

# 動物生技代表性個案分析－Virbac



## 一、公司規模

Virbac 是一家法國動物保健公司，從 1968 年成立後就經由併購與內部成長快速擴張，目前約有 2,200 名員工，營運規模達 4 億歐元，外銷比例為 77%，是全球第九大動物製藥公司。然而這樣的跨國公司現在仍可以算是家族企業，不但近一半的股份掌握在創業家族的手中，公司也延續著內部文化，持續提供方便、有效、高品質的服務與產品，增進動物福利。該公司在世界各地共有 25 間以銷售為主的子公司（歐洲就有 10 間）、5 個研發中心，製造據點分布於 7 個國家，商業活動遍布 100 個國家。依照營運需求，公司將全球劃分為 5 個區塊來管理，分別為歐洲（包括中東、南非以外的非洲）、北美、拉丁美洲、亞洲，而紐西蘭、澳洲、南非則分為同一區。這 5 個區塊都設有各自的研發中心與製造據點，使公司可以有彈性的迅速反應各地市場需求。

## 二、營運內容

### （一）營運規模

Virbac 近四年營運規模呈現穩定成長的狀態，2006 年銷售較前一年成長 7.8%，達到 4 億歐元（表一）。營運項目可分為伴侶動物與經濟動物兩部分，近年來比重約維持在 6：3.5。

表一、2003~2006 年 Virbac 銷售額（單位：百萬歐元）

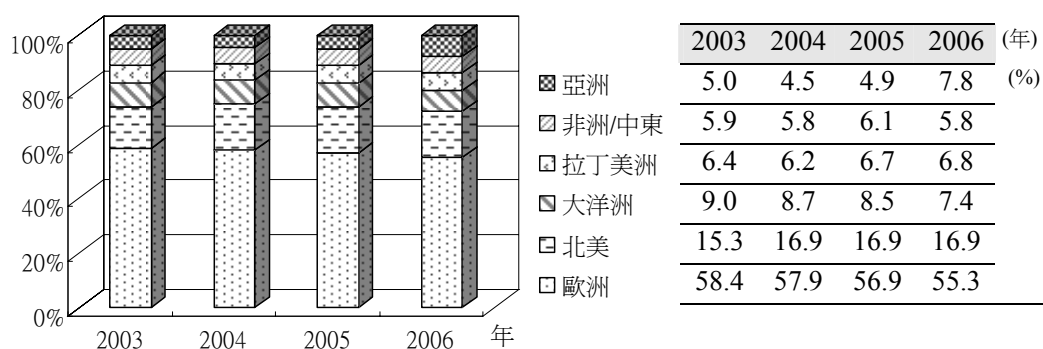
	2003		2004		2005		2006	
	金額	比例	金額	比例	金額	比例	金額	比例
伴侶動物	208.2	59%	226.3	63%	234.3	63%	246.8	61%
經濟動物	127.4	36%	121.1	34%	121.4	33%	128.5	35%
其他*	19.2	5%	11.1	3%	16.7	4%	15.9	4%
總銷售	354.8	100%	358.5	100%	372.4	100%	401.6	100%

\*包含較不具策略性的項目，例如於美國及澳洲的代工製造業務，2005 年切割澳洲代工業務。

資料來源：Virbac annual reports；台灣經濟研究院生物科技產業研究中心整理

從全球市場分布來看，歐美等先進國家仍是動物用藥品的大客戶。Virbac 55%的銷售市場在歐洲，其次是北美市場占 17%，大洋洲、拉丁美洲、非洲/中東等地區市場各佔 6~7%。亞洲市場比重在 2006 年顯著增加，從前三年的 5%成長至 8%，主要是因為當年 7 月 Virbac 併購 GlaxoSmithKline (GSK) 印度公司的動物保健部門 Agrivet Farm Care (AFC)，為亞洲市場添入 1,040 萬歐元的銷售額（表二）。由於 AFC 本身已具有優良的銷售團隊及行銷網絡，而且在印度動物保健市場已建立 10%的市占率，使 Virbac 一躍成為當地的領導品牌。Virbac 將持續尋找可能的併購對象，尤其是在低市占率的國家，以擴大營運規模、穩固市場地位。整體而言，對於未來區域發展策略，公司將北美、亞洲、拉丁美洲設定為主要成長區域，而歐洲及大洋洲則是以獲利與成長最佳化為目標。

