

กลยุทธ์การพัฒนาโรงพยาบาลสัตว์มหาดไทย ในเขตเทศบาลนครนครราชสีมา DEVELOPING STRATEGY OF MAHARDTHAI ANIMAL HOSPITAL IN NAKHON RATCHASIMA MUNICIPALITY

ปกรณ์ ทองสิงห์¹
อารมณี ตัดตะวะศาสตร์²
ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล³

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาโรงพยาบาลสัตว์มหาดไทย ในเขตเทศบาลนครนครราชสีมา โดยทำการศึกษาพฤติกรรมและความต้องการในการบริโภคและ ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการโรงพยาบาลสัตว์ ในเขตเทศบาลนครนครราชสีมา ซึ่งผู้ศึกษาได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเลือกสถานพยาบาลสัตว์ที่มีสัตวแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญ และมีการบริการที่ดีในระหว่างการรักษา จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ร่วมกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ทำการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายโดยใช้แนวคิด Balance scorecard ทำการสังเคราะห์ข้อมูลต่างออกมาแล้วทำการระดมสมองได้ตำแหน่งทางธุรกิจของโรงพยาบาลสัตว์มหาดไทย เป็นธุรกิจครบวงจรในด้านการรักษาและมีความพร้อมของเครื่องมือในการรักษา โดยมีวิสัยทัศน์ว่าเป็นโรงพยาบาลสัตว์ที่พร้อมให้บริการ ดูแลรักษาสัตว์เลี้ยงตลอด 24 ชั่วโมง พร้อมด้วยทีมงานบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และเครื่องมือที่ทันสมัย ภายในปี 2020

คำสำคัญ: กลยุทธ์ โรงพยาบาลสัตว์ สัตวแพทย์ พฤติกรรมการบริโภค

Abstract

The independent study aimed to study of developing strategy of Mahardthai Animal Hospital in Nakhon Ratchasima Municipality. This study examined Animal Hospital services using behavior and requirement, together with other marketing mixed factors affecting determination of Animal Hospital selected in Nakhon Ratchasima Municipality. In the first part, the collected data from of 400 samples revealed that all respondents were recommended by the people who lived in Nakhon Ratchasima Municipality and also has small pets. Furthermore, the experted veterinarian together with good quality of services of staff and veterinarian were the most required. The study accumulated the data from the surveyed samples in order to analyze with business environment and marketing strategy simultaneously. This analysis was eventually applied to design to developing strategy for Mahardthai Animal Hospital by used Strategy formulation by TOWS Matrix and Balance scorecard. In conclusion, these data supported the vision that the Mahardthai Animal Hospital was the full survices of Animal Hospital in Nakhon Ratchasima in term of treatment and time by experted veterinarian and staffs and also used the advanced technology of equipment in Year 2020.

Keywords: Strategy, Animal Hospital, Veterinarian, Consumer Behavior

- ¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
62 ถนนโพธิสาร ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000 089-9012971 Pakorn_Thongsing@yahoo.com
- ² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ³ อาจารย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

ครอบครัวในสังคมไทยในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนจากครอบครัวใหญ่ไปสู่ครอบครัวเดี่ยวนามากขึ้น บวกกับวิถีการดำเนินชีวิตของคนไทยที่เต็มไปด้วยการแข่งขันที่สร้างแรงกดดันพอสมควรอีกทั้งทัศนคติของคนยุคใหม่ได้เปลี่ยนไป คือแต่งงานช้าลงหรือเป็นโสดมากขึ้น ปัจจัยเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งส่งผลให้คนส่วนใหญ่หันมาสนใจเลี้ยงสัตว์กันมากขึ้น เนื่องด้วยการเลี้ยงสัตว์เป็นหนึ่งในทางเลือกที่น่าสนใจ ที่สามารถช่วยผ่อนคลายความเหงาและลดความเครียดที่เกิดขึ้นให้ลดน้อยลงได้

