลต์ดินครองตลาดอยู่ จนกระทั่งพ.ศ. 2530 เครื่องดื่มไมโลสามารถตั้งโรงงานในไทยได้สำเร็จให้มีความสามารถในการผลิตมากขึ้น

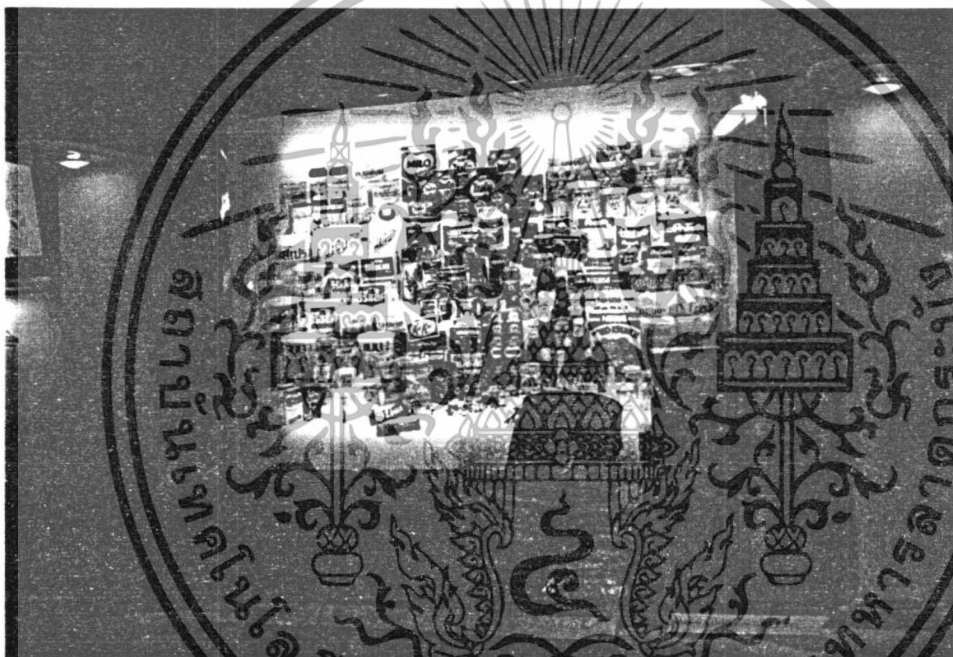
ด้านการจัดจำหน่ายในอดีตบริษัท เนสท์เล่ฯ จัดตั้งบริษัท ไบรเนลสยาม จำกัด เพื่อจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของบริษัท แต่ไม่ประสบความสำเร็จ บริษัท ดีทแฮล์มฯ ซึ่งขณะนั้นเป็นผู้แทนจำหน่ายเครื่องดื่มโวลต์ดิน โดยมีนายอรรถ เสนาสาร เป็นผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์ยุโรปบริโภคน และเป็นผู้คนสำคัญที่ช่วยเจรจาตกลงให้บริษัท ดีทแฮล์มฯ เป็นผู้แทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์เนสท์เล่ทั้งหมดได้สำเร็จในพ.ศ. 2506 ดังนั้นเครื่องดื่มโวลต์ดินจึงแต่งตั้งบริษัท บอร์เนียวฯ เป็นผู้แทนจำหน่ายตั้งแต่นั้นมา บริษัท เนสท์เล่ฯ ได้ยุบบริษัท ไบรเนลสยามฯ เข้ารวมกับบริษัท ดีทแฮล์มฯ พร้อมตั้งฝ่ายใหม่คือ ฝ่ายผลิตภัณฑ์อาหารซึ่งจำหน่ายเฉพาะผลิตภัณฑ์เนสท์เล่เท่านั้น มีนายอรรถ เสนาสารเป็นผู้จัดการฝ่าย ฝ่ายใหม่ที่ให้ความสำคัญมากขึ้นจนปีสุดท้ายพ.ศ. 2532 ฝ่ายนี้ทำรายได้ให้บริษัท ดีทแฮล์มฯ ร้อยละ 40 ของยอดจำหน่ายทั้งหมดหรือประมาณ 3,000 ล้านบาทต่อปีก่อนแยกบริษัทเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2532 ทั้งนี้บริษัท เนสท์เล่ฯ ได้เตรียมการด้านต่าง ๆ ล่วงหน้าเริ่มจากการวางแผนส่งเสริมการจำหน่ายและแยกการตลาดมาดำเนินการจนกระทั่งมั่นใจว่าสามารถรับผิดชอบงานในส่วนการตลาดทั้งหมดได้ จึงประกาศแยกตัวจากบริษัท ดีทแฮล์มฯ ในที่สุด พร้อมโอนบุคลากรฝ่ายอาหารของบริษัท ดีทแฮล์มฯ ทั้งหมดออกมาจัดตั้งเป็น "บริษัท เนสท์เล่ โปรดักส์ (ไทยแลนด์) จำกัด" ผลงานของบริษัทใหม่สามารถเพิ่มยอดจำหน่ายในแต่ละปีในอัตราสูงกว่า ร้อยละ 20 ทั้งนี้เหตุผลสำคัญของการดำเนินการก็คือ มีการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ครบวงจรประกอบกับตลาดอาหารเป็นตลาดที่มีศักยภาพในการขยายตัวสูงภายใต้ภาวะการเติบโตด้านเศรษฐกิจของไทยมีมากกว่าประเทศเพื่อนบ้าน ทั้งนี้ใช้งบประมาณดำเนินการตลาดจำนวนมากเพื่อสร้างตลาดอย่างเต็มที่ให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กับผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพที่เครื่องดื่มไมโลแข่งขันกับเครื่องดื่มไอวัลตินซึ่งเป็นผู้นำตลาด

ปัจจุบันกลุ่มบริษัท เนสท์เล่ฯ ผลิตผลิตภัณฑ์ภายใต้เครื่องหมายการค้าต่าง ๆ กัน (ภาพที่ 13) ประกอบด้วย 6 บริษัทหลัก และมีโรงงานผลิตของบริษัท 5 แห่ง (ผู้จัดการ , 2536ค) ดังนี้



ภาพที่ 13 ผลิตภัณฑ์ของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด

1. บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานแห่งแรกที่ก่อตั้งในพ.ศ. 2510 ที่อำเภอลำโรง จังหวัดสมุทรปราการ ดำเนินการผลิตนมชั้นหวานตราหมี ตราคาร์เนชั่น นมสด สเตอริไลส์ตราหมี เครื่องดื่มไมโลยูเอชทีและไมโลแคน ผลิตภัณฑ์ปรุงรสแม็กกี้ ซอสมะเขือเทศ ตราลิปบีส์ อาหารเสริมซีรีแล็ค ซีรีชอย ธัญญาหารเนสคั่ม
2. บริษัท คาร์เนชั่น แมนนิฟแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด เปิดดำเนินการนำเข้าครีมเทียมคอฟฟี่เมตในพ.ศ. 2512 และมีโรงงานอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อทำการผลิตคอฟฟี่เมตและครีมท้อปเมื่อพ.ศ. 2526 นั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. บริษัท นิวทริชั่นแนล โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งพ.ศ. 2528 ดำเนินกิจการโรงงาน 2 แห่ง คือที่ปทุมธานี ผลิตผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลต ได้แก่เครื่องดื่มไมโล ช็อกโกแลต เนลท์เล่ ไมโลบาร์ และคาร์เนชั่น และที่นิคมนวนครผลิตนมผง

4. บริษัท ควอลิตี้ คอฟฟี่ โปรดักส์ จำกัด เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างนายประยุทธ มหากิจศิริ และบริษัท เนลท์เล่ฯ ผลิตกาแฟสำเร็จรูปภายใต้เครื่องหมายการค้าเนสกาแฟ และ เนลท์เล่ดีโก้ เปิดดำเนินการเดือนตุลาคม พ.ศ. 2535

5. บริษัท เนลท์เล่ เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด รับผิดชอบด้านการส่งออกและควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์อาหารเนลท์เล่ ที่ผลิตในไทยไปจำหน่ายภูมิภาคอาเซียน อังกฤษ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และซาอุดีอาระเบีย

6. บริษัท เนลท์เล่ โปรดักส์ (ไทยแลนด์) อิงค์ เปิดดำเนินการ พ.ศ. 2532 รับผิดชอบงานด้านการตลาด และการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของเนลท์เล่ทั้งหมด ปัจจุบันมีสำนักงานจำหน่ายประจำภูมิภาคที่จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดนครราชสีมา และอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้บริโภคในต่างจังหวัดได้ทั่วถึง

เนื่องจากนโยบายการตลาดโลกเป็นแนวโน้มที่เกิดขึ้นในภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก โดยเฉพาะในภูมิภาคตะวันตก บริษัทข้ามชาติของโลกในธุรกิจอุปโภคและบริโภคในปัจจุบันล้วนแต่ผูกขาดผลิตภัณฑ์ใช้ในชีวิตประจำวันของผู้บริโภคเกือบทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นตลาดอเมริกา ยุโรป ต่างก็มีคู่แข่งกันเพียงไม่กี่ราย ประกอบกับตลาดผลิตภัณฑ์อาหารทั้งในยุโรปและสหรัฐอเมริกา กำลังตกอยู่ในภาวะการชะลอการเติบโต ทั้งยังแข่งขันกันอย่างรุนแรง ทำให้บริษัท เนลท์เล่ฯ จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การตลาดใหม่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อรักษาการเติบโต เป้าหมายที่น่าสนใจ คือ ตลาดเอเชีย ซึ่งมีการพัฒนาเศรษฐกิจรวดเร็ว และผู้บริโภคมีกำลังซื้อสูงขึ้น จากสถิติพบว่ายอดจำหน่ายเกือบร้อยละ 20 ของยอดจำหน่ายรวมทั่วโลกของเนลท์เล่มาจากตลาดเอเชีย บริษัท วิจัยตลาด มอร์แกน แอสตันลี่ แอนด์โกฯ ประเมินว่า ยอดจำหน่ายในตลาดประเทศกำลังพัฒนาจะขยายตัวต่อไปในอัตราร้อยละ 13 ต่อปี และเพิ่มสัดส่วนเป็น 1 ใน 3 ของยอดจำหน่ายรวมของบริษัท เนลท์เล่ฯ ภายใน พ.ศ.2543 ดังนั้น บริษัทแม่จึงวางนโยบายใช้งบประมาณ 150 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 3,750 ล้านบาทสำหรับสร้างโรงงาน 5 แห่งเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์รูปแบบเอเชีย และผลิตภัณฑ์ตะวันตก

ดังนั้น โครงการกลุ่มการค้าเสรีอาเซียนเอไอเจวี (Asean Investment Joint) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Venture) ได้จัดตั้งขึ้นเป็นโครงการแรก เป็นโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์อาหารในแต่ละประเทศตามแหล่งและคุณภาพของวัตถุดิบ มีบริษัท เนสท์เล่ฯ 5 ประเทศเข้าร่วมโครงการ คือ บริษัท เนสท์เล่อาเซียน จำกัด ประจำไทย มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ โดยผลิตผลิตภัณฑ์ทั้งหมดเพื่อส่งออกไปจำหน่ายยัง 5 ประเทศในอาเซียนที่ร่วมโครงการ อีกทั้งได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในประเทศต่าง ๆ ของอาเซียน โครงการเอไอเจวีช่วยลดต้นทุนการผลิต และค่าขนส่งผลิตภัณฑ์ของเนสท์เล่ในกลุ่มอาเซียน และได้รับสิทธิประโยชน์จากการลดภาษีนำเข้าถึงร้อยละ 90 จากอัตราภาษีปกติ คาดว่าในพ.ศ. 2557 ยอดจำหน่ายของเนสท์เล่อาเซียนทั้ง 5 ประเทศจะมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันร้อยละ 25 โครงการเอไอเจวีเปิดดำเนินการครบทั้ง 5 ประเทศในเดือนเมษายนพ.ศ. 2537 และขณะนี้อยู่ระหว่างการติดต่อตลาดใหม่ ๆ ในต่างประเทศ เช่น ออสเตรเลีย ศรีลังกา บังกลาเทศ ปากีสถาน เวียดนาม และลาว โดยตลาดที่จะขยายไปใหม่จะอยู่ในทวีปเอเชียทั้งหมด นโยบายเชิงรุกของบริษัท เนสท์เล่ฯ นักวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ว่ามีความเป็นไปได้ที่บริษัท เนสท์เล่ฯ สามารถบรรลุเป้าหมาย ขยายปริมาณการจำหน่ายทั่วโลกได้ปีละร้อยละ 4 และเพิ่มราคาผลิตภัณฑ์ได้ร้อยละ 3 โดยไม่ต้องมีการซื้อกิจการใด ๆ เพิ่มเติม (ผู้จัดการ, 2534)

นอกเหนือจากที่กล่าวมาในช่วงกลางพ.ศ. 2535 ประธานบริหารบริษัทแม่ ดำเนินการลดอำนาจการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่เพื่อกระจายอำนาจการบริหารให้แก่กลุ่มบริหารงานผลิตภัณฑ์หลักสำคัญในประเทศต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และนำออกสู่ตลาดมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น มีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการสนองรับนโยบายขยายตลาดทั่วโลก เช่น ในทวีปยุโรป บริษัท เนสท์เล่ฯ มีโครงการฝึกอบรมผู้บริหารรุ่นใหม่ ซึ่งพูดภาษายุโรปได้อย่างน้อย 2 ภาษา พัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติการทำงานแบบ "ยุโรปไร้พรมแดน" เป็นต้น

การปรับเปลี่ยนของบริษัท เนสท์เล่ฯ ถือว่าเป็นการสวนทางกับแนวคิดที่ผ่านมาโดยสิ้นเชิง เพราะนโยบายเดิมให้ความสำคัญกับการตั้งโรงงานผลิตในแต่ละประเทศ แต่ภายใต้โครงการเอไอเจวี บริษัท เนสท์เล่ฯ จะสามารถหลีกเลี่ยงกฎหมายที่กีดกันบริษัทข้ามชาติเข้าไปดำเนินกิจการได้อย่างสะดวก และยังผลประโยชน์ที่โครงการเอไอเจวีให้เรื่องของภาษี และการคุ้มครองสิทธิไม่ให้มีคู่แข่งประเภทเดียวกันในช่วง 4 ปีแรก สิ่งเหล่านี้ตอกย้ำให้เห็นว่าแนวทางการตลาดของผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภคในขณะนี้ไม่ได้การผลิตเพื่อป้อนตลาดในระดับประเทศเท่านั้น แต่ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขยายปริมาณเพื่อตอบสนองการบริโภคของตลาดระดับภูมิภาค ซึ่งเหตุการณ์นี้กำลังจะเกิดขึ้น
ทั่วโลก



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้