表二、2003~2006 年 Virbac 全球銷售市場分布（單位：%）



資料來源：Virbac annual reports；台灣經濟研究院生物科技產業研究中心整理

## （二）產品介紹

從產品種類來看（表三），抗寄生蟲藥物、抗生素及皮膚照護產品共占總銷售的 70%，其中皮膚照護產品都是用於伴侶動物市場。此外，免疫製劑及利基產品也是 Virbac 於伴侶動物領域重要的業務，經濟動物產品則以抗生素為主。

表三、2006 年 Virbac 各類產品銷售比率

產品種類	產品市場	銷售額(百萬歐元)	占總銷售比
抗寄生蟲藥	伴侶動物	74.3	24.1%
	經濟動物	22.5	
抗生素及皮膚照護產品	伴侶動物	40.0	34.7%
	經濟動物	99.3	
免疫製劑	伴侶動物	46.4	11.6%
利基產品	伴侶動物	47.4	11.8%
保健食品及飼料添加劑	伴侶動物	14.3	5.2%
	經濟動物	6.7	
其他	伴侶動物	24.4	6%
其他商業活動		15.9	4%
AFC 印度業務		10.4	2.6%
總和		401.6	100%

資料來源：Virbac annual report；台灣經濟研究院生物科技產業研究中心整理

## 1. 抗寄生蟲藥

Virbac 的抗寄生蟲藥治療對象為貓、狗等小動物，及馬和牛。提供口服、項圈、皮膚滴劑、噴劑、潑灑劑（沿背部傾倒）等全方位的產品形式。Prevender<sup>®</sup>、Preventic<sup>®</sup> 抗體外寄生蟲項圈為公司發展成熟的產品線之一。此外，該公司也透過技術引進擴充產品線，例如經由日本 Sumitomo 公司授權的 pyriproxyfen 活性成分，是一種昆蟲生長調節劑（insect growth regulator, IGR），有殺死跳蚤卵與幼蟲的效果。Virbac 將此昆蟲生長調節劑與其他對抗成蟲的活性成分混合，製成可同時對抗成蟲與幼蟲的藥劑，並且推出長效配方。除了新藥開發外，學名藥銷售也是帶動業務成長的重要因素。在 Merial 抗犬心絲蟲藥－Heartgard<sup>®</sup> Plus 專利過期後，Virbac 搶先推出學名藥（活性成分為 ivermectin、pyrantel），以 Iverhart<sup>®</sup> Plus 品牌銷售，瓜分競爭對手的市場，然後再以此藥物為基礎加入其他活性成分，推出 Iverhart Max<sup>®</sup> 廣效性藥物（活性成分為 ivermectin、pyrantel pamoate、praziquantel），提高產品競爭力。Virbac 的牛用 Virbamec<sup>®</sup>（活性成分為 ivermectin、clorsulon）、馬用 Equell<sup>®</sup>（活性成分為 ivermectin）、Equimax<sup>®</sup>（活性成分為 ivermectin、praziquantel）等抗寄生蟲藥物也是以類似手法經營。

## 2. 抗生素

由於經濟動物飼養通常有一定的規模，在施用抗生素時也講求便利性。Virbac 開發 Stavibac 技術可以保護抗生素在添加入飼料過程中，不受熱和物理性破壞。例如 Suramox Premix<sup>®</sup> 抗生素就運用此穩定技術，使其添加入飼料後仍可保持活性，因此可以降低使用劑量，提高經濟效益。此外，針對需要添加到飲水中的抗生素，Virbac 開發一種穩定溶液酸鹼度的技術 Aquavitec，此技術可以在濃縮藥劑加入飲水時保持水的中性狀態，避免抗生素因環境酸鹼度改變而降解，維持藥物的品質。