กรรมการผู้อำนวยการ โรงพยาบาลสัตว์ทองหล่อ ประเมินมูลค่าตลาดรวมของธุรกิจสัตว์เลี้ยงว่า ไม่น่าจะต่ำกว่า 22,000 ล้านบาท โดยตลาดใหญ่ที่สุดยังคงเป็น อาหาร ที่มีไม่ต่ำกว่า 10,000 ล้านบาท รองลงมาคือ ตลาดการรักษายาบาล ที่คาดว่าจะอยู่ที่ประมาณ 7,000 ล้านบาท ส่วนที่เหลือคือ ผลิตภัณฑ์สำหรับสัตว์เลี้ยง [1] จังหวัดนครราชสีมาเป็นจังหวัดที่มีประชากรมากเป็นอันดับที่ 2 ของประเทศไทย กล่าวได้ว่าจังหวัดนครราชสีมาเป็นประตูสู่อีสาน เป็นเมืองที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจสูง เป็นศูนย์กลางการค้า การศึกษา การลงทุน การเงิน การธนาคาร มีสถานพยาบาลสัตว์ให้บริการในเขตเทศบาลนครราชสีมาอยู่ 23 แห่ง [2] ตั้งแต่ปี 2550 มีจำนวนสถานพยาบาลสัตว์เกิดขึ้นมากกว่าก่อนปี 2550 กว่า 200 เปอร์เซนต์ จะเห็นได้ว่าธุรกิจสัตว์เลี้ยงยังคงมีความเติบโตต่อเนื่อง ตามการขยายตัวของเศรษฐกิจ สถานพยาบาลสัตว์ก็เพิ่มจำนวนมากขึ้นตามความต้องการและจำนวนบัณฑิตสัตวแพทย์ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี ผู้ประกอบการสถานพยาบาลแต่ละแห่งก็ต้องมีการพัฒนาหรือสรรหากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อเอาชนะคู่แข่งในสนามแข่งขันอันดุเดือดนี้

ผู้ศึกษาสนใจกรณีศึกษากลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงพยาบาลสัตว์มหาดไทย ตั้งอยู่เลขที่ 437/1 ถนนมหาดไทย ต. ในเมือง อ.เมือง จ. นครราชสีมา ก่อตั้งโดยนายสัตวแพทย์ พงษ์ยุทธ พรอัครพันธุ์ เปิดดำเนินธุรกิจโรงพยาบาลสัตว์ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2550 โดยจดทะเบียนเป็นโรงพยาบาลสัตว์ตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ในปี พ.ศ. 2550 เปิดบริการดูแลรักษาสัตว์ป่วยทุกชนิดโดยเฉพาะสัตว์เล็ก ด้านอายุรกรรม ศัลยกรรมทั่วไป กระดูก ด้านโรคผิวหนัง ฉีดวัคซีน ฝากคลอด ทำคลอด ตรวจเลือด เบาหวาน เอ็กซเรย์ อัลตราซาวด์ และบริการด้านอื่นๆ เช่น อาบน้ำ ตัดขน ฝากเลี้ยง ฝากรักษา โรงแรมสัตว์เลี้ยง ตลอดจนถึง จำหน่ายอาหาร และอุปกรณ์สัตว์เลี้ยงทุกชนิด โรงพยาบาลมหาดไทย เปิดทำการทุกวันตั้งแต่เวลา 08.00-20.30 น.ทุกวัน ดำเนินการโดยสัตวแพทย์ เพียง 1 คน ผู้ช่วยสัตวแพทย์ที่ทำการดูแล 4 คน ยังไม่มีบริการรับส่งและรักษาสัตว์ป่วยนอกสถานที่ โรงพยาบาลสัตว์มหาดไทยก็เป็นโรงพยาบาลที่สัตวแพทย์มีความเชี่ยวชาญในเรื่องศัลยกรรมกระดูกซึ่งต้องใช้เวลาในการรักษาสัตว์ป่วยแต่ละตัวเป็นเวลานานทำให้ลูกค้ารายต่อไปที่เข้ามาได้รับบริการล่าช้า ซึ่งลูกค้าบางรายเข้ามาใช้บริการเพียงฉีดวัคซีนหรือรักษาทางโรคผิวหนัง ซึ่งใช้เวลาไม่นานแต่ทางสัตวแพทย์ก็ไม่สามารถละเลยในกรณีที่กำลังทำการรักษาอยู่ทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการบางรายเกิดความไม่พอใจและไม่กลับมาใช้บริการอีก ประกอบกับเนื่องจากในปัจจุบันจำนวนสถานพยาบาลสัตว์ในเขตเทศบาลนครราชสีมาเติบโตขึ้นอย่างมาก ซึ่งแต่ละโรงพยาบาลสัตว์ได้สรรหาเทคนิคต่างๆ ทั้งในด้านการให้บริการที่ดี มีรถรับส่งสัตว์ป่วยถึงบ้าน มีรายการส่งเสริมการขายต่างๆ เพื่อดึงดูดลูกค้า เหล่านี้เป็นสิ่งที่โรงพยาบาลสัตว์มหาดไทยตระหนักว่าจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาหรือสรรหากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมบริการบริโภคของกลุ่มเป้าหมายในการใช้บริการสถานพยาบาลสัตว์
- 2) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงพยาบาลสัตว์มหาดไทย ในเขตเทศบาลนครราชสีมา

วิธีดำเนินงาน

เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวิธีการศึกษา โดยการศึกษาจากข้อมูลเอกสาร (Documentary Study) โดยการศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูลข่าวสาร วารสาร หนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาข้อมูลภาคสนาม (Field Study) โดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ (In-depth Interview) เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำไปวิจัยเชิงประยุกต์ (Applied Research) ลักษณะวิธีการวิจัยทางสังคมเชิงพรรณนา (Descriptive Research) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการแปรความหมาย วิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูลที่ได้รับ และนำเสนอผลงานวิจัย โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) อธิบายลักษณะการกระจายของข้อมูล ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นได้ทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ได้แก่ การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis) ปัจจัยชี้วัดอุตสาหกรรม (KSFs) ความสามารถในการทำกำไร (Five Forces Model) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) โดยใช้ PESTE Analysis [3] การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) ผ่านห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) [4] และนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก, การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และจากแบบสอบถามมากำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix [5] ตัวชี้วัดและเป้าหมายโดยใช้แนวคิด Balance scorecard [6] ในการพัฒนาโรงพยาบาลสัตว์มทว. ในเขตเทศบาลนครนครราชสีมา

1) กรอบแนวคิดทางการศึกษา

ทำการศึกษาพฤติกรรมบริการบริโภคและปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการใช้บริการสถานพยาบาลสัตว์ เพื่อที่จะได้ทราบความต้องการที่แท้จริง รวมไปถึงการวิเคราะห์สภาวะการณ์สภาวะแวดล้อมภายนอก สภาพการแข่งขันทั่วไปในธุรกิจและการวิเคราะห์สภาวะการณ์แวดล้อมภายในองค์กร แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมากำหนดกลยุทธ์การพัฒนาโรงพยาบาลสัตว์มทว. ในเขตเทศบาลนครนครราชสีมา ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาในส่วนการกำหนดกลยุทธ์ด้านลูกค้า กลยุทธ์ด้านกระบวนการภายใน กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และการเติบโต และกลยุทธ์ทางการเงิน

2) ขอบเขตของการศึกษา ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรการศึกษาค้นครั้งนี้ไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน โดยเป็นบุคคลทั่วไปที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลนครนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา และมีสัตว์เลี้ยงขนาดเล็ก โดยในการศึกษาค้นครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการการสุ่มตัวอย่างโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) ในลักษณะการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) มีการกำหนดเงื่อนไขเพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยต้องเป็นผู้ที่มีสัตว์เลี้ยงขนาดเล็ก อยู่ในพื้นที่เทศบาลเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา

3) เครื่องมือและการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ

การเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามเพื่อศึกษาพฤติกรรมบริการบริโภคและปัจจัยทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการใช้บริการสถานพยาบาลสัตว์

ผู้วิจัยนำเครื่องมือไปทำการวิเคราะห์คุณภาพโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อหาเสถียรภาพ (Stability) ของเครื่องมือวิจัย กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน โดยใช้หลักการหาค่าความเชื่อมั่นของครอนบาค (Cronbach) [7] เพื่อวัดระดับความคิดเห็นโดยใช้มาตราวัดแบบไลเกิร์ต (Likert's Scale) จนกระทั่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.976 ซึ่งแปลได้ว่ามีความเชื่อมั่นในระดับที่สามารถนำไปใช้วิจัยได้

4) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 1 เดือน คือวันที่ 20 มีนาคม 2558 ถึง วันที่ 20 เมษายน 2558 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจนครบ 400 ชุด และนำข้อมูลที่ได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์

ผลการวิจัย

1) ข้อมูลทั่วไป

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 31-40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้อยู่ที่ 15,001- 25,000 บาทต่อเดือน มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัทเอกชน สถานภาพโสด มีสมาชิกในครอบครัวประมาณ 3-4 คน

2) ข้อมูลด้านพฤติกรรมการเลี้ยงสัตว์

พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่นิยมเลี้ยงสุนัขมากที่สุด รองลงมาคือแมว สายพันธุ์สุนัขที่เลี้ยงมากที่สุดคือ พันธุ์ผสม รองลงมาคือไทยหลังอาน เลี้ยงประมาณ 1-2 ตัว สายพันธุ์แมวที่เลี้ยงมากที่สุดคือ พันธุ์ผสม รองลงมาคือเปอร์เซีย เลี้ยงประมาณ 1-2 ตัว กลุ่มตัวอย่างมากที่สุดนิยมไปใช้บริการสถานพยาบาลสัตว์วันเสาร์- อาทิตย์ เวลา 12.00 -16.00 น. อาหารที่นิยมใช้เลี้ยงสัตว์ คืออาหารเม็ด ความถี่ในการนำสัตว์เลี้ยงมาใช้บริการสถานพยาบาลสัตว์ประมาณ 1-2 ครั้งต่อปี ลักษณะการเลี้ยงทั้งในและนอกบ้าน ใช้บริการสถานพยาบาลสัตว์ในด้านการป้องกันโรค เช่น ฉีดวัคซีนและถ่ายพยาธิ เป็นต้น ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยในการใช้บริการสถานพยาบาลสัตว์ต่อครั้ง ส่วนสื่อที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ คือ อินเทอร์เน็ต สื่อออนไลน์ แครรี่วีรวิธาน กลุ่มตัวอย่างจำนวนมากตัดสินใจในการใช้บริการสถานพยาบาลสัตว์ด้วยตนเอง

3) ข้อมูลด้านปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการสถานพยาบาลสัตว์

พบว่าปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ มีความพร้อมในการรักษา เครื่องมือการบริการที่ครบวงจร สะอาด ปลอดภัย สัตวแพทย์มีทักษะและมีความชำนาญ มีการชี้แจงรายละเอียดในการรักษา สถานที่ตั้งเดินทางได้สะดวก การส่งเสริมการขายที่ดึงดูดลูกค้า ได้แก่ การทำบัตรสมาชิกเพื่อรับส่วนลดในการรักษา หรือการรับส่วนลดในการรักษาครั้งถัดไป

4) การวิเคราะห์ในการศึกษาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงพยาบาลสัตว์มหาดไทย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ พบว่าความอึดตัวของอุตสาหกรรม จะพบว่าแนวโน้มความอึดตัวของอุตสาหกรรมมีมาก เนื่องจากปัจจุบันมีธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์ถึง 23 ราย ถึงแม้ว่าจำนวนของผู้ใช้บริการสถานพยาบาลสัตว์จะมีเพิ่มมากขึ้นตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยในปัจจุบันแต่ด้วยภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้ประชาชนต้องใช้จ่ายอย่างประหยัดและคุ้มค่าที่สุดประกอบกับมีบัณฑิตจบใหม่จากคณะสัตวแพทย์เพิ่มขึ้นทุกปี เดิมจึงทำให้อุปทานมีแนวโน้มสูงกว่าอุปสงค์

ส่วนปัจจัยที่ชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจจากการตอบสอบถาม ประกอบด้วยปัจจัยทั้ง 7 ด้าน คือ

(1) ด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การมีความพร้อมในการรักษากล่าวคือสามารถให้บริการรักษาและวินิจฉัยโรคได้จำนวนมาก มีเครื่องมือการบริการที่ครบวงจรสามารถตรวจวินิจฉัยโรคได้ถูกต้อง แม่นยำและรวดเร็ว