## 3. 皮膚照護產品

由於皮膚病是最容易被飼主注意到的疾病，因為皮膚病而就醫或購買治療產品的機會也較高。Virbac 看重皮膚照護領域的市場，開發的產品包括處方藥與非處方藥（over-the-counter, OTC），例如含藥沐浴精、清潔劑、營養補充品。為提高產品的使用成效，Virbac 與法國國家科學研究中心（CNRS）合作開發一種緩釋技術 Spherulites，並於 1997 年取得此技術專利。Spherulites 為球體構造，因為表面帶有與毛皮相反的電荷，因此在塗抹或清潔過程中會吸附在毛皮表面。此球體結構如同洋蔥一樣，裡面有 100 至 1000 層，可將不同的活性成分一層一層包裹於一個球體裡面，再逐漸釋放活性成分，長效作用的時間可達 8 至 10 天。

在產品研發方面，Virbac 針對過敏性皮膚炎、皮脂漏性角化病（keratoseborrheic disorders）、感染性皮膚炎、外耳炎等疾病開發含藥沐浴精及清潔劑等多項產品，分別說明如下：（1）過敏性皮膚炎：Allerderm<sup>®</sup> 主要成分為亞麻油酸、單醣類與 piroctone olamine 抗菌成分，可舒緩發炎引起的搔癢，或適用於敏感性、乾燥皮膚，產品為沐浴精、皮膚塗劑與噴劑；（2）皮脂漏性角化病：低過敏性產品，幫助去除皮膚代謝不正常的角質與多餘的油脂，使皮膚清爽，產品為沐浴精、皮膚噴劑；（3）感染性皮膚炎：Pyoderma<sup>®</sup> 廣泛性抗菌產品；（4）外耳炎：Epi-Otic<sup>®</sup> Advanced 清潔劑，有清除耳垢的功能，可以防止微生物附著在外耳，還有消除異味的功能。另外，於營養補充品方面，Omegaderm<sup>®</sup> 含有必須脂肪酸 omega-6 與 omega-3、維他命、鋅等礦物質，可強化皮膚抵抗力。Vetasyll<sup>®</sup> 含有天然纖維，可舒緩便秘，不含鹽與糖，具風味，好餵食無負擔。

#### 4. 免疫製劑

Virbac 的免疫製劑產品以提供小動物使用為主，貓狗疫苗分別以 Feligen<sup>®</sup> 及 Canigen<sup>®</sup> 兩個品牌行銷，但最有名的商品則是預防貓白血病的疫苗 Leucogen<sup>®</sup>，2003 年銷售額達 1,300 萬歐元，為公司的主要產品之一。Leucogen<sup>®</sup> 原為 Aquila Pharmaceuticals 公司開發的產品，1991 年已在美國及歐洲上市，並授權 Virbac 行銷此產品。2000 年 Antigenics 收購 Aquila Pharmaceuticals 取得此產品後，仍同意與 Virbac 簽署全球銷售合約。直到 2004 年，Virbac 才買下 Leucogen<sup>®</sup> 的專利權、產品註冊權，及製造工廠，以降低供貨風險。此外，該公司的口服狂犬病疫苗在歐洲被用於狂犬病防制已十幾年，可直接置入餌料中餵食野生的狐狸及流浪狗，在施用上相當方便，幫助達到疾病控制的效果。

Virbagen<sup>®</sup> Omega 是以基因工程製造的貓干擾素 (interferon, INF)- $\omega$  重組蛋白，由於人的 INFs 已被用於治療病毒感染與腫瘤，例如慢性 B 型肝炎與 C 型肝炎、白血病等，因此貓的 INF- $\omega$  也被寄予厚望。此產品是由日本 Toray 公司研發，由於 INF- $\omega$  為醣蛋白，因此該公司利用昆蟲桿狀病毒 (baculovirus) 感染蠶表現重組蛋白的系統來製造 INF- $\omega$ ，並於 1994 年以 Intercat<sup>®</sup> 品牌於日本上市。Virbac 取得 Toray 授權，可以在日本以外的一些國家完成製造後段的劑型製程，並以 Virbagen<sup>®</sup> Omega 品牌銷售此干擾素產品，2001 年於歐洲上市時是該地區第一個動物用干擾素。Virbagen<sup>®</sup> Omega 可用來治療犬小病毒 (parvovirus) 感染、貓反轉錄病毒 (retrovirus) 感染。

#### 5. 其他利基領域

C.E.T. 口腔保健系列產品，可預防牙菌斑，產品有膏狀、洗劑、飲水添加劑與咀嚼棒等形式。Virbac 還設置 C.E.T. 線上教學，任何人完成線上課程後還會被授與證書，用來教育飼主伴侶動物的保健觀念，同時推銷產品。

Vet Aquadent<sup>®</sup> 為貓狗口腔衛生保健產品，使用方法是直接將產品添加至飲用水即可。2006 年 3 月及 6 月已分別於美國及法國上市，銷售超過百萬歐元，為極具成長潛力的產品。其他特殊領域的產品還有，幫助控制貓狗慢性焦慮的營養補充品 Anxitane<sup>®</sup>，減少壓力的費洛蒙噴劑 Feliway<sup>®</sup>，成分為黃體激素受體拮抗劑 (antiprogesterin) 的避孕藥 Alizine<sup>®</sup>，清潔眼睛的產品 Humigel<sup>®</sup>，針對貓狗老年市場開發的營養補充產品 Novifit<sup>®</sup> 等，種類相當多樣化。

另外，2003 年 Virbac 由 King Pharmaceuticals 公司收購 Soloxine<sup>®</sup>、Pancrezyme<sup>®</sup>、Tumil-K<sup>®</sup>、Uroze<sup>®</sup>、Ammonil<sup>®</sup>五項產品，都是治療伴侶動物慢性疾病的藥物。Soloxine<sup>®</sup>用來替代甲狀腺素，治療狗甲狀腺機能衰退。Pancrezyme<sup>®</sup>是由豬的胰腺取得的各種酵素，治療狗因為胰臟酵素不足而引起的慢性疾病。Tumil-K<sup>®</sup>治療貓的低血鉀症。Uroze<sup>®</sup>與 Ammonil<sup>®</sup>為尿酸劑（urinary acidifier），功效是預防與治療狗膀胱結石與貓下泌尿道發炎。

表四、Virbac 旗艦產品

	產品	對象	劑型	功效
伴侶動物產品	Vitaminthe <sup>®</sup>	貓、狗	口服軟膏	抗體內寄生蟲藥
	Cyclio <sup>®</sup>	狗	皮膚滴劑	除蚤藥
	Preventic <sup>®</sup>	貓、狗	項圈	除蚤藥
	Equimax <sup>®</sup>	馬	口服軟膏	廣效性抗體內寄生蟲藥
	Canigen <sup>®</sup>	狗	注射	狗瘟、細小病毒出血性胃腸炎、副流行性感冒疫苗、狂犬病疫苗
	Feligen <sup>®</sup>	貓	注射	鼻炎、狂犬病疫苗
	Leucogen <sup>®</sup>	貓	注射	白血病疫苗（第一個以基因工程製造的抗反轉錄病毒疫苗）
	Virbagen <sup>®</sup> Omega	貓、狗	注射	動物用干擾素，用來治療病毒感染
	Rilexine <sup>®</sup>	貓、狗	口服藥片	治療皮膚病的抗生素
	Fortiflex <sup>®</sup>	狗	保健食品	含有甲殼素與軟骨素，用於骨關節炎照護
Backhome <sup>®</sup>	貓、狗	植入式	電子標識微晶片，防止伴侶動物走失	
經濟動物產品	Virbamec <sup>™</sup> pour-on	牛	潑灑於皮膚	抗體內寄生蟲藥
	Suramox Premix <sup>®</sup> 、Stabox <sup>®</sup>	豬、家禽	飼料添加	治療呼吸道感染的抗生素（活性穩定的抗生素預拌劑）

資料來源：Virbac 網站；台灣經濟研究院生物科技產業研究中心整理

### 三、研發策略

Virbac 年營收的 6.7%，約 2,700 萬歐元用於研究開發與授權評估，共有 8.4% 的員工從事這些業務。公司在全球共有 5 個研發中心，研發總部設在法國總公司，運用 65% 的研發經費，美國研發中心運用 14% 的經費，其他四個研發中心—澳洲、墨西哥、越南則共享 21% 的經費，可見法國總部仍是整個公司核心所在，其他據點則是使公司貼近各地市場，將需求反應至研發策略。由於 Virbac 的產品以藥品居多，反映在研發資源的分配也相同，藥物研發佔八成的研發經費，二成用於免疫製劑。從銷售面來看，研發投資為公司創造 14% 銷售額來自三年內上市新產品的佳績。

觀察全球動物保健大廠的經營型態，多數是同時擁有人用藥品與動物用藥的部門或業務，而他們的動物用藥產品常常是延伸自人用藥品的研究發現。這對動物保健部門而言，就像是有強力的後盾支援。然而 Virbac 成立至今，仍舊是一家動物保健公司，雖然缺乏其他研發資源的挹注，但因為善用收購與授權策略，成功的為公司拓展產品線，例如用來對抗寄生蟲的昆蟲生長調節劑（pyriproxyfen）、用於治療感染的干擾素，都是經由授權獲得的重要產品。不論是自行研發、收購或授權的產品，Virbac 都將研發成果儘量延伸應用，透過改良活性成分、發展不同劑型、治療不同適應症來延展產品生命週期，增加獲利。表五為 2006 年重要收購案，同樣也為公司帶來更多的產品組合。此外，Virbac 也積極布局學名藥市場，在藥品專利到期前就已經建立暢銷學名藥的研發製造能力，隨著原廠專利於各國陸續到期，Virbac 的學名藥也跟著到處銷售，例如 ivermectin、florfenicol、ceftiofur 等活性成分，再運用公司內部的研發資源增加藥效，為學名藥創造更多的市場與利潤。

整體而言，Virbac 的研發層次包含基礎研發與新劑型開發，透過強化活性成分篩選技術，產出更多新產品，並以客戶需求為導向，改良現有的產品及使用方法，例如以長效劑型、方便的包裝、美味的口感等提供治療便利的優點，吸引獸醫師及飼主購買。以產品領域來看，Virbac 相當強調皮膚照護領域的領導地位，也針對一些具發展潛力的特殊市場進行開發，包括口腔保健、老化、舒壓、電子標識系統。在全球伴侶動物市場看好的趨勢下，Virbac 的發展重心為開發高利潤且具利基性的產品，例如皮膚照護產品及馬的抗寄生蟲藥物；在疫苗等高度

競爭的市場則強調發展差異化產品，以提高產品利潤。

表五、2006 年 Virbac 重要併購案

1	Virbac Animal Health India 收購 GlaxoSmithKline (GSK) India 的獸醫部門 Agrivet Farm Care (AFC)，使 Virbac 獲得 10%的市占率。
2	由於被美國證券交易委員會查到 2004 年財報不當，Virbac 總公司收購其位於美國德州的子公司 Virbac Corporation 的所有股份，使 Virbac Corporation 成爲 Virbac 集團的全資公司，並從那斯達克 (Nasdaq) 股市下市。
3	收購 Intervet 於義大利的子公司 Nuova ICC，Nuova ICC 的強項爲豬與家禽用產品，擴大 Virbac 於義大利的公司的產品線。

資料來源：Virbac annual report；台灣經濟研究院生物科技產業研究中心整理

#### 四、行銷策略

Virbac 保持競爭力的主要原因之一是與客戶保持緊密互動，公司所獲得的客戶服務經驗則進一步回饋至行銷及研發活動。爲了建立品牌價值與信任度，與客戶維持良好的長期關係，Virbac 在歐洲推動強化客服的訓練方案，包括鼓勵業務員拜訪客戶以提供適切的服務，於每個國家建立資料庫，協助進行客戶知識管理等方式，期望可以提高服務品質及銷售效益，培養客戶對品牌的忠誠度。

除了一般的銷售服務外，Virbac 與 HEC group 合作提供獸醫專業課程服務，稱爲 Vet Manager，獸醫在這個課程中可學習業務上需要的策略、財務、法律等方面的知識。透過此課程服務，使公司與獸醫之間可以建立更緊密的關係。爲了養成農場飼主及獸醫可以有計畫的執行家畜疾病預防與治療，Virbac 於英國設立一個新網站 <http://www.farmdisease.co.uk/>，使潛在顧客可經由網路隨時了解牛、羊疾病症狀，並可定期獲得最新的實驗數據與配套藥物訊息，不但具有廣告效益，也兼具教育功能。

如同人用藥品，動物用藥品又分爲處方藥與非處方藥兩類，公司需針對獸醫及一般顧客建立不同的行銷網絡。由於各個動物保健公司於各國的資源投入及策略設定不同，也造成各公司於不同國家有不同的行銷能力，爲了彌補自家網絡的不足，委託行銷爲動物保健公司之間經常出現的合作模式。Virbac 於 2005 年就接受 Intervet 委託，運用其在澳洲建立的非處方藥行銷網，販售 Intervet 用於

羊與牛的非處方藥。

另外，一家位於澳洲雪梨的公司 Peptech 也看重 Virbac 在歐洲的地位，委託銷售一種不孕藥物 Suprelorin<sup>®</sup>。此藥物用法是植入皮下後會持續釋放賀爾蒙達六個月，抑制性腺發育，可用來取代外科去勢手術。Peptech 已在澳洲及紐西蘭銷售此藥物，看好歐洲更大的伴侶動物市場，已委託 Virbac 為進行歐洲區域的宣傳及行銷。這樁委託行銷案可說是雙方都滿意的交易，不但委託者認為將有助於產品後續於美國及亞洲地區的上市申請，代為行銷的 Virbac 亦認為此產品為顧客提供創新且受歡迎的產品，與公司的經營理念符合，將會為公司帶來正面的評價。

## 五、財務結構

Virbac 整個企業都是經營動物保健相關事業，2006 年總資產約 3.8 億歐元，銷售超過總資產達 4 億歐元（表六）。2006 年併購 GSK 於印度的獸醫部門 AFC 及自己的美國子公司，造成資產與負債同時增加。其中，資產增加主要是在商譽與無形資產等非流動資產部分，負債增加則是因為提高非流動金融負債。因此公司雖然淨負債增加，但速動比率維持在 84%，短期的償債能力並沒有變差，由此可看出公司在併購過程中表現出良好的管理能力。

分析 Virbac 的經營能力，近年其存貨週轉天數與平均收現期間變動不大，銷售額都超過總資產，總資產週轉率都在 120% 左右，表示經營效益仍維持在良好狀態。在獲利能力方面，營益率增加顯示公司的經營管理效益增加，再由純益率、股東權益報酬、總資產報酬率皆提高的現象判斷，2006 年公司整體的獲利能力稍微增加，每股盈餘來到 2.91 歐元。

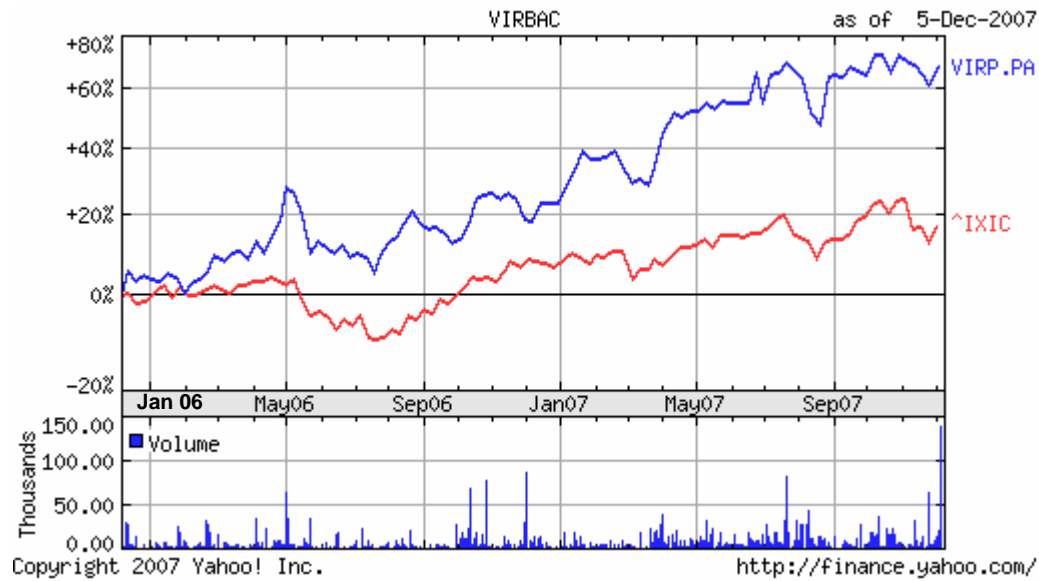
在市場價值方面，Virbac 於法國巴黎交易市場的股價表現從 2005 年底的 39.8 歐元上升至 2006 年底的 47 歐元，股價成長 18%，成長率比同期 NASDAQ 綜合指數的 10% 為高。

表六、2004~2006 年 Virbac 財務分析

營運獲利			
	2004	2005	2006
總資產 (€ million)	294.13	314.32	378.87
營收 (€ million)	351.40	372.40	401.64
每股盈餘 (€)	2.01	2.33	2.91
股利 (€)	0.55	0.65	0.80
毛利率	66.9%	68.6%	68.5%
營益率	8.0%	8.6%	9.9%
營收成長率	-0.9%	6.0%	7.8%
營益成長率	5.3%	13.6%	24.1%
財務比率			
	2004	2005	2006
財務結構與償債能力			
負債比率	55.4%	49.0%	56.5%
流動比率	150.6%	134.1%	137.4%
速動比率	91.5%	82.8%	84.2%
經營能力			
存貨週轉天數 (天)	184.33	176.03	170.45
平均收現期間 (天)	55.65	61.69	60.79
總資產週轉率	121.0%	122.4%	115.9%
獲利能力			
純益率	5.0%	5.9%	6.9%
股東權益報酬	13.6%	15.2%	17.0%
總資產報酬率	6.1%	7.3%	8.0%
市場價值			
	2004	2005	2006
年底股價* (€)	26.10	39.80	47.00
股價成長率	-13.0%	52.5%	18.1%
本益比	12.99	17.08	16.15
股利收益率	2.1%	1.6%	1.7%

資料來源：Virbac annual reports；台灣經濟研究院生物科技產業研究中心整理

圖一、Virbac 2006 年至 2007 年 11 月股價表現



VIRP.PA : Virbac (Exchange : PAR) ; IXIC : NASDAQ Index ; 資料來源 : Yahoo Finance

## 六、經營所面臨的困難

Virbac 所需的原料及活性成分多由第三者供應，甚至有些產品也交由合作夥伴生產。為了分散風險，Virbac 儘可能與更多供應商及製造商合作，但仍然存在供貨短缺的風險，而且分散的訂單也限制成本壓縮的空間。況且，有些供應鏈或技術還不容易找到多個合作夥伴，根本無法分散風險。為了控制重要的供應鏈，Virbac 有時候會以收購的方式買進無形資產與工廠，降低第三者依存度的風險。

透過子公司或與分銷商合作，Virbac 在許多國家建立銷售網路，這些銷售系統都是透過批發或集中採購的方式，將產品賣給獸醫。銷貨若是透過分銷商，通常是以合約的方式進行，然而當期的合約內容可能因為數量過低，不符公司銷貨所需，或者反而因為出貨壓力造成公司的成本負擔。為了降低這個風險，只要當地的銷貨量達到一定的額度，Virbac 就會收購當地的分銷商，或者自行設置子公司，密切配合總公司的需求。

## 七、未來展望

隨著人與伴侶動物之間的關係愈來愈親密，飼主對於伴侶動物的生活品質就更加重視，使得動物健康與福祉市場持續成長。於此方面，Virbac 已積極布局皮膚照護及利基產品市場，尤其是在皮膚照護領域，不但經營處方藥產品，也看中飼主對於非處方藥的需求及購買力，以長效釋放技術搭配藥物活性成分，針對各種皮膚症狀推出不同的產品，塑造公司的專業形象，強化消費者的認同度，成為皮膚照護的領導品牌。有鑑於內部研發資源有限，Virbac 經常運用外部收購、研發合作的方式新增產品線，也倚賴品牌知名度獲得研發公司授權，將新產品代銷全球。其靈活的營運策略使公司可以在較短時間內推出各種差異化產品，及時滿足伴侶動物產品多樣化的需求，有助於未來業務持續成長。

另一方面，Virbac 於經濟動物市場的規劃則著重於新興市場的開拓。隨著飼養量的增加、飼養方式的密集化，這些國家對於經濟動物產品的需求無疑會增加。Virbac 可能比照其於印度的模式，利用併購在地公司的方式，掌握當地銷售資源，快速切入有成長潛力的市場。如此，公司不但可以從這一波的成長獲利，新建立的行銷網絡更有利於未來公司其他領域產品的銷售。

## 參考文獻

1. Animal Pharm
2. Virbac annual reports
3. Virbac 網站