(2) ด้านราคา อัตราค่าบริการเหมาะสมกับการรักษาหรือต่ำกว่าที่อื่น ทำให้สามารถดึงดูดผู้บริโภคได้

(3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านสถานที่ตั้ง เช่น เดินทางได้สะดวก ใกล้ชุมชน เวลาเปิด-ปิดของร้านสะดวกแก่ผู้ใช้บริการเช่นเปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง เป็นต้น

(4) ด้านการส่งเสริมการขาย เช่น ส่วนลดในการ รักษาครั้งถัดไป การลดแลกแจกแถม การแจ้งข่าวสารของสถานพยาบาลสัตว์ผ่านเว็บไซต์ สื่อออนไลน์ เป็นต้น

(5) ลักษณะของอาคารสถานที่และทำเลที่ตั้ง ใกล้บริเวณแหล่งชุมชน ที่มีการคมนาคมสะดวก พบเห็นได้ง่าย ในอาคารพื้นที่ให้บริการ สะอาด มีการถ่ายเทอากาศดี

(6) ด้านกระบวนการ ได้แก่การชี้แจงรายละเอียดการรักษา กระบวนการให้บริการที่รวดเร็ว มีการจัดระบบการให้บริการเช่น บัตรคิว เป็นต้น

(7) ด้านบุคลากรเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการ ซึ่งได้แก่ สัตวแพทย์มีความมีชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ มีทักษะและความชำนาญของสามารถให้คำปรึกษาและตอบข้อสงสัยได้เป็นอย่างดี เจ้าหน้าที่ในสถานพยาบาลสัตว์มีความเป็นกันเองดูแลเอาใจใส่ ยิ้มแย้มแจ่มใส สุภาพ ช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใช้บริการได้ มีบุคลิกภาพที่ดี

5) กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงพยาบาลสัตว์มทวทไทย ในเขตเทศบาลนครราชสีมา

จากการวิเคราะห์ในด้านต่างๆที่กล่าวมาข้างต้น ทางโรงพยาบาลสัตว์มทวทไทยได้ทำการกำหนดวิสัยทัศน์ คือเป็นโรงพยาบาลสัตว์ที่พร้อมให้บริการ ดูแลรักษาสัตว์เลี้ยงตลอด 24 ชั่วโมง พร้อมด้วยทีมงานบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และเครื่องมือที่ทันสมัย ภายในปี ค.ศ. 2020 กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย แยกตาม Balance Scorecard ดังแสดงในตารางที่ 1 และได้ทำการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix ได้กลยุทธ์ออกมาทั้งหมด 4 ส่วน ซึ่งสามารถนำไปเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อมาใช้ในการดำเนินองค์กรต่อไปได้ พบว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์ SO และ ST ซึ่งเป็นกลุ่มที่สร้างความเชื่อมั่นและแตกต่างโดยสร้างการรับรู้ทางด้านความเชี่ยวชาญของทีมงาน และศักยภาพหลักที่มีความน่าเชื่อถือ มีชื่อเสียงของโรงพยาบาลสัตว์มทวทไทยซึ่งจะเป็น กลยุทธ์ที่สามารถสร้างโอกาสในการประสบความสำเร็จต่อไป ส่วนกลยุทธ์ WO และ WT เป็นกลยุทธ์การอนุรักษ์ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรในเรื่องของการบริการที่ต้องเพิ่มให้กับผู้ใช้บริการเพื่อเป็นการแก้ไขให้องค์กรมีความเข้มแข็งละเปิดโอกาสให้องค์กรได้รับลูกค้าใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น

สรุป

ทางโรงพยาบาลสัตว์มทวทไทยได้ทำการกำหนดกลยุทธ์เพื่อมอบคุณค่าทางด้านต่างๆให้แก่ลูกค้าดังต่อไปนี้ กลยุทธ์ด้านคุณค่าในเชิงคุณภาพ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาความสามารถและเพิ่มความเชี่ยวชาญ กลยุทธ์ด้านการให้บริการที่ดีเพื่อสร้างความประทับใจ กลยุทธ์ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยการบริการให้คำปรึกษาทั้งด้านโทรศัพท์ สื่อออนไลน์ และกลยุทธ์ด้านคุณค่าในเชิงปริมาณ ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ด้านราคา ราคาเหมาะสมกับคุณภาพการรักษาโดยการลดต้นทุน เช่น การทำ Procurement กับ Suppliers และกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย เช่นในฤดูร้อนมีการณรงค์ให้มีการฉีดวัคซีนพิษสุนัขบ้า โดยลูกค้าที่นำมาฉีดได้รับส่วนลด 20-30% เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

สำหรับผู้ประกอบการสถานพยาบาลสัตว์สามารถนำข้อมูลการวิเคราะห์เกี่ยวกับธุรกิจและกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาได้

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากผู้ศึกษาได้รับความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารมย์ ตัตตะวะศาสตร์ อาจารย์ให้คำปรึกษาอาจารย์ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล และอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่มีคุณค่าต่อการศึกษา ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ จนทำให้รายงานการศึกษาอิสระฉบับเสร็จสมบูรณ์เป็นอย่างดี ผู้ศึกษาจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

เอกสารอ้างอิง

- [1] Smartsme.tv. (2558). **ธุรกิจสัตว์เลี้ยง ธุรกิจนำสนใจท่ามกลางสภาวะความเหงาของคนเมือง**. ค้นเมื่อ 29 พฤษภาคม 2558, จาก <http://www.smartsme.tv/knowledge-detail.php?sid=1&gid=6&id=677>
- [2] กรมปศุสัตว์ นครราชสีมา. (2558). **สถานพยาบาลสัตว์ กิจกรรมรักษาพยาบาลสัตว์ ปีงบประมาณ 2557**. ค้นเมื่อ 29 พฤษภาคม 2558, จาก <http://pvlo-nak.dld.go.th/data/clinic/clinic57.pdf>
- [3] ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล. (2558). **เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์**. ขอนแก่น: วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- [4] พิบูล ทีปะपाल. (2551). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ : Strategic Management**. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- [5] อนิวัช แก้วจำนง. (2551). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ : Strategic Management**. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- [6] พิพัฒน์ ก้องกิจกุล และ ญัฐยา สันตระการผล. (2549). **Balanced Scorecard ภาคปฏิบัติ: วิธีสร้างสมดุลระหว่างกลยุทธ์และการควบคุม**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- [7] สุวิมล ตีรกันันท์. (2550). **การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ตารางที่ 1 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย (KPI) แยกตาม Balance Scorecard

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (Measure or KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงานโครงการกิจกรรม (Initiatives)
มุมมองด้านการเงิน			
รายได้ที่เพิ่มขึ้น	รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	≥ 30 %	เพิ่มจำนวนสัตวแพทย์ขึ้นมาอีก 2 คนเพื่อขยายเวลาในการให้บริการเป็น 24 ชั่วโมง
ลดต้นทุน	ค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนผันแปรลดลงเทียบกับปีที่ผ่านมา	≥ 5%	ทำ Procurement กับ supplier ส่วนใหญ่ โดยจะดูเรื่องคุณภาพและราคาเป็นหลัก
มุมมองด้านลูกค้า			
การรักษาลูกค้าเก่า	จำนวนลูกค้าที่หายไป	≤ 5 %	ทำระบบสมาชิกลูกค้า
เพิ่มลูกค้ารายใหม่	จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	≥ 5 %	ทำระบบสมาชิกลูกค้า
รักษาความพึงพอใจของลูกค้า	คุณภาพในการรักษาและราคาที่ทำให้บริการเหมาะสม	≥ 80 %	แจกแบบสอบถามความพึงพอใจแก่ลูกค้า , Comment ในเว็บไซต์
มุมมองด้านกระบวนการภายใน			
การรักษาที่มีคุณภาพ	อัตราการรักษาผิดพลาด	≤ 3 %	แบบสอบถามความพึงพอใจแก่ลูกค้า , Comment ในเว็บไซต์
การบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ	ความพึงพอใจของลูกค้า	≥ 80 %	แบบสอบถามความพึงพอใจแก่ลูกค้า , Comment ในเว็บไซต์
มุมมองด้านการเรียนรู้			
การพัฒนาทักษะของพนักงานและสัตวแพทย์	จำนวนวันในการอบรมต่อคนต่อปี	5 วัน	จัดทำแผนอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง