กลยุทธการสร้างแบรนด์สำหรับสถานพยาบาลสัตว์

ณัฐกาญจน์ แกล้วเขตต์การ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธการสร้างแบรนด์สำหรับสถานพยาบาลสัตว์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2560

.....

นายณัฐกาญจน์ แกล้วเขตต์การ

ผู้วิจัย

.....	.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,	รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
D.B.A.	Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์
.....	.....
ดวงพร อาภาศิลป์,	พาสน์ ทีฆทรัพย์,
Ph.D.	D.B.A.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ	กรรมการสอบสารนิพนธ์
มหาวิทยาลัยมหิดล	

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตเดช ที่ได้สละเวลาในการให้คำปรึกษาและแนวนำแนวทางในการดำเนินงาน อีกทั้งยังคอยติดตามความคืบหน้า ให้ข้อคิดตลอดจนคำแนะนำรูปแบบการเขียนสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร. ศิริสุข รักถิ่น สำหรับคำแนะนำขั้นตอนในการสร้างแบรนด์ ขอกราบขอบพระคุณ ผศ. ดร. วิเลิศ ภูริวัชร ผู้จุดประกายให้เห็นความสำคัญของการสร้างแบรนด์ในธุรกิจ ขอกราบขอบคุณ พ.ต.ท.สพ.ญ.วิไลลักษณ์ แกล้วเขตต์การ สำหรับคำสั่งสอนและคำชี้แนะตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ขอขอบคุณ สพ.ญ. อัญชลิดา แกล้วเขตต์การ สำหรับกำลังใจตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ขอขอบคุณเพื่อนๆ MS 18C ที่ช่วยเหลือกันตลอดระยะเวลาของการศึกษาต่อปริญญาโท นอกจากนี้แล้วผู้จัดทำขอขอบคุณสมาชิกครอบครัวที่คอยให้กำลังใจและความช่วยเหลือในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เสมอมา

ณัฐกาญจน์ แกล้วเขตต์การ

กลยุทธการสร้างแบรนด์สำหรับสถานพยาบาลสัตว์

BRAND BUILDING STRATEGY IN ANIMAL HOSPITAL BUSINESS

นายณัฐกาญจน์ แกล้วเขตต์การ 5850508

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในปี พ.ศ. 2559 ที่ผ่านมาอุตสาหกรรมสัตว์เลี้ยงมีมูลค่าประมาณ 22,000 ล้านบาทและมีแนวโน้มที่จะขยายตัวปีละ 10 - 15 % อย่างไรก็ตามในปัจจุบันพบว่าพฤติกรรมการเลี้ยงสัตว์ของสังคมไทยกำลังเปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต โดยพบว่าประชากรที่หันมานิยมเลี้ยงสัตว์เลี้ยงมากขึ้นคือประชากรในยุค generation x และ generation y ซึ่งประชากรกลุ่มนี้จะมีทัศนคติต่อสัตว์เลี้ยงเป็นเสมือนหนึ่งในสมาชิกของครอบครัว (humanization) การเลือกหาสินค้าและบริการให้แก่สัตว์เลี้ยงของประชากลุ่มนี้นอกจากจะให้ความสำคัญด้านการใช้งาน (function) แล้วประชากรกลุ่มนี้ยังคงให้ความสำคัญด้านอารมณ์ (emotion) และสังคม (social) อีกด้วย

ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันที่ธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์มีการแข่งขันค่อนข้างสูง สถานพยาบาลสัตว์แต่ละแห่งควรสรรหาวิธีการเพื่อสร้างสร้างความแตกต่าง และ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่ตลอดจนวิธีการส่งมอบคุณค่าของสถานพยาบาลให้กับผู้บริโภคอย่างถูกต้องซึ่งการสร้างแบรนด์เป็นหนึ่งในวิธีที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับสถานพยาบาลสัตว์ และ ช่วยส่งมอบคุณค่าของสถานพยาบาลให้กับให้ผู้บริโภค

การสร้างแบรนด์ที่เหมาะสมกับสถานพยาบาลสัตว์มีขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1. วิเคราะห์ตลาด (Market analysis) 2. กำหนดแก่นแท้ของแบรนด์ (Brand essence) 3. กำหนดการรับรู้ของแบรนด์ (Brand perception) 4. กำหนดบุคลิกของแบรนด์ (Brand personality) และ 5. กำหนดเอกลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity) แต่ละขั้นตอนของการสร้างแบรนด์จะมีตัวชี้วัดในการสร้างแบรนด์ (KBI หรือ Key Branding Index) เป็นเครื่องมือช่วยกำกับว่าแบรนด์ที่ถูกสร้างขึ้นมานั้นสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างแท้จริงนอกจากนี้ในสารนิพนธ์ฉบับนี้ยังได้กล่าวถึงรายละเอียดของปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสร้างแบรนด์ประสบความสำเร็จ (Key sucess factor) แผนการดำเนินงาน (Action plan) และ การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk management)

คำสำคัญ: สถานพยาบาลสัตว์/ การสร้างแบรนด์/ แบรนด์

39 หน้า

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ข**
บทคัดย่อ		**ค**
สารบัญตาราง		**ช**
สารบัญภาพ		**ซ**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
บทที่ 2	**การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน**	**3**
	2.1 Force analysis	3
	2.1.1 Supplier	3
	2.1.2 Customer	3
	2.1.3 Competition	3
	2.1.4 New entry	4
	2.1.5 Substitute	4
	2.2 PESTEL	5
	2.2.1 Politic	5
	2.2.2 Economic	5
	2.2.3 Social	6
	2.2.4 Technology	6
	2.2.5 Environment	7
	2.2.6 Legal	7
	2.3 Business Life cycle	8
	2.3.1 Start up	8
	2.3.2 Growth	8
	2.3.3 Maturity	8
	2.3.4 Decline	9
	2.3.5 Death	9

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	2.3.6 Rebitrh	9
บทที่ 3	**การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา**	**11**
	3.1 Personality	12
	3.2 Perceive value	12
	3.3 Competitive advantage	12
บทที่ 4	**ขั้นตอนการสร้างแบรนด์**	**14**
	4.1 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมสถานพยาบาลสัตว์	14
	4.1.1 พฤติกรรมของผู้บริโภค	14
	4.1.2 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม	14
	4.1.3 ธุรกิจเทียบเคียง	15
	4.2 ขั้นตอนการสร้างแบรนด์	16
	4.2.1 ขั้นตอนการสร้างแบรนด์ตามแนวทางของ Johanna Kujala, 2011	16
	4.2.2 ขั้นตอนการสร้างแบรนด์ตามแนวทางของ Bhimrao M. Ghodeswar, 2015	18
	4.2.3 ขั้นตอนการสร้างแบรนด์ตามแนวทางของ Mats Urde, 2001	20
บทที่ 5	**การนำไปใช้**	**24**
	5.1 ขั้นตอนการสร้างแบรนด์ที่เหมาะสมกับสถานพยาบาลสัตว์	24
	5.1.1 กำหนดตำแหน่งของแบรนด์ (Brand positoning)	24
	5.1.2 กำหนดแก่นแท้ของแบรนด์ (Brand essence)	24
	5.1.3 กำหนดการรับรู้ของแบรนด์ (Brand perception)	25
	5.1.4 กำหนดบุคลิกของแบรนด์ (Brand personality)	25
	5.1.5 กำหนดเอกลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity)	26
	5.2 ปัจจัยความสำเร็จของการสร้างแบรนด์ (Key sucess factor in brand building process)	28
	5.2.1 พนักงาน	28
	5.2.2 การวางตำแหน่งของแบรนด์ (Brand position)	28

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.3 ความคงที่ (Consistency)	28
5.2.4 ค่านิยม (Value)	28
5.2.5 ระบบ (System)	29
5.3 ตัวชี้วัดในการสร้างแบรนด์ (KBI หรือ Key Branding Index)	29
5.3.1 Brand Loyalty Index (BLI)	29
5.3.2 Brand Attitude Index (BAI)	31
5.3.3 Brand Relationships Index (BRI)	31
5.3.4 Brand Equity Index (BEI)	31
5.4 แผนการดำเนินงาน (Action plan)	32
5.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk management)	32
5.5.1 การระบุความเสี่ยง (Risk identification)	32
5.5.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk assesment)	33
5.5.3 การประเมินความเสี่ยง	34
5.5.4 การควบคุมความเสี่ยง (Risk control)	35
5.5.5 การติดตามความเสี่ยง (Risk mornitor)	36
5.6 การประเมินผลทั้งองค์กร	36
บรรณานุกรม	**38**
ประวัติผู้วิจัย	**39**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	สรุป 5 Force	5
2.2	สรุป PESTEL	8
5.1	สรุปแผนการดำเนินงานและตัวชี้วัด	32
5.2	แสดงระบุความเสี่ยง	33
5.3	ประเมินความเสี่ยง	34
5.4	แสดงวิธีการควบคุมความเสี่ยง	35

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	แสดงระยะต่างๆ ของวงจรธุรกิจ	9
3.1	Causal loop รายได้	11
3.2	Causal loop ของการพัฒนาแบรนด์	13
4.1	ส่วนประกอบของเอกลักษณ์ของแบรนด์	17
4.2	ขั้นตอนการสร้างแบรนด์ตามแนวทางของ Johanna Kujala, 2011	18
4.3	ขั้นตอนการสร้างแบรนด์ตามแนวทางของ Bhimrao M. Ghodeswar, 2015	20
4.4	ขั้นตอนการสร้างแบรนด์ตามแนวทางของ Mats Urde, 2001	23
5.1	ชนิดของบุคลิกของแบรนด์	26
5.2	ขั้นตอนการสร้างแบรนด์ที่เหมาะสมกับโรงพยาบาลสัตว์	27
5.3	การประเมินระดับของความเสี่ยง	34
5.4	สรุปขั้นตอนการบริหารงานและการประเมินผลทั้งองค์กร	37

บทที่ 1
บทนำ

ในปี พ.ศ. 2559 ที่ผ่านมาอุตสาหกรรมสัตว์เลี้ยงมีมูลค่าประมาณ 22,000 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากเมื่อ 10 ปีก่อนประมาณ 5 เท่า และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวปีละ 10 - 15 % อย่างไรก็ตามในปัจจุบันพบว่าพฤติกรรมการเลี้ยงสัตว์ของสังคมไทยกำลังเปลี่ยนแปลงไปจากในอดีตซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไทย เป็นที่ทราบกันดีว่าปัจจุบันประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ประชากรยุค baby boom ที่ในอดีตเป็นกลุ่มที่นิยมเลี้ยงสัตว์เลี้ยงมากที่สุดโดยมีจุดประสงค์หลักคือเลี้ยงเพื่อเฝ้าบ้านหรือเลี้ยงไว้ดูเล่น ประชากรกลุ่มนี้มีพฤติกรรมการบริโภคที่เรียบง่าย นิยมใช้สินค้าที่คุ้นเคย ไม่สนใจใน brand ให้ความสำคัญกับด้าน functional มากกว่า emotional และมีความคาดหวังในสินค้าและบริการในระดับที่ไม่สูง แม้จะเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงแต่ในปัจจุบันพบว่าประชากรกลุ่มนี้มีอายุอยู่ระหว่าง 53-71 ปี และมีความนิยมเลี้ยงสัตว์เลี้ยงน้อยลงเนื่องจากอายุที่เพิ่มมากขึ้น ในทางกลับกันพบว่าประชากรที่หันมานิยมเลี้ยงสัตว์เลี้ยงมากขึ้นคือประชากรในยุค generation x และ y ซึ่งประชากรกลุ่มนี้จะมีทัศนคติและปฏิบัติต่อต่อสัตว์เลี้ยงเป็นเสมือนหนึ่งในสมาชิกของครอบครัว (humanization) ส่งผลให้ประชากรกลุ่มนี้มีพฤติกรรมการบริโภคที่แตกต่างจากกลุ่ม baby boom อย่างชัดเจนโดยเฉพาะการเลือกหาสินค้าและบริการระดับ premium ให้แก่สัตว์เลี้ยงที่นอกจากจะให้ความสำคัญด้านการใช้งาน (function) แล้วประชากรกลุ่มนี้ยังคงให้ความสำคัญด้านภาพลักษณ์องค์กรอารมณ์ (emotion) และสังคมอีกด้วย เช่น อาหารสัตว์เลี้ยงที่ผลิตจากวัตถุดิบอินทรีย์ แพทย์ทางเลือกและสปาสำหรับสัตว์เลี้ยง เป็นต้น ทำให้ธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของเจ้าของสัตว์เลี้ยงยุคใหม่

ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันที่ธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์มีการแข่งขันค่อนข้างสูง โดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพมหานครซึ่งมีจำนวนสถานพยาบาลสัตว์เปิดดำเนินการมากมาย จากการสำรวจของสำนักควบคุม ป้องกัน และบำบัดโรคสัตว์ กรมปศุสัตว์ พบว่าในพื้นที่กรุงเทพมหานครแม้จะมีพื้นที่เพียง 1,569 ตารางกิโลเมตรแต่กลับมีสถานพยาบาลสัตว์มากถึง 790 แห่งและเมื่อเปรียบเทียบกับจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งมีพื้นที่มากกว่ากรุงเทพมหานครเกือบ 12 เท่าแต่มีสถานพยาบาลสัตว์เพียง 122 แห่งเท่านั้น สาเหตุสำคัญที่ทำให้สถานพยาบาลสัตว์ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครเป็นเพราะพฤติกรรมการเลี้ยงสัตว์ของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานครเหมาะสมกับการทำธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์มากกว่าตามชนบทโดยเฉพาะเรื่องของพฤติกรรมการดูแลรักษาสัตว์เลี้ยง แม้ในกรุงเทพมหานครจะมีสถานพยาบาล

สัตว์หลายร้อยแห่งแต่ส่วนมากจะใช้กลยุทธการแข่งขันด้านสถานที่ตั้ง และการลงทุนในเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์เพื่อสร้างความสะดวกให้แก่เจ้าของสัตว์เลี้ยงและเพิ่มศักยภาพในการวินิจฉัยและรักษาโรค อย่างไรก็ดีการลงทุนในสถานที่ตั้งและอุปกรณ์ทางการแพทย์ไม่ได้ช่วยให้ผู้บริโภครับรู้ (recognition) ถึงความแตกต่างระหว่างสถานพยาบาลสัตว์ได้เนื่องจากทุกสถานพยาบาลสัตว์ต่างก็เลือกใช้กลยุทธ์เดียวกัน

ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่สูงและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปจากเดิมโดยเฉพาะพฤติกรรมการเลี้ยงสัตว์แบบ humanization และการให้ความสำคัญกับคุณค่าด้านอารมณ์ควบคู่ไปกับคุณค่าด้านการใช้งานจากสินค้าและบริการ ทำให้การดำเนินธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์ตามแนวทางเดิมที่เน้นเฉพาะคุณค่าด้านการใช้งานจากการลงทุนในสถานที่ตั้งและอุปกรณ์ทางการแพทย์นั้นไม่เพียงพอที่จะช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันระยะยาวให้กับธุรกิจได้อีกต่อไป สถานพยาบาลสัตว์สมัยใหม่จึงควรให้ความสำคัญกับกลยุทธการสร้างแบรนด์เพื่อให้ธุรกิจสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคทั้งในแง่ของคุณค่าด้านการใช้งานและคุณค่าด้านอารมณ์ ตลอดจนเพื่อช่วยสร้างความความโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง แนวทางการสร้างแบรนด์นั้นสามารถทำได้หลายแนวทางซึ่งแต่ละแนวทางต่างข้อดีข้อเสียที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกแนวทางการสร้างแบรนด์ควรเลือกให้สอดคล้องกับลักษณะของแต่ละสถานพยาบาลและประสบการณ์ของผู้สร้างแบรนด์ ในบทความนี้ผู้เขียนแนะนำแนวทางการสร้างแบรนด์โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ตลาดและวิเคราะห์คู่แข่งเพื่อให้แบรนด์ที่ถูกสร้างมาสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและสามารถสร้างความโดนเด่นให้แก่ธุรกิจได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังได้อธิบายถึง ปัจจัยความสำเร็จของการสร้างแบรนด์ ตัวชี้วัดในการสร้างแบรนด์ แผนการดำเนินงน การบริหารจัดการความเสี่ยงและการประเมิณผล

บทที่ 2
การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน

2.1 Force analysis

2.1.1 Supplier

suppl ier ที่สำคัญของธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์คือบริษัทขายยาและเวชภัณฑ์ต่างซึ่งในปัจจุบันมีอยู่มากมายหลายบริษัท แม้ว่าจะไม่มีการรวมกลุ่มกันของ supplier และ switching cost ในการเปลี่ยน supplier ที่ต่ำ อย่างไรก็ดีแต่ละบริษัทต่างก็ขายยาและเวชภัณฑ์ต่างชนิดกัน ประกอบกับปริมาณสินค้าที่สถานพยาบาลสัตว์ซื้อในแต่ละครั้งไม่ได้มีปริมาณมาก ทำให้โดยรวมแล้วพบว่าธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์นั้น supplier มีอำนาจการต่อรองสูง

2.1.2 Customer

แม้จำนวนผู้เลี้ยงสัตว์เลี้ยงจะเพิ่มมากขึ้นกว่าในอดีต และ การเปลี่ยนสถานพยาบาลสัตว์มี switching cost ที่เป็น intangible cost สูง โดยเฉพาะเรื่องของประวัติการรักษาและความคุ้นเคยระหว่างสัตวแพทย์กับสัตว์เลี้ยง อย่างไรก็ดีในปัจจุบันผู้บริโภคสามารถเข้าถึงและค้นหาข้อมูลต่างๆ ได้ง่ายทั้งในเรื่องรายละเอียดของโรค วิธีการรักษา รวมถึงสถานพยาบาลสัตว์ในพื้นที่ใกล้เคียง นอกจากนี้สินค้าและบริการของแต่ละสถานพยาบาลยังมีความแตกต่างกันน้อยเพราะสถานพยาบาลสัตว์ส่วนมากจะแข่งขันกันที่สถานที่ตั้ง และการลงทุนในอุปกรณ์ทางการแพทย์ซึ่งไม่ได้ช่วยให้เจ้าของสัตว์เลี้ยงรับรู้ได้ถึงความแตกต่างระหว่างสถานพยาบาลสัตว์ ประกอบกับswitching cost ที่เป็น tangible cost ของผู้บริโภคในการย้ายสถานพยาบาลสัตว์ที่ต่ำ และจำนวนของสถานพยาบาลสัตว์ที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองสูง

2.1.3 Competition

ปัจจุบันในพื้นที่กรุงเทพมหานครมีสถานพยาบาลสัตว์มากถึง 790 แห่งซึ่งแต่ละสถานพยาบาลต่างก็มีสินค้าและบริการที่คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ดีเป็นที่น่าสังเกตว่าสถานพยาบาลสัตว์สมัยใหม่เริ่มเน้นการสร้างคุณค่าด้านอารมณ์ให้กับเจ้าของสัตว์เลี้ยงมากขึ้นผ่านการสร้างสถานพยาบาลที่มี

concept แตกต่างกันไปเช่นการตกแต่งภายนอกให้มีลักษณะคล้ายบ้านทรงญี่ปุ่น การออกแบบภายในให้คล้ายกับสนามเด็กเล่น หรือมีการนำตกแต่งกรงพักเพื่อเพิ่มความรู้สึกให้เหมือนกับอยู่บ้าน เป็นต้น นอกจากนี้ในแง่ของคุณค่าด้านการใช้งานพบว่าในปัจจุบันสถานพยาบาลสัตว์ขนาดกลางหลายแห่งเริ่มเปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง เพิ่มขึ้นจากแต่เดิมที่มีเฉพาะสถานพยาบาลขนาดใหญ่เท่านั้น บางสถานพยาบาลสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวโดยการยกระดับเป็นศูนย์บริการที่มุ่งเน้นเฉพาะด้าน เช่น ศูนย์กายภาพบำบัด ศูนย์โรคตาสัตว์เลี้ยง และศูนย์ดูแลสัตว์พิเศษ เป็นต้น ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าแม้สถานการณ์การแข่งขันจะรุนแรงแต่หากสถานพยาบาลมีการลงทุนในการสร้างคุณค่าด้านการใช้งาน (function benefit) และด้านอารมณ์ (emotional benefit) ให้แก่องค์กรก็จะสามารถทำให้ตัวเองมีความแตกต่างที่โดดเด่นและสร้างแรงดึงดูดลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่ง

2.1.4 New entry

ถึงแม้การเปิดสถานพยาบาลสัตว์ขนาดใหญ่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนที่สูงโดยเฉพาะการลงทุนในอุปกรณ์ทางการแพทย์และระบบการจัดการ อย่างไรก็ดีพระราชบัญญัติสถานพยาบาลสัตว์ พ.ศ. 2533 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติสถานพยาบาลสัตว์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 และพระราชบัญญัติวิชาชีพสัตวแพทย์กำหนดไว้ว่าบุคคลทั่วไปสามารถขออนุญาตประกอบการสถานพยาบาลสัตว์ได้ ส่วนใบอนุญาตดำเนินการสถานพยาบาลสัตว์และบุคคลที่สามารถประกอบวิชาชีพสัตว์แพทย์ได้จะต้องสัตวแพทย์ที่ได้ขึ้นทะเบียนและรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการสัตวแพทย์จากสัตวแพทย์สภาเท่านั้น ส่งผลให้บุคคลทั่วไปสามารถเปิดให้บริการสถานพยาบาลสัตว์ได้โดยให้สัตวแพทย์เป็นผู้ขอใบอนุญาตดำเนินการสถานพยาบาลสัตว์แทนส่งผลให้ธุรกิจนี้มี barrier to entry ที่ต่ำ

2.1.5 Substitute

แม้ปัจจุบันผู้บริโภคจะสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายกว่าในอดีตทำให้เจ้าของสัตว์บางคนเลือกที่จะรักษาสัตว์เลี้ยงของตนเองเบื้องต้นก่อน แต่อย่างไรก็ตามบุคคลทั่วไปย่อมมีความสามารถจำกัดทั้งในแง่ขององค์ความรู้ ประสบการณ์รวมทั้งอุปกรณ์ที่ใช้ในการวินิจฉัยและรักษาโรคทำให้ในปัจจุบันในธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์ยังไม่มีสินค้าทดแทนด้านการวินิจฉัยและรักษาโรคที่เด่นชัด อย่างไรก็ดีเนื่องจากผู้บริโภคยุคใหม่มีแนวคิดของ humanization และ premiumization เพิ่มมากขึ้นทำให้ธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้างกับสัตว์เลี้ยงเช่น ธุรกิจรับฝากเลี้ยง ธุรกิจอาบน้ำตัดขน และร้านขายอาหารสัตว์ปรับตัวเพื่อสร้างคุณค่าและความแตกต่างให้กับธุรกิจของตัวเองโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อกระแสเหล่านี้ได้ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจรับฝากเลี้ยงปรับจุดยืนของตัวเองมาเป็นโรงแรมและเพิ่มบริการให้มีความหลากหลายไม่ว่าจะเป็นสนามเด็กเล่น สระว่ายน้ำ หรือแม้กระทั่งบริการจัด

เลี้ยงวันเกิดและงานวิวาห์ เป็นต้น ในขณะที่ธุรกิจอาบน้ำตัดขนได้ปรับจุดยืนของตัวเองมาเป็นสปา พร้อมทั้งเพิ่มบริการให้มีความหลายหลายมากกว่าการอาบน้ำและตัดขน เช่น บริการนวดสมุนไพร แช่อ่างจากุชชี่ และ นวดกดจุด เป็นต้น การปรับตัวของธุรกิจเทียบเคียงเหล่านี้ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญ (specialization) ซึ่งสามารถตอบสนองแนวคิด humanization และ premiumization ได้เป็นอย่างดี ทำให้ในระยะยาวธุรกิจเหล่านี้สามารถพัฒนาขึ้นมาทดแทนสินค้าและบริการบางอย่างที่ของโรงพยาบาลได้

ตารางที่ 2.1 สรุป 5 Force

5 Force	Level
Bargaining power of supplier	High
Bargaining power of customer	High
Competition	High
Barrier to entry	Low
Substitute	Low

2.2 PESTEL

2.2.1 Politic

แม้จะมีกฎหมายที่ควบคุมการขายยา การนำเข้าสัตว์เลี้ยงจากต่างประเทศ และการเลี้ยงสัตว์แต่ในปัจจุบันรัฐบาลไม่ได้ให้ความสำคัญกับกฎหมายเหล่านี้จึงไม่ได้มีการบังคับใช้ที่เข้มงวด ส่งผลให้ธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์มีช่องทางให้สามารถเติบโตพอสมควร

2.2.2 Economic

จากบทวิเคราะห์ของหลักทรัพย์จัดการกองทุนกสิกรไทยระบุว่าเศรษฐกิจไทยในปี พ.ศ. 2560 ถึง พ.ศ. 2562 จะขยายตัวแบบค่อยเป็นค่อยไปเนื่องจากภาวะส่งออกและการลงทุนของภาคเอกชนที่ลดลง สำหรับปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจของไทยมาการลงทุนภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและการใช้จ่ายภายในประเทศ อย่างไรก็ดีมีแนวโน้มว่าต้นทุนของธุรกิจจะเพิ่มสูงขึ้นอ้างอิงจากราคาน้ำมันและอัตราเงินเฟ้อในประเทศที่ยับตัวสูงอย่างต่อเนื่อง จากดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภคศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยพบว่าดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภคในเดือนพฤษภาคม 2560 ลดลงครั้งแรกในรอบ 6 เดือน โดยมีสาเหตุมาจากราคาพืชผลทางการเกษตรที่

อยู่ในระดับต่ำ ค่าครองชีพและราคาสินค้าที่ทรงตัวในระดับสูงและความกังวลเกี่ยวกับเศรษฐกิจโลก จึงสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความเสี่ยงต่อก็ดำเนินธุรกิจ

2.2.3 Social

ปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคในการเลี้ยงสัตว์เปลี่ยนจากค่านิยมเลี้ยงสุนัขพันธุ์กลางและใหญ่มาเป็นนิยมเลี้ยงสุนัขพันธุ์เล็ก แมว และสัตว์พิเศษ (exotic pet) เช่น งู กิ้งก่า และปลาสวยงาม เป็นต้น ประชากรยุค baby boom ซึ่งในอดีตเป็นกลุ่มประชากรที่นิยมเลี้ยงสัตว์เลี้ยงมากที่สุดโดยมีจุดประสงค์หลักคือเลี้ยงเพื่อเฝ้าบ้านหรือเลี้ยงไว้ดูเล่น ประชากรกลุ่มนี้มีพฤติกรรมการบริโภคที่เรียบง่าย นิยมใช้สินค้าที่คุ้นเคย ให้ความสำคัญกับด้านการใช้งาน (function) มากกว่าด้านอารมณ์ (emotion) และมีความคาดหวังในสินค้าและบริการในระดับที่ไม่สูง แม้จะเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงแต่ในปัจจุบันพบว่าประชากรกลุ่มนี้มีอายุอยู่ระหว่าง 53-71 ปี และมีความนิยมเลี้ยงสัตว์เลี้ยงน้อยลงเนื่องจากอายุที่เพิ่มมากขึ้น ในทางกลับกันพบว่าประชากรที่หันมานิยมเลี้ยงสัตว์เลี้ยงมากขึ้นคือประชากรในยุค generation x และ y ซึ่งประชากรกลุ่มนี้จะมีทัศนคติและปฏิบัติต่อสัตว์เลี้ยงเป็นเสมือนหนึ่งในสมาชิกของครอบครัวหรือที่เรียกว่าพฤติกรรมแบบ humanization ส่งผลให้ประชากรกลุ่มนี้มีพฤติกรรมการบริโภคที่แตกต่างจากกลุ่ม baby boom อย่างชัดเจน โดยเฉพาะการเลือกหาสินค้าและบริการระดับ premium ซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูงให้แก่สัตว์เลี้ยง นอกจากจะให้ความสำคัญด้านการใช้งาน (function) แล้ว ประชากรกลุ่มนี้ยังคงให้ความสำคัญกับคุณค่าด้านอารมณ์ (emotion) ซึ่งคุณค่าด้านอารมณ์ที่ผู้บริโภคกลุ่มนี้ต้องการจากสถานพยาบาลสัตว์คือความเชื่อมั่น (trust) และความน่าเชื่อถือ (reliability) และเนื่องจากค่านิยมของประชากรกลุ่ม generation x และ y ที่มีความเป็นสังคมเมืองมากขึ้นและนิยมอาศัยอยู่คอนโดในเมืองซึ่งมีพื้นที่ใช้สอยไม่มากทำให้ ส่งผลให้ประชากรกลุ่มนี้นิยมเลี้ยงสุนัขพันธุ์เล็ก แมว และสัตว์พิเศษ (exotic pet) ซึ่งต่างจากประชากรกลุ่ม baby boom ที่นิยมเลี้ยงสุนัขขนดกลางและขนาดใหญ่ ส่งผลให้สถานพยาบาลสัตว์ต้องปรับตัวเพื่อรองรับลักษณะสัตว์ป่วยที่เปลี่ยนไปจากเดิม ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยด้าน social ถือเป็น opportunity ของธุรกิจหากว่าธุรกิจสามารถปรับตัวเพื่อให้สามารถตอบสนองกับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปได้

2.2.4 Technology

ปัจจุบัน technology ด้านการผลิตเครื่องมือและอุปกรณ์ในการรักษาและวินิจฉัย เจริญก้าวหน้ามากขึ้นทำให้อุปกรณ์การแพทย์หลายชนิดมีราคาลดลงจนผู้ประกอบการรายย่อยสามารถเป็นเจ้าของได้ง่ายขึ้นกว่าในอดีต

การสื่อสารผ่าน internet ทำได้ง่าย สามารถรองรับรูปแบบการสื่อสารได้หลายประเภท และมีหลากหลายช่องทาง ทำให้สถานพยาบาลสัตว์มีช่องทางติดต่อสื่อสารกับเจ้าของสัตว์เพิ่มขึ้นและสามารถเลือกรูปแบบการสื่อสารได้มากขึ้นด้วย

Social media เป็นหนึ่งในช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพราะเข้าถึงผู้บริโภคได้ในวงกว้าง ต้นทุนต่ำและสามารถเลือกให้จำเพาะกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ นอกจากนี้ social media ยังสามารถรองรับข้อมูลได้หลากหลายประเภทไม่ว่าจะเป็นคำบรรยาย ภาพนิ่ง และภาพเคลื่อนไหว อย่างไรก็ดี social media ก็เหมือนดาบ 2 คมที่นอกจากจะเป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพแล้วยังเป็นช่องทางที่สามารถแพร่กระจ่ายข่าวสารในแง่ลบของธุรกิจได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว โดยรวมแล้วปัจจัยด้าน social ถือเป็น opportunity และ threat ของธุรกิจ

2.2.5 Environment

แม้จะมีกฎหมายที่ควบคุมเรื่องการกำจัดขยะมูลฝอยแต่ในปัจจุบันรัฐบาลไม่ได้ให้ความสำคัญกับกฎหมายเหล่านี้จึงไม่ได้มีการบังคับใช้ที่เข้มงวดส่งผลให้ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมไม่ได้ส่งผลกระทบอะไรกับธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์

2.2.6 Legal

กฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์มีอยู่หลายข้อกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติสถานพยาบาลสัตว์ พ.ศ. 2533 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติสถานพยาบาลสัตว์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 และ พระราชบัญญัติวิชาชีพสัตวแพทย์ซึ่งกำหนดไว้ว่าบุคคลทั่วไปสามารถขออนุญาตประกอบการสถานพยาบาลสัตว์ได้ ส่วนใบอนุญาติดำเนินการสถานพยาบาลสัตว์และบุคคลที่สามารถประกอบวิชาชีพสัตว์แพทย์ได้จะต้องสัตวแพทย์ที่ได้ขึ้นทะเบียนและรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการสัตวแพทย์จากสัตวแพทยสภาเท่านั้น ส่งผลให้บุคคลทั่วไปสามารถเปิดให้บริการสถานพยาบาลสัตว์ได้โดยให้สัตวแพทย์เป็นผู้ขอใบอนุญาตดำเนินการสถานพยาบาลสัตว์ นอกจากนี้ข้อบังคับสัตวแพทย์สภาว่าด้วยจรรยาบรรณแห่งวิชาชีการสัตวแพทย์ พ.ศ.2546 กำหนดไว้ว่าผู้ประกอบวิชาชีพห้ามโฆษณาการประกอบวิชาชีพการสัตวแพทย์และความรู้ความชำนาญในการประกอบวิชาชีพของตนและผู้อื่นแต่เปิดช่องทางให้สามารถโฆษณาในรูปแบบของความรู้หรือ content อื่นๆได้ ทำให้สถานพยาบาลมีช่องว่างในการโฆษณาได้พอสมควร ในขณะเดียวกันก็มีกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องเช่น พระราชกำหนดการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2560 ที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อสถานพยาบาลสัตว์ที่มีการจ้างงานแรงงานต่างด้าวทั้งในแง่ของต้นทุนที่สูงขึ้นและกระบวนการที่ยุ่งยากซับซ้อน ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าในส่วนของ Legal อาจเป็นได้ทั้ง opportunity และ threat ของธุรกิจ

ตารางที่ 2.2 สรุป PESTEL

PESTEL	Opportunity, Threat or Nutral
Politic	Neutral
Economic	Threat
Social	Opportunity และ Threat
Technology	Opportunity
Environment	Neutral
Legal	Opportunity และ Threat

2.3 Business Life cycle

วงจรธุรกิจของอุตสาหกรรมสถานพยาบาลสัตว์แบ่งออกได้เป็น 5 ช่วงดังต่อไปนี้

2.3.1 Start up

เป็นช่วงเริ่มแรกของการเปิดสถานพยาบาลซึ่งในช่วงนี้ธุรกิจควรให้ความสำคัญกับอุปกรณ์ทางการแพทย์ เวชภัณฑ์ สัตวแพทย์ รวมทั้งบริการขั้นพื้นฐานอื่นๆ เช่น บริการอาบน้ำตัดขน, เอกซเรย์, ผ่าตัดทำหมัน และตรวจเลือด เป็นต้น เพื่อสร้างความสามารถในการวินิจฉัยและรักษาโรคให้แก่สถานพยาบาลและช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่เจ้าของสัตว์เลี้ยงในการเข้ามาใช้บริการ

2.3.2 Growth

เป็นช่วงที่ธุรกิจเริ่มเป็นที่รู้จักและเจ้าของสัตว์ป่วยเข้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น โดยในช่วงนี้ธุรกิจต้องเตรียมสินค้าและบริการที่ให้เพียงพอต่อความต้องการ รวมทั้งเพิ่มความหลากหลายของสินค้าและบริการ เช่น เพิ่มคลินิกเฉพาะทาง เพิ่มจำนวนสัตวแพทย์-พยาบาล เพิ่มจำนวนห้องฝากรักษา และเพิ่มระยะเวลาการเปิดให้บริการ เป็นต้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้สถานพยาบาลสามารถรองรับความต้องการของผู้บริโภคและสร้างฐานลูกค้าให้ได้มากที่สุด

2.3.3 Maturity

เป็นช่วงที่ธุรกิจเริ่มมีความอิ่มตัว ช่วงนี้เป็นช่วงที่ธุรกิจควรมุ่งเน้นการบริการจัดการสินค้าและบริการให้พอดีกับความต้องการของผู้บริโภค ยกตัวอย่างเช่น สินค้าชนิดที่เป็นที่นิยมธุรกิจควรบริหารจัดการคลังสินค้าให้มีเพียงพอต่อความต้องการ ตลอดจนหาบริการเพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามา

ใช้บริการในช่วงเวลาที่ว่าง และขยายระยะเวลาการให้บริการสำหรับบริการที่เป็นที่นิยม เป็นต้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ธุรกิจสามารถนำสินค้าและบริการที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ควรวางแผนบริหารความสัมพันธ์ระหว่างสถานพยาบาลกับลูกค้า เพื่อสร้าง customer loyalty ซึ่งจะช่วยสร้างฐานลูกค้าให้แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น

2.3.4 Decline

เป็นช่วงถดถอยของธุรกิจเป็นช่วงที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะดำเนินธุรกิจในแนวทางใด ระหว่าง death และ rebirth

2.3.5 Death

เป็นระยะที่ไม่สามารถหาแนวทางที่เหมาะสมมาแก้ไขสถานการณ์ได้หรือผู้บริหารได้ตัดสินใจที่จะไม่ดำเนินธุรกิจต่อ สถานพยาบาลอาจใช้กลยุทธถอนตัวออกจากตลาดเช่น ขายกิจการหรือเลิกกิจการก่อนที่จะขาดทุน

2.3.6 Rebitrh

เป็นระยะที่ธุรกิจต้องวางแผนกลยุทธเพื่อช่วยพลิกฟื้นธุรกิจให้กลับมาอยู่ในระยะ growth อีกครั้ง ซึ่งแนวทางที่สามารถทำได้ เช่น rebranding, diversification และ paradigm shift เป็นต้น

ภาพที่ 2.1 แสดงระยะต่างๆ ของวงจรธุรกิจ

จากการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยที่กำลังส่งผลกระทบอย่างมากต่ออุตสาหกรรมสถานพยาบาลสัตว์ในปัจจุบันคือการแข่งขันที่รุนแรง และพฤติกรรมการบริโภคเจ้าของสัตว์เลี้ยงที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะแนวคิด humanization ที่ส่งผลเจ้าของสัตว์เลี้ยงมีทัศนคติต่อสินค้าและบริการแตกต่างไปจากในอดีตนั้นคือการมองหาสินค้าและบริการที่มีความโดดเด่น แตกต่างและมีคุณค่า โดยให้ความสำคัญกับคุณค่าด้านการใช้งาน (function benefit) และด้านอารมณ์ (emotional benefit) และยินดีที่จะเลือกใช้สินค้าและบริการระดับ premium ซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูงให้แก่สัตว์เลี้ยง ดังนั้นผู้ประกอบการควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ธุรกิจว่าอยู่ในระยะใดของวงจรธุรกิจควบคู่ไปกับการวิเคราะห์จุดได้เปรียบของตนเองและวิเคราะห์หาความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาวางแผนสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

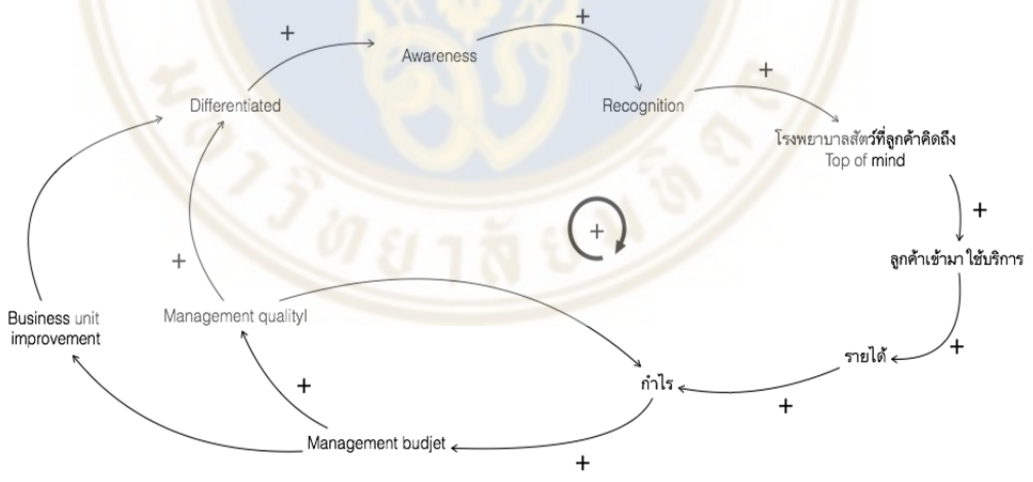
ธุรกิจที่อยู่ในช่วง start up ควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์หาความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค และสร้าง concept ของสถานพยาบาลสัตว์ให้ตอบสนองต่อความต้องการนั้น การวาง concept ของสถานพยาบาลที่เหมาะสมและชัดเจน จะช่วยให้สถานพยาบาลสามารถสื่อสารถึงคุณค่าด้านการใช้งาน (function benefit) และด้านอารมณ์ (emotional benefit)ให้กับผู้บริโภคได้ง่ายขึ้น และจะเป็นพื้นฐานสำคัญในวงจรธุรกิจระยะถัดไป

สำหรับธุรกิจที่อยู่ในช่วง growth mature และ decline นั้นมีความจะเป็นอย่างมากที่ผู้ประกอบการต้องวิเคราะห์จุดได้เปรียบของตนเองเพื่อนำเอาข้อได้เปรียบนี้มาใช้สร้างให้สถานพยาบาลมีความแตกต่างจากคู่แข่งและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรวิเคราะห์หาความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภคเพื่อปรับ concept สินค้าและบริการให้สอดคล้องซึ่งจะช่วยให้สถานพยาบาลสัตว์มีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจ

บทที่ 3
การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

รายได้ที่เพิ่มมากขึ้นจะช่วยให้โรงพยาบาลมีกำไรสูงขึ้น กำไรที่สูงขึ้นจะถูกนำมาจัดสรรเป็นงบประมาณด้านการบริหารจัดการเพิ่มขึ้นส่งผลให้โรงพยาบาลมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพมากขึ้นส่งผลกลับมาให้โรงพยาบาลมีกำไรสูงขึ้นและแต่ละหน่วยธุรกิจ (business unit) ของโรงพยาบาลมีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น

ซึ่งทั้งระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพมากขึ้น และหน่วยธุรกิจ (business unit) ของโรงพยาบาลมีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นจะทำให้โรงพยาบาลมีความแตกต่างจากคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น ความแตกต่างที่เพิ่มขึ้นจะช่วยสร้างการตระหนักรู้ (awareness)ให้แก่ผู้บริโภค ซึ่งการรับรู้จะกระตุ้นให้เกิดการรู้จัก (Recognition) และเป็น โรงพยาบาลที่ลูกค้านึกถึงมากขึ้น ตามลำดับ ซึ่งส่งผลให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น ทำให้รายได้ของโรงพยาบาลเพิ่มสูงขึ้นตามมา



ภาพที่ 3.1 Causal loop รายได้

3.1 Personality

สถานพยาบาลสัตว์มี personality ที่ชัดเจนขึ้นและส่งผลให้มีเอกลักษณ์ (identity) ที่ชัดมากขึ้นและมีความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังช่วยสร้างการตระหนักรู้ (awareness) ได้มากขึ้น เกิดการรู้จัก (recognition) มากขึ้นนำมาสู่การเป็น Top of mind และทำให้ลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้น

3.2 Perceive value

สามารถสร้างการรับรู้คุณค่า (perceive value) ของสินค้าและบริการได้มากขึ้น ส่งผลให้

1. โรงพยาบาลมีความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างชัดเจน ทำให้โรงพยาบาลสามารถสร้างการตระหนักรู้ (awareness) ได้มากขึ้นได้มากขึ้น เกิดการรู้จัก (recognition)มากขึ้น นำมาสู่การเป็น Top of mind และทำให้ลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้น
2. ลูกค้ามีเหตุผลที่จะเข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ช่วยให้โรงพยาบาลเป็น Top of heart ของลูกค้าและนำมาซึ่ง brand loyalty ทำให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้นและลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้นตามลำดับ

3.3 Competitive advantage

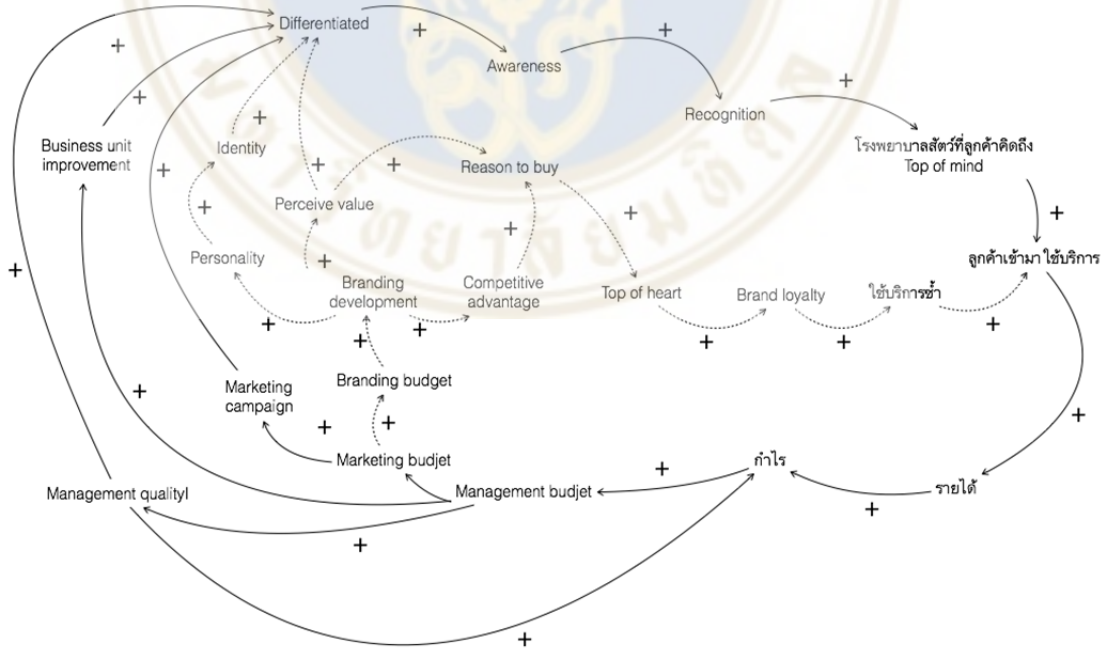
มี competitive advantage มากขึ้น ลูกค้ามีเหตุผลที่จะเข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น และเป็น Top of heart ของลูกค้า และนำมาซึ่ง brand loyalty ทำให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้นและลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้นตามลำดับ

เมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากขึ้นทำให้โรงพยาบาลมีรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นจะช่วยให้โรงพยาบาลมีกำไรสูงขึ้น กำไรที่สูงขึ้นจะถูกนำมาจัดสรรเป็นงบประมาณด้านการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น ส่งผลให้

1. โรงพยาบาลมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพมากขึ้นส่งผลกลับมาให้โรงพยาบาลมีกำไรสูงขึ้น
2. แต่ละหน่วยธุรกิจ (business unit) ของโรงพยาบาลมีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น
3. มีงบด้านการตลาดเพิ่มมากขึ้น ทำให้สามารถสร้าง market campaign มากขึ้น
4. มีงบด้าน Branding มากขึ้น ส่งผลให้สามารถพัฒนา Brand ให้มากขึ้น

ซึ่งทั้งระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพมากขึ้น หน่วยธุรกิจ (business unit) ของโรงพยาบาลมีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น และมีงบด้านการตลาดเพิ่มมากขึ้นจนทำให้สามารถสร้าง market campaign มากขึ้นส่งผลให้โรงพยาบาลมีความแตกต่างจากคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น ความแตกต่างที่เพิ่มขึ้นจะช่วยสร้างการตระหนักรู้ (awareness) ให้แก่ผู้บริโภค ซึ่งการรับรู้จะกระตุ้นให้เกิดการรู้จัก (Recognition) และเป็น โรงพยาบาลที่ลูกค้านึกถึงมากขึ้น ตามลำดับ ซึ่งส่งผลให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น ทำให้รายได้ของโรงพยาบาลเพิ่มสูงขึ้นตามมา

การสร้างแบรนด์ให้แก่ธุรกิจในช่วงเริ่มต้นนั้นนอกจากจะช่วยสร้างเอกลักษณ์ให้กับธุรกิจแล้วยังช่วยกำหนดแนวทางในการถ่ายทอดคุณค่า (percive value) ของสินค้าและบริการทั้งด้านการใช้งานและด้านอารมณ์ให้กับผู้บริโภคได้อย่างชัดเจนและง่ายต่อการกำหนดจุดยืนของแบรนด์ (brand position) ในความรู้สึกของผู้บริโภคตั้งแต่เริ่มต้น ในระยะยาวจะทำให้ผู้บริโภครับรู้ได้ถึงความแตกต่างของธุรกิจจากคู่แข่งทำให้เกิดการตระหนักรู้ (awareness) เกิดการรู้จัก (recognition) และนำมาสู่การเป็น Top of mind พร้อมกันนั้นหากธุรกิจสามารถการถ่ายทอดคุณค่าของสินค้าและบริการที่ตรงต่อความต้องการของผู้บริโภคจะช่วยให้เกิดผู้บริโภคมีเหตุที่จะเลือกใช้บริการ เกิดเป็น top of heart และ brand loyalty ตามมา ซึ่งสุดท้ายปัจจัยต่างๆเหล่านี้จะดึงดูดให้ผู้บริโภคเข้ามาบริการมากขึ้น และทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว



ภาพที่ 3.2 Causal loop ของการพัฒนาแบรนด์

บทที่ 4
ขั้นตอนการสร้างแบรนด์

4.1 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมสถานพยาบาลสัตว์

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องพบว่าปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบอย่างมากต่ออุตสาหกรรมสถานพยาบาลสัตว์เลี้ยงคือ

4.1.1 พฤติกรรมของผู้บริโภค

พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปจากในอดีตปัจจุบันผู้ โดยเฉพาะ generation ของเจ้าของสัตว์เลี้ยงที่เปลี่ยนจากช่วงอายุ baby boom เป็นช่วงอายุ generation X, และ Y ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความเป็นปัจเจกชน (individualism) สูง และมีค่านิยมเป็นแบบ humanization และ premiumization มากขึ้น ส่งผลให้เจ้าของสัตว์เลี้ยงยุคใหม่มีความต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง มีความแตกต่างบ่งบอกความเป็นตัวตนและมีคุณค่า ส่งผลให้ในปัจจุบันมีธุรกิจที่เกี่ยวข้างกับสัตว์เลี้ยงรูปแบบใหม่เกิดขึ้นมามาย เช่น สปาสำหรับสัตว์เลี้ยง โรงแรม อาหารออร์แกนิก และขนมหวานสำหรับสัตว์ เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริโภคยุคใหม่ยังมีความคาดหวังกับสินค้าและบริการในระดับสูงดังนั้นการสรรหาสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้บริโภคยุคใหม่จึงเป็นเรื่องที่น่าท้าทาย

4.1.2 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่เน้นการลงทุนด้านการใช้งาน (functional) โดยเฉพาะการลงทุนอุปกรณ์ทางการแพทย์เพื่อช่วยในการวินิจฉัยและรักษาโรคมากกว่าการพยายามสร้างคุณค่าด้านอารมณ์ (emotional) และความแตกต่างให้แก่องค์กรซึ่งการลงทุนเหล่านี้ไม่ได้ช่วยให้ผู้บริโภครับรู้ถึงความโดดเด่นของสถานพยาบาลที่มีเหนือคู่แข่ง

4.1.3 ธุรกิจเทียบเคียง

ธุรกิจเทียบเคียงที่พยายามปรับตัวให้มีความเชี่ยวชาญ (specialization) มากขึ้นเพื่อสร้างคุณค่าและความแตกต่างให้กับธุรกิจของตัวเองโดยมีวัตถุประสงค์ตอบสนองแนวคิด humanization และ premiumization ทำให้ในระยะยาวธุรกิจเหล่านี้สามารถพัฒนาสินค้าและบริการของตัวเองขึ้นมาเป็นสิ้นค้าทดแทนบริการและสินค้าบางอย่างของโรงพยาบาลได้

จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันสถานพยาบาลสัตว์ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมากมายทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เข้มข้นและธุรกิจเทียบเคียงอื่นๆ ที่เข้ามาแย้งส่วนแบ่งทางการตลาด แม้หัวใจหลักของการดำเนินกิจการสถานพยาบาลสัตว์คือการรักษาสัตว์ให้หายจากอาการป่วยแต่การจะดำเนินธุรกิจในแนวทางเดิมที่เน้นเฉพาะคุณภาพด้านการรักษานั้นไม่เพียงพอกับสถานการณ์ในปัจจุบันอีกต่อไป

ปัจจุบันมีสถานพยาบาลสัตว์เปิดให้บริการหลายแห่ง แต่ละแห่งต่างก็พยายามสร้างจุดเด่นของตัวเอง ในขณะที่ผู้บริโภคเองก็มีความต้องการและความคาดหวังแต่ต่างไปจากในอดีต การสร้างความแต่งต่างให้กับสภานพยาบาลดโดยอาศัยเฉพาะปัจจัยด้านกายภาพ เช่น โครงสร้างอาคาร การตกแต่งภายใน และเครื่องแต่งกายของพนักงาน เป็นต้น นั้นเป็นแนวทางการสร้างความแตกต่างที่ดีในระยะเริ่มแรกแต่ในระยะยาวปัจจัยเหล่านี้ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั้งยืนให้กับธุรกิจได้เพราะสิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ง่ายต่อการลอกเลียนแบบ และที่สำคัญคือไม่ใช้ปัจจัยที่ผู้บริโภคกำลังมองหาจากสถานพยาบาล ในทางกลับกันการสร้างแบรนด์ให้กับสถานพยาบาลสัตว์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและการวางกลยุทธการสร้างแบรนด์ให้สามารถถ่ายทอดคุณค่าให้กับผู้บริโภคได้นั้นจะเป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั้งยืน เนื่องจากการสร้าง

แบรนด์ที่มีลักษณะดังกล่าวนั้นยากต่อการลอกเลียนแบบ และเป็นการส่งมอบคุณค่าที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริงซึ่งสุดท้ายแล้วจะก่อให้เกิดความภักดีต่อแบรนด์และนำมาซึ่งยอดขายและกำไรตามลำดับ พร้อมกันนั้นผู้ประกอบการควรอาศัยปัจจัยด้านกายภาพดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นมาช่วยเสริมให้แบรนด์สามารถถ่ายทอดคุณค่าที่ธุรกิจต้องการส่งมอบให้กับผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.2 ขั้นตอนการสร้างแบรนด์

ขั้นตอนการสร้างแบรนด์สามารถทำได้หลายแนวทางวิธี ในที่นี้ยกมา 3 แนวทาง

4.2.1 ขั้นตอนการสร้างแบรนด์ตามแนวทางของ Johanna Kujala, 2011

4.2.1.1 สร้างวิสัยทัศน์ (Identifying vission) การสร้างวิสัยทัศน์ถือเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างแบรนด์เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรควรดึงพนักงานทุกคนจากทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย

- มองเห็นภาพในอนาคต: วิสัยทัศน์ที่ดีควรจะทำให้คนในองค์กรเห็นภาพที่ชัดเจนว่าในอนาคตองค์กรจะมีภาพลักษณ์เป็นแบบไหน
- มีจุดประสงค์: เพื่อหาเหตุผลการดำรงอยู่ขององค์กร สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน
- สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร : เพราะมนุษย์เลือกซื้อสินค้าและบริการจากคุณค่าที่ตัวเองคาดว่าจะได้รับ นอกจากนี้พนักงานจะอยู่กับองค์กรนานขึ้นหากพนักงานเชื่อว่าคุณค่าขององค์กรนั้นตรงกับคุณค่าของตัวเอง

4.2.1.2 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Analysis key stakeholder) กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ควรมีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์ปัจจัยดังต่อไปนี้

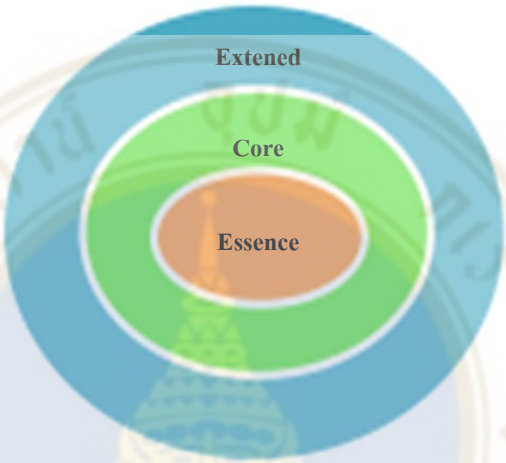
- วิเคราะห์ลูกค้าเพื่อหาความต้องการที่แท้จริง (insight) พฤติกรรมการบริโภค และทัศนคติที่มีต่อสินค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถสร้างแบรนด์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างแท้จริง
- วิเคราะห์คู่แข่งเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน market position และ คุณค่าที่คู่แข่งต้องการส่งมอบให้แก่ลูกค้า เพื่อหลีกเลี่ยงจุดแข็งของคู่แข่งและนำจุดอ่อนของคู่แข่งมาใช้สร้างโอกาสให้กับองค์กร
- วิเคราะห์ตัวเองเพื่อหาข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบเพื่อนำเอาข้อได้เปรียบมาสร้างความเข้มแข็งและปรับปรุงเพื่อขจัดข้อเสียเปรียบให้กับองค์กร

4.2.1.3 สร้างเอกลักษณ์ให้กับแบรนด์ (Creating brand identity) เอกลักษณ์ของแบรนด์ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

- เอกลักษณ์หลัก (core identity) ถือเป็นแก่นแท้ (essence) ของแบรนด์ เน้นให้ความสำคัญกับสินค้า บริการ ลักษณะของผู้ใช้ และบรรยากาศ เป็นต้น รวมถึงเอกลักษณ์ต่างๆ

ที่จะคงอยู่กับแบรนด์ไปตลอดไม่เปลี่ยน การสร้างเอกลักษณ์หลักที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้แบรนด์มีความยั้งยืน (sustainable) มีเอกลักษณ์ (unique) และมีคุณค่า (valuable)

- เอกลักษณ์รอง (extended identity) เป็นส่วนช่วยสร้างรายละเอียดและความสมบูรณ์ให้กับแบรนด์ โดยเน้นให้ความสำคัญกับบุคลิกของแบรนด์ (brand personality) ความสัมพันธ์ (relationship) และสัญลักษณ์ (symbol) นอกจากนี้บุคลิกของแบรนด์ (brand personality) ยังถือเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของเอกลักษณ์รอง



ภาพที่ 4.1 ส่วนประกอบของเอกลักษณ์ของแบรนด์

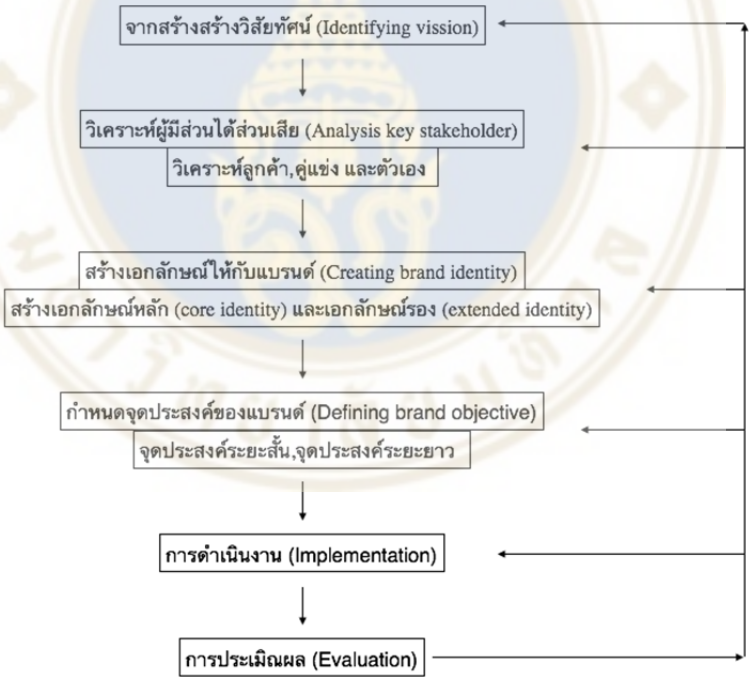
4.2.1.4 กำหนดจุดประสงค์ของแบรนด์ (Defining brand objective) การสร้างวิสัยทัศน์ของแบรนด์ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแบรนด์ในระยะสั้นและระยะยาวโดยมีระบุระยะเวลาที่แน่ชัด วัตถุประสงค์ของแบรนด์ในระยะยาวควรมีการทบทวนตลอดในขั้นตอนการสร้างแบรนด์และแตกประเด็นออกเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น

4.2.1.5 การดำเนินงาน (Implementation) ขั้นตอนการดำเนินงานรวมถึง

- การกำหนดตำแหน่งของแบรนด์ (brand positioning) คือการสร้างการรับรู้ถึงคุณค่าของแบรนด์ในใจของผู้บริโภค การวางตำแหน่งของแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพควรว่างในตำแหน่งที่มีความโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง และตรงต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้บริโภค
- การนำไปปฏิบัติ (execution) หมายถึงการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดคำสัญญาของแบรนด์ (brand promise) ให้แก่ผู้บริโภค
- การประเมินผล (Evaluation)การนำ brand มาใช้เป็นขั้นตอนที่ซับซ้อนการใช้ parameter เดียวในการประเมินผลไม่เพียงพอจำเป็นต้องมีการประเมินในหลายมิติทั้งภายในและภายนอก รวมถึงมีวิธีในการควบคุมและติดตามประสิทธิภาพของแบรนด์ นอกจากนี้ยังควรมีการ

เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้เพื่อดูว่าองค์กรได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้หรือไม่ การประเมินผลช่วยให้องค์กรมีโอกาสทบทวนลายระเอียดในแต่ละขั้นตอนของการสร้างแบรนด์และแก้ไขข้อผิดพลาด

สรุปการสร้างแบรด์ด้วยแนวทางของ Johanna Kujala เริ่มต้นจากจากสร้างสร้างวิสัยทัศน์ (Identifying vission) ซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางของการสร้างแบรนด์ จากนั้นจึงมาวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Analysis key stakeholder) ซึ่งประกอบด้วยลูกค้า, คู่แข่ง และตัวเอง เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า หลีกเลี่ยงจุดแข็งของคู่แข่งและนำเอาข้อได้เปรียบขององค์กรมาใช้และจึงดำเนินการสร้างเอกลักษณ์ให้กับแบรนด์ (Creating brand identity) ซึ่งประกอบด้วยเอกลักษณ์หลัก (core identity) และเอกลักษณ์รอง (extended identity) ตามมาด้วยการกำหนดจุดประสงค์ของแบรนด์ (Defining brand objective) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงเข้าสู่ช่วงของการดำเนินงาน (Implementation) และจบด้วยการประเมิณผล (Evaluation)ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีโอกาสทบทวนลายระเอียดในแต่ละขั้นตอนของการสร้างแบรนด์และแก้ไขข้อผิดพลาด



ภาพที่ 4.2 ขั้นตอนการสร้างแบรนด์ตามแนวทางของ Johanna Kujala, 2011

4.2.2 ขั้นตอนการสร้างแบรนด์ตามแนวทางของ Bhimrao M. Ghodeswar, 2015

4.2.2.1 กำหนดตำแหน่งของแบรนด์ (brand positioning) การกำหนดตำแหน่งของแบรนด์เพื่อสร้างการรับรู้ของแบรนด์ในใจของผู้บริโภคควรวางในตำแหน่งที่มีความโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง และตรงต่อความต้องการของผู้บริโภค การกำหนดตำแหน่งของแบรนด์ถือเป็น

องค์ประกอบหนึ่งของการสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์และการนำเสนอคุณค่า (value proposition) นักการตลาดควรทำความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ที่อาศัยทั้งคุณค่าทางการใช้งาน (functional value) และ คุณค่าทางอารมณ์ (emotional value) โดยเฉพาะคุณค่าทางอารมณ์ที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้สินค้าและบริการมากกว่าคุณค่าทางการใช้งาน (functional value) ดังนั้นการการวางตำแหน่งของแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพจึงควรนำคุณค่าทั้ง 2 มาผสมผสานกันเพื่อดึงดูดผู้บริโภค

4.2.2.2 การสื่อสารข้อความของแบรนด์ (communication brand massage) การสื่อสารข้อความของแบรนด์มีวัตถุประสงค์หลายประการเช่นเพื่อสร้างการตระหนักรู้ให้แก่แบรนด์ เพื่อนำเสนอคุณค่าของแบรนด์ให้แก่ผู้บริโภค และเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริโภคเป็นต้น การสื่อสารข้อความของแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้บริโภครับรู้ถึงคุณค่าที่แบรนด์ต้องการจะนำเสนอได้อย่างถูกต้องชัดเจน การสื่อสารนั้นสามารถทำได้ด้วยกันหลายวิธีไม่ว่าจะเป็นการโฆษณา การใช้ผู้มีอิทธิพล (influencer) การสร้างหัวข้อ (theme) และการสร้างสถานการณ์ (event) เป็นต้น ซึ่งความท้าทายในขั้นตอนนี้คือการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและทำให้ผู้บริโภคได้รับข้อความ (massage) ที่มีเนื้อหาคงที่ (consistency)

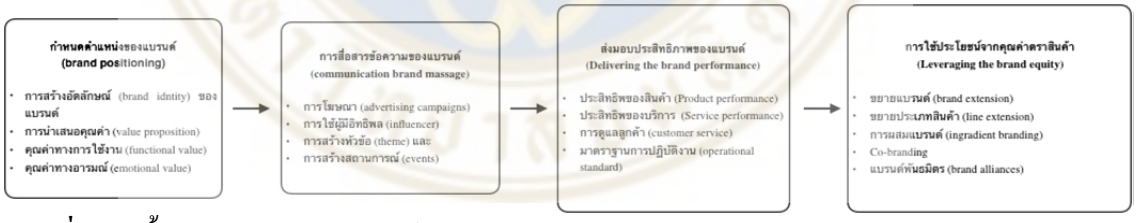
4.2.2.3 ส่งมอบประสิทธิภาพของแบรนด์ (Delivering the brand performance) การส่งมอบประสิทธิภาพของแบรนด์ให้กับผู้บริโภคนั้นสามารถส่งมอบได้หลายวิธีเช่นส่งมอบผ่านสินค้า บริการ หรือผ่านการดูแลลูกค้าก็ได้ ในทุกอุตสาหกรรมการบริการถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้บริโภค ดังนั้นทุกองค์กรควรมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน (operational standard) ในทุกกิจกรรมขององค์กรโดยเฉพาะกิจกรรมที่สัมผัสกับผู้บริโภคโดยตรงเพื่อเป็นการรับประกันว่าองค์กรจะสามารถส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้บริโภคได้ตามที่สัญญาไว้

4.2.2.4 การใช้ประโยชน์จากคุณค่าตราสินค้า (Leveraging the brand equity)คุณค่าตราสินค้าประกอบไปด้วย

- การตระหนักรู้ในตราสินค้า (brand awareness) การตระหนักรู้ในตราสินค้าเป็นเครื่องสะท้อนถึงความคุ้นเคยของผู้บริโภคและเป็นส่วนสำคัญในการสร้างการรู้จักแบรนด์ (brand recognition) รวมถึงการระลึกถึงแบรนด์ (brand recall) การสร้างการตระหนักรู้ในตราสินค้าจะทำให้แบรนด์นั้นติดอยู่ในความคิดของผู้บริโภค (top fo mine) ซึ่งเป็นระดับที่ผู้บริโภครับรู้ได้ว่าแบรนด์นั้นมีความโดดเด่นและถูกนึกถึงเป็นอันดับแรกเมื่อพูดถึงแบรนด์ที่อยู่ในหมวด (catogory) เดียวกัน
- ความภักดีในตราสินค้า (brand loyalty) คือการที่ผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีและยึดมั่นต่อแบรนด์ซึ่งจะแสองออกมาในรูปแบบของความคิดว่าแบนรด์เป็นของเรา, ความคิดว่าแบรนด์สินค้าของเราดีกว่าแบรนด์สินค้าคู่แข่ง ทำให้แบรนด์นั้นติดอยู่ในใจของผู้บริโภค (top fo heart) นำมาซึ่งการซื้อซ้ำและปฏิเสธที่จะยอมรับแบรนด์อื่นในหมวดเดียวกัน

- การรับรู้ถึงคุณค่าสินค่า (precieved value) ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อแบรนด์มากมายเช่น ผู้บริโภคมีเหตุผลในการเลือกซื้อสินค้าของแบรนด์, ผู้บริโภครับรู้ได้ว่าแบนรด์มีความแตกต่างจากแบรนด์คู่แข่ง, แบรนด์มีความได้เปรียบด้านราคาและสามารถเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่ายได้ง่าย
- ความสามารถในการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้า (brand association) คือการที่ผู้บริโภคสามารถเชื่อมโยงคุณลักษณะ คุณค่า ภาพลักษณ์ และส่วนประกอบอื่นๆของแบรนด์เข้าเป็นด้วยกัน การออกแบบเอกลักษณ์ของแบรนด์ (brand identity) ที่ดีจะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงง่ายขึ้น การที่ผู้บริโภคสามารถสร้าง การเชื่อมโยงสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์จะช่วยสร้างข้อได้เปรียบให้กับแบรนด์มากมาย เช่น ช่วยผู้บริโภคในการจดจำตราสินค้า, ผู้บริโภคมีเหตุผลในการเลือกซื้อสินค้าของแบรนด์, ผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์ และเป็นประโยชน์ต่อการขยายสินค้า

การใช้ประโยชน์จาก Brand equity สามารถทำได้หลายวิธีดังต่อไปนี้ 1. ขยายแบรนด์ (brand extension) คือการที่แบรนด์เดิมขยายตัวเพิ่มแบรนด์ใหม่เพื่อจับกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายกลุ่มใหม่, 2. ขยายประเภทสินค้า (line extension) คือการที่องค์กรเพิ่มประเภทของสินค้าภายใต้แบรนด์เดิม, 3. การผสมแบรนด์ (ingradient branding) คือการที่ 2 องค์กรมาร่วมกันเพื่อพัฒนา สินค้าตัวใหม่, 4. Co-branding, 5. แบรนด์พันธมิตร (brand alliances) ข้อได้เปรียบของการขยายสินค้า บริการ หรือแบรนด์ใหม่โดยที่ยังคงเชื่อมโยงกับแบรนด์เดิมคือผู้บริโภคมีแนวโน้มจะยอมรับง่ายกว่าสินค้า บริการหรือแบรนด์ที่ไม่เคยรู้จัก ผู้บริโภคมีเหตุผลในการเลือกซื้อสินค้าและมีทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์



ภาพที่ 4.3 ขั้นตอนการสร้างแบรนด์ตามแนวทางของ Bhimrao M. Ghodeswar, 2015

4.2.3 ขั้นตอนการสร้างแบรนด์ตามแนวทางของ Mats Urde, 2001

4.2.3.1 กำหนดพันธกิจ (Mission)พันธกิจหมายถึงสิ่งที่องค์กรต้องประพฤติปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้พันธกิจยังสะท้อนสาเหตุการคงอยู่ของแบรนด์ ปัญหาที่พบบ่อยคือองค์กรมันกำหนดพันธกิจที่ไม่มีความสัมพันธ์กับสิ่งที่องค์กรกำลังประพฤติปฏิบัติอยู่เป็นผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหายที่วางไว้ได้ พันธกิจถือเป็นส่วนหนึ่งของเอกลักษณ์ของแบรนด์

4.2.3.2 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vission) วิสัยทัศน์หมายถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะบรรลุในอนาคต โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดแรงบันดาลใจและแรงผลักดันภายในองค์กร

4.2.3.3 กำหนดค่านิยมองค์กร (Organization value) คุณค่าองค์กร หมายถึงหลักการหรือแนวคิดที่องค์กรยึดมั่นโดยอาจมีที่มาจากตัวบุคคลหรือเหตุการณ์ภายในและภายนอกองค์กรก็ได้ คุณค่าองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

4.2.3.4 กำหนดค่านิยมหลัก (Core vale) คุณค่าหลักคือ ลักษณะ บรรทัดฐานและแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับขององค์กร องค์กรใดที่สามารถถ่ายทอดค่านิยมหลักให้แก่พนักงานในองค์กรและสามารถส่งมอบคุณค่าหลักให้แกผู้บริโภคได้ย่อมสามารถสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่งและเป็นที่จดจำของผู้บริโภค

4.2.3.5 สร้างสถาปัตยกรรมแบรนด์ (Brand architecture) สถาปัตยกรรมแบรนด์หมายถึงการกำหนดกลุ่มของแบรนด์ของสินค้าแต่ละชนิดในองค์กรซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบดังต่อไปนี้

- Branded house หมายถึง การที่สินค้าแต่ละชนิดที่อยู่ในประเภทเดียวกัน (catagory) ขององค์กรใช้แบรนด์ร่วมกัน ยกตัวอย่าง Adidas ซึ่งเป็นแบรนด์ประเภทกีฬาที่มีสินค้าหลายชนิดไม่ว่าจะเป็นรองเท้ากีฬา เสื้อยืด กางเกง แต่ก็ยังคงอยู่ภายใต้ชื่อแบรนด์เดียวกัน
- แบรนด์ที่ได้การรับรอง (Endorsed Brand) หมายถึง แบรนด์ที่ใช้ชื่อขององค์กรหลักมาเป็นส่วนหนึ่งในผลิตภัณฑ์ทุกประเภทเพื่ออาศัยชื่อเสียงของแบรนด์หลักมาสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้บริโภคเช่น Virgin airline, Virgin active และ Virgin channel เป็นต้น
- House of brand หมายถึงองค์กรที่มีสินค้าหลายประเภทซึ่งสินค้าแต่ละประเภทต่างก็ใช้แบรนด์ของตัวเองยกตัวอย่าง P&G ที่มีสินค้าหลายประเภทเช่น Pringle, Head and Shoulder และ Vicks เป็นต้น
- Sub-brand หมายถึงองค์กรที่มีสินค้าหลายประเภทซึ่งแบนรด์รองของสินค้าแต่ละประเภทต่างก็ยังเชื่อมกับแบรนด์หลัก ยกตัวอย่าง Apple ที่มีแบรนด์รองเป็น iPod, iPad และ iPhone เป็นต้น

4.2.3.6 คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ (Product Attribute) การออกแบบคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ควรเชื่อมโยงกับค่านิยมหลักของแบรนด์และสร้างเอกลักษณให้กับแบรนด์ คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย คุณลักษณะ (Feature), คุณภาพ (Quality), การออกแบบ (Design) และบรรจุภัณฑ์ (Packaging)

4.2.3.7 สร้างบุคลิกของแบรนด์ (Brand personality) บุคลิกของแบรนด์หมายถึงบุคลิกภาพของบุคคลที่แฝงอยู่ในแบรนด์ซึ่งการสร้างบุคลิกของแบรนด์ควรมีการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และค่านิยมหลักขององค์กร บุคลิกของแบรนด์สามารถแบ่งออกได้เป็นหลายบุคลิกดังต่อไปนี้

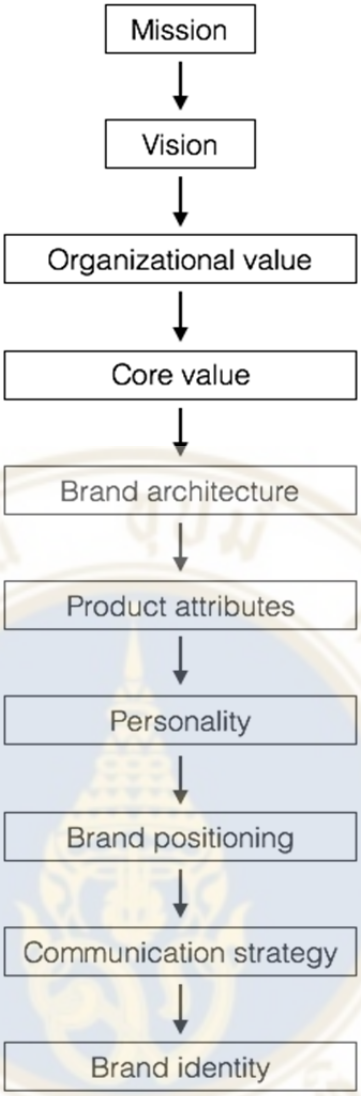
- ความตื่นเต้น ท้าทาย มั่นใจ
- ความห่วงใย ความจริงใจ ความ
- ความหรูหรา น่าจับจอง
- ความเป็นผู้นำ ฉลาด เหนือชั้นกว่า
- ความทนทา ห้าวหาญ

4.2.3.8 กำหนดตำแหน่งของแบรนด์ (brand positioning) การกำหนดตำแหน่งของแบรนด์เพื่อสร้างการรับรู้ของแบรนด์ในใจของผู้บริโภคโดยควรว่างในตำแหน่งที่มีความโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง และตรงต่อความต้องการของผู้บริโภค

4.2.3.9 กำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสาร (Comunication stratygy) การสื่อสารข้อความของแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้บริโภครับรู้ถึงคุณค่าและค่านิยมหลักที่แบรนด์ต้องการจะนำเสนอได้อย่างถูกต้องชัดเจนโดยอาศัยช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย ความท้าทายของการสื่อสารคือการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและทำให้ผู้บริโภคได้รับข้อความที่มีเนื้อหาคงที่

4.2.3.10 สร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ (brand identity)เอกลักษณ์ของแบรนด์ประกอบด้วย 2 ส่วนคือเอกลักษณ์หลัก (core identity) และ เอกลักษณ์รอง (extended identity) ที่ถือเป็นส่วนประกอบที่ช่วยเพิ่มเติมรายละเอียดให้กับแบรนด์

สรุปขั้นตอนการสร้างแบรนด์ตามแนวทางของ Bhimrao M. Ghodeswar เริ่มต้นจากการกำหนดพันธกิจ (Mission) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vission) เพื่อสร้างเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะบรรลุในจากนั้นจึงกำหนดค่านิยมองค์กร (Organization value) และค่านิยมหลัก (Core vale) ตามมาด้วยการสร้างสถาปัตยกรรมแบรนด์ (Brand architecture) คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ (Product Attribute) สร้างบุคลิกของแบรนด์ (Brand personality) กำหนดตำแหน่งของแบรนด์ (brand positioning) ที่มีความโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง และตรงต่อความต้องการของผู้บริโภค กำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสาร (Comunication stratygy) เพื่อช่วยให้ผู้บริโภครับรู้ถึงคุณค่าและค่านิยมหลักที่แบรนด์ และสุดท้ายคือขั้นตอนสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์



ภาพที่ 4.4 ขั้นตอนการสร้างแบรนด์ตามแนวทางของ Mats Urde, 2001

บทที่ 5
การนำไปใช้

5.1 ขั้นตอนการสร้างแบรนด์ที่เหมาะสมกับสถานพยาบาลสัตว์

เนื่องจากกระบวนการสร้างแบรนด์ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่ละแนวทางมีข้อดีข้อเสียที่ต่างกัน ผู้เขียนจึงแนะนำแนวทางการสร้างแบรนด์ที่เหมาะสมกับธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์ โดยมีขั้นตอนและมีลายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1.1 กำหนดตำแหน่งของแบรนด์ (Brand positoning)

การกำหนดตำแหน่งของแบรนด์หมายถึงการรวบรวมเอากิจกรรมต่างๆ ของแบรนด์เพื่อกำหนดตำแหน่งของแบรนด์ในความคิดของผู้บริโภค โดยมีจุดประสงค์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้บริโภค ขั้นตอนการกำหนดตำแหน่งของแบรนด์เริ่มต้นจากการ

5.1.1.1 วิเคราะห์ตลาด หมายถึงการวิเคราะห์ผู้บริโภค (customer analysis), วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (PESTEL) และวิเคราห์ลักษณะโครงสร้างของอุตสาหกรรม (5 force)

5.1.1.2 การวิเคราะห์คู่แข่ง (competitor annalysis)

5.1.1.3 วิเคราะห์จุดแข่งขันพื้นฐาน (point of parity) หมายถึงกิจกรรมที่แบรนด์ต้องมีเหมือนคู่แข่งเพราะเป็นกิจกรรมที่ผู้บริโภคมองว่าทุกๆ แบรนด์ในอุตสาหกรรมนั้นจะต้องมี

5.1.1.4 วิเคราะห์จุดที่มีความแตกต่าง (Point of difference) หมายถึงกิจกรรมที่ทำให้สินค้าหรือบริการโดดเด่นและเป็นข้อได้เปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

จากนั้นจึงนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดตำแหน่งของแบรนด์

5.1.2 กำหนดแก่นแท้ของแบรนด์ (Brand essence)

การกำหนดแก่นแท้ของแบรนด์ หมายถึง ความรู้สึก (feeling) ที่แบรนด์ต้องการมอบให้กับผู้บริโภค เป็นสิ่งที่บ่งบอกตัวตนและสร้างความแต่งต่างให้กับแบรนด์ การสร้างแก่นแท้ของแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพควรนำเสนอคุณภาพของสินค้าและบริการรวมถึงคุณค่าด้านต่างที่แบรนด์ต้องการมอบให้ผู้บริโภคมาใช้ซึ่งจะช่วยให้แบรนด์มีวงจรชีวิต (brand ife cycle) ที่ยาวนานมากกว่าการสร้างแก่นแท้โดยนำเสนอเฉพาะด้านที่เป็นกระแสเพียงอย่างเดียว แก่นแท้ของแบรนด์ประกอบด้วย

5.1.2.1 คุณค่าด้านการใช้งาน (functional value) หมายถึงสิ่งที่ต้องการมอบให้กับผู้บริโภค

5.1.2.2 คุณค่าด้านอารมณ์ (emotional value) หมายถึงอารมณ์ที่แบรนด์ต้องการมอบให้กับผู้บริโภค

5.1.2.3 คุณค่าด้านสังคม (social value) หมายถึงความรู้สึกที่สังคมมองว่าผู้ที่บริโภคแบรนด์นี้มีลักษณะอย่างไร

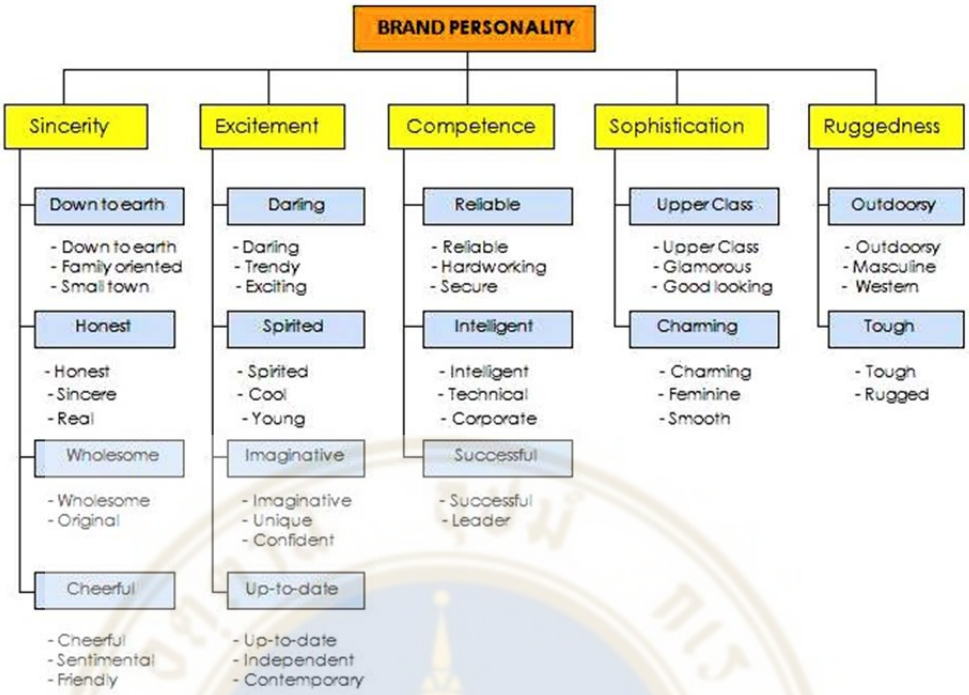
นอกจากนี้ยังสามารถใช้มนตราของแบรนด์ (brand Mantra) เพื่อช่วยในการสื่อสารแก่นแท้ของแบรนด์กับผู้บริโภค Brand Mantra หมายถึงคำพูดสั้นๆ ที่สามารถระบุถึงคุณค่าของแบรนด์ (brand core value) แตกต่างจาก Slogan ที่เป็นคำพูดหรือประโยคที่มีความสอดคล้องกับลักษณะของสินค้าหรือบริการนั้น

5.1.3 กำหนดการรับรู้ของแบรนด์ (Brand perception)

หมายถึงการสื่อสารกับผู้บริโภคเพื่อบ่งบอกคุณค่าของแบรนด์ผ่านการนำเสนอคุณค่า (value proposition) ซึ่งเน้นการบอกเล่าคุณค่าของแบรนด์ผ่านประโยชน์ด้านลักษณะ ประโยชน์ด้านการใช้งาน ประโยชน์ด้านอารมณ์

5.1.4 กำหนดบุคลิกของแบรนด์ (Brand personality)

บุคลิกของแบรนด์สามารถกำหนดได้ตามแนวทางต่อไปนี้คือ 1. ภูมิศาสตร์ประชากร 2. life style และ 3. บุคลิกของคนโดยบุคลิกของแบรนด์สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 รูปแบบหลัก 1. ตื่นเต้นท้าทาย (excitement) 2. ความห่วงใย ความจริงใจ (sincerity) 3. ความหรูหรา น่าจับจ่อง (sophistication) 4. ความเป็นผู้นำ ฉลาด (competence) และ 5. ความห้าวหาญ (ruggedness) ซึ่งแต่ละบุคลิกยังสามารถแบ่งออกได้เป็น 42 บุคลิกย่อยตามรูปที่แสดงด้านล่าง



ภาพที่ 5.1 ชนิดของบุคลิกของแบรนด์

5.1.5 กำหนดเอกลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity)

เอกลักษณ์ของแบรนด์ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

5.1.5.1 เอกลักษณ์หลัก (core identity) ซึ่งควรจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่ทำให้แบรนด์มีเอกลักษณ์ และมีคุณค่าทั้งการทำหน้าที่ของตราสินค้า (functional benefits) ประโยชน์ทางด้านอารมณ์ (emotional benefits) และในฐานะที่เป็นเครื่องบ่งบอกสถานะของผู้บริโภค (self-expressive benefits)

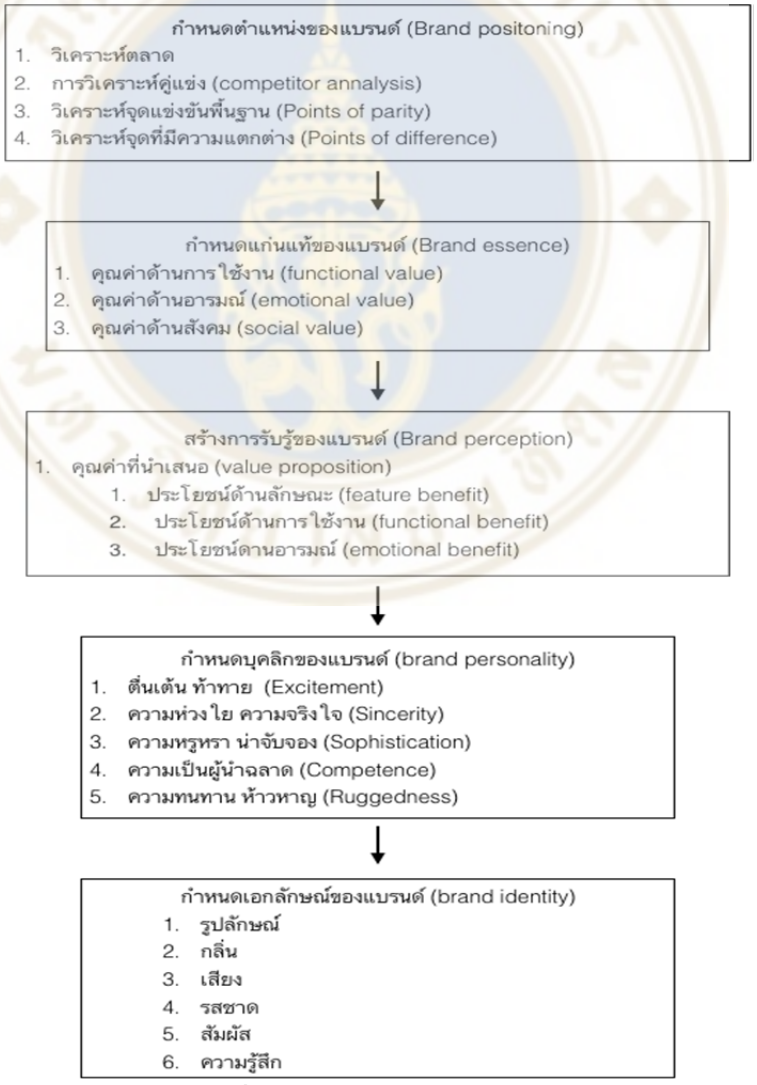
5.1.5.2 เอกลักษณ์รอง (extended identity) เป็นส่วนประกอบที่ช่วยเพิ่มเติมรายละเอียดให้กับแบรนด์ซึ่ง บุคลิกของแบรนด์ก็ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของเอกลักษณ์รอง

การออกแบบเอกลักษณ์ของแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความเชื่อมโยงกับขั้นตอนการสร้างแบรนด์ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นซึ่งจะช่วยให้แบรนด์มีความโดดเด่นจากคู่แข่งตลอดจนสร้างการยอมรับ เป็นที่จดจำและสามารถส่งมอบคุณค่าของแบรนด์ให้กับผู้บริโภคได้อย่างแท้จริง เอกลักษณ์ของแบรนด์มีส่วนประกอบด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

- รูปลักษณ์ เช่น ชื่อ สัญลักษณ์ สี รูปแบบ และบรรจุภัณฑ์เป็นต้น
- กลิ่น
- เสียง
- รสชาด

- สัมผัส
- ความรู้สึก

สรุปขั้นตอนการสร้างแบรนด์เริ่มต้นจากการกำหนดตำแหน่งของแบรนด์ (brand positoning) โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ตลาด วิเคราะห์คู่แข่ง วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก วิเคราะห์จุดแข่งขันพื้นฐาน และวิเคราะห์จุดที่มีความแตกต่าง จากนั้นจึงกำหนดแก่นแท้ของแบรนด์ (brand essence) เพื่อสร้างความรู้สึกด้านคุณค่าด้านการใช้คุณค่าด้านอารมณ์ และคุณค่าด้านสังคมให้กับผู้บริโภค แล้วจึงนำคุณค่าของแบรนด์มาสื่อสารกับผู้บริโภคผ่านคุณค่าที่นำเสนอ (value proposition) ซึ่งเน้นการบอกเล่าคุณค่าของแบรนด์ กำหนดบุคลิกของแบรนด์ (brand personality)และขั้นตอนสุดท้ายคือการกำหนดเอกลักษณ์ของแบรนด์ (brand identity) ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือ เอกลักษณ์หลัก (core identity) และเอกลักษณ์รอง (extended identity)



ภาพที่ 5.2 ขั้นตอนการสร้างแบรนด์ที่เหมาะสมกับโรงพยาบาลสัตว์

5.2 ปัจจัยความสำเร็จของการสร้างแบรนด์ (Key sucess factor in brand building process)

5.2.1 พนักงาน

พนักงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญเพราะเป็นอกลางสำคัญในการสื่อสารและส่งมอบคุณค่าของแบรนด์ให้กับผู้บริโภคโดยเฉพาะพนักงานในส่วนที่สัมผัสกับลูกค้าโดยตรง การบริหารจัดการและการฝึกฝนพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพจะทำให้พนักงานขาดความสามารถและแรงจูงใจในการสื่อสารและส่งมอบคุณค่าของแบรนด์ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริโภคได้รับข้อความที่ผิดพลาดไมจากสิ่งที่แบรนด์ต้องการส่งมอบ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพควรเน้นด้านการฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ ผลตอบแทน สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี รวมไปถึงการให้อำนาจแก่พนักงาน เป็นต้น

5.2.2 การวางตำแหน่งของแบรนด์ (Brand position)

แบรนด์ที่ประสบความสำเร็จต้องมีตำแหน่งของแบรนด์ที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้บริโภค นอกจากนี้พนักงานทุกคนจำเป็นจะต้องเข้าใจตำแหน่งของแบรนด์อย่างถ่องแท้ เนื่องจากพนักงานเป็นสื่อกลางสำคัญในการสื่อสารและส่งมอบคุณค่าของแบรนด์ให้กับผู้บริโภคเพราะฉะนั้นหากพนักงานไม่มีความเข้าใจอย่างท่องแท้ย่อมส่งผลให้ผู้บริโภคได้รับการถ่ายทอดข้อความที่คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

5.2.3 ความคงที่ (Consistency)

ความคงที่เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการสร้างแบรนด์ เนื่องจากการสร้างแบรนด์มีหลายส่วนแต่ละส่วนต่างก็ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่แต่กต่างกัน ดังนั้นการสร้างแบรนด์ที่ประสบความสำเร็จได้ไม่เพียงแต่เฉพาะผู้บริโภคเท่านั้นที่จะได้รับประสบการณ์และคุณค่าจากแบรนด์ที่คงที่แต่ยังรวมไปถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholder) ทุกคน เพราะฉะนั้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนที่เข้ามาสัมผัสกับแบรนด์ผ่านสินค้า บริการ ประสบการณ์หรือแม้แต่การสัมผัสผ่านสื่อต่างๆ จำเป็นจะต้องได้รับประสบการณ์และคุณค่าที่คงที่เหมือนกันทุกครั้ง

5.2.4 ค่านิยม (Value)

เนื่องจากค่านิยมเป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในองค์กรและมีความสำคัญอย่างมากกับพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร โดยคุณค่าเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างจุดที่มีความแตกต่าง (Points of difference) ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่โดดเด่นของพนักงาน และค่านิยมยังช่วยสร้างแรงกระตุ่นให้กับพนักงานอีกด้วย พนักงานถือเป็นสื่อกลางสำคัญในการส่งมอบคุณค่าของแบรนด์ให้กับผู้บริโภค

พนักงานที่มีอารมณ์ร่วม (passionate) กับค่านิยมของแบรนด์มากย่อมมีความสามารถที่จะส่งมอบคุณค่าของแบรนด์ให้กับผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานที่มีอารมณ์ร่วมกับค่านิยมของแบรนด์น้อย เพราะฉะนั้นการประเมินอารมณ์ร่วมของพนักงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในขั้นตอนรับสมัคร (recruit) พนักงาน

5.2.5 ระบบ (System)

ระบบถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากในการประสบความสำเร็จของแบรนด์ เพราะระบบเป็นปัจจัยสนับสนุนให้แบรนด์สามารถส่งมอบประสบการณ์และคุณค่าที่คงที่ให้กับผู้บริโภค โดยปัจจุบันระบบสนับสนุนที่เข้ามามีบทบาทสำคัญคือเทคโนโลยีสาระสนเทศ (information technology) อย่างไรก็ตามระบบมีทำหน้าที่เพียงประมวลผลข้อมูล (data) เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศ (information) เท่านั้นแต่การที่แบรนด์จะประสบความสำเร็จได้ปัจจัยหลักพนักงานซึ่งเป็นสื่อกลางสำคัญในการสื่อสารและส่งมอบคุณค่าของแบรนด์ให้กับผู้บริโภคต้องความเข้าใจในคุณค่าของแบรนด์อย่างท่องแท้และนำเอาข้อมูลที่ได้มาให้เกิดประโยชน์

5.3 ตัวชี้วัดในการสร้างแบรนด์ (KBI หรือ Key Branding Index)

เป็นการติดตามประเมินผลของแบรนด์ที่ได้สร้างขึ้นมา สามารถประเมินผลได้ทั้งหมด 5 ดัชนีคือ

5.3.1 Brand Loyalty Index (BLI)

โดยใช้หลักการที่ว่าเมื่อคุณค่าของแบรนด์เพิ่มขึ้น ลูกค้าควรจะต้องซื้อแบรนด์นั้นๆ บ่อยขึ้นและเปลี่ยนใจไปซื้อแบรนด์อื่นๆ น้อยลง

5.3.1.1 Net promotor score (NPS) เป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้บริโภคมีแนวโน้มที่จะแนะนำแบรนด์ของเราให้กับคนรอบข้างมากน้อยเพียงใด ซึ่งสามารถวัดได้โดยการแบ่งคะแนนออกเป็น 1 ถึง 10 โดยที่ 1 หมายถึงไม่แนะนำแบรนด์ของเราให้กับคนรอบข้างแน่นอน และ 10 หมายถึงแนะนำแบรนด์ของเราให้กับคนรอบข้างแน่นอน จากคะแนนที่ได้สามารถแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

- Detractor หมายถึง กลุ่มผู้บริโภคที่ให้คะแนนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 6 ซึ่งเป็นกลุ่มที่ไม่แนะนำแบรนด์ของเราให้กับคนรอบข้าง มาใช้บริการเพียงครั้งเดียวและอาจพูดถึงแบรนด์ในแง่ลบ

- Passive หมายถึงกลุ่มผู้บริโภคที่ให้คะแนนอยู่ระหว่าง 7 ถึง 8 เป็นกลุ่มที่พึงพอใจกับสินค้าและบริการแต่ยังไม่ถึงระดับที่จะแนะนำแบรนด์ของเราให้กับคนรอบข้าง ซึ่งกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่เข้ามาใช้บริการกับเราตราบใดที่ยังไม่มีตัวเลือกอื่นที่ดีกว่า
- Promotor หมายถึงกลุ่มผู้บริโภคที่ให้คะแนนอยู่ระหว่าง 9 ถึง 10 เป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจกับสินค้าและบริการของเราอย่างมาก กลับมาใช้บริการหลายครั้ง และเป็นกลุ่มที่แนะนำแบรนด์ของเราให้กับคนรอบข้าง

เมื่อสามารถจัดกลุ่มของผู้บริโภคได้แล้ว ให้นำมาคำนวณว่าจำนวนของผู้บริโภคแต่ละกลุ่มคิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของผู้จำนวนผู้บริโภคทั้งหมด และนำค่าที่ได้มาคำนวณหา Net promotor score ดังสมการด้านล่าง

Net promotor score (NPS) = Promotor(%) – Detractor(%)

5.3.1.2 Repurchase ratio เป็นตัวบ่งชี้ความถี่ในการมาใช้บริการซ้ำ ในธุรกิจแบบ transaction based business models purchase ration สามารถคำนวณได้โดย

5.3.1.2.1 หาค่าเฉลี่ยของระยะห่างระหว่างการซื้อครั้งแรกกับการซื้อครั้งที่ 2

5.3.1.2.2 คำนวณหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.3.1.2.3 นำคำตอบจากข้อ 5.3.1.2.2 คูณ 2 และนำมาบวกกับคำตอบจากข้อ 5.3.1.2.1

5.3.1.2.4 นำ 8 คำตอบจากข้อ 5.3.1.2.3 มาหารด้วยจำนวนผู้บริโภคที่ไม่ได้กลับมาซื้อซ้ำ

5.3.1.3 Customer Loyalty Index (CLI)เป็นเครื่องมือสำคัญในการบ่งชี้ความภักดีของผู้บริโภคที่สำคัญเพราะสะท้อนมุมมองของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ได้หลากหลาย Index Customer Loyalty Index สามารถวัดได้โดยการแบ่งระดับออกเป็น 1 ถึง 6 1 หมายถึงเห็นด้วยมากที่สุด และ 6 หมายถึงไม่เห็นด้วย แต่ละระดับมีคะแนนที่ต่างไปดังนี้ 1 = 100, 2 = 80, 3 = 60, 4 = 40, 5 = 20, 6 = 0 โดยแบ่งคำถามออกเป็น 3 หัวข้อดังต่อไปนี้

- การแนะนำแบรนด์ให้กับคนรอบตัว
- การเข้ามาซื้อสินค้าและบริการซ้ำ
- การทอดลองใช้สินค้าและบริการประเภทอื่นของแบรนด์

จากนั้นนำคะแนนที่ได้จากทั้ง 3 คำถามมารวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ยก็จะได้ Customer Loyalty Index

5.3.2 Brand Attitude Index (BAI)

เป็นการวัดทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อแบรนด์ โดยใช้หลักเมื่อแบรนด์มีคุณค่ามากขึ้น เป็นที่รู้จักและยอมรับของผลประโยชน์จากแบรนด์ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะสูงขึ้นตามไปด้วย ทำให้ทัศนคติของลูกค้ากลุ่มนี้ที่มีต่อแบรนด์ จะมีความคล้ายคลึงกันมากขึ้นไปเรื่อย

5.3.3 Brand Relationships Index (BRI)

โดยอาศัยหลักที่ว่าเมื่อคุณค่าของแบรนด์สูงขึ้นในใจของลูกค้า ๆ ก็จะรู้สึกว่าชีวิตประจำวันของตนนั้นต้องพึ่งพาแบรนด์เหล่านั้นเพิ่มขึ้น จนก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งขึ้นไปเรื่อยๆ กับแบรนด์เหล่านี้อย่างไม่รู้ตัว จนก่อให้เกิดความผูกพันกับแบรนด์ทางด้านอารมณ์ ความรู้สึกต่างๆ เช่นเดียวกับการมีความสัมพันธ์ลึกซึ้งกับคนรู้ใจ

5.3.4 Brand Equity Index (BEI)

Brand Equity Index (BEI) ใช้ในการประเมินมูลค่าของแบรนด์ โดยมีวิธรการคำนวณดังต่อไปนี้

$$BEI = MS \times Pr \times L$$

Relative price (Pr) หมายถึง ราคาสินค้าของแบรนด์หารด้วยราคาสินค้าเฉลี่ยของตลาด หาก Relative price มากกว่า 1 หมายความว่าแบรนด์สามารถขายสินค้าและบริการได้ในระดับราคาที่ดีกว่าราคาตลาดสื่อถึงองค์กรมีแบรนด์ที่เข้มแข็ง

Loyalty (L) หมายถึงความภักดีต่อแบรนด์ซึ่งสามารถวัดได้จาก Customer Loyalty Index

Market size (MS) หมายถึงส่วนแบ่งการตลาด

5.4 แผนการดำเนินงาน (Action plan)

แผนการดำเดินงานและตัวชี้วัดในแต่ละขั้นตอนสามารถดำเนินการได้ตามตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 สรุปแผนการดำเนินงานและตัวชี้วัด

ลำดับที่	ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	KPI
1	**กำหนดตำแหน่งของแบรนด์ (Brand positoning)**		
1.1	**วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ**	เพื่อหาข้อมูล	**ข้อมูลครบถ้วน :** • วิเคราะห์ตลาด, วิเคราะห์**คู่แข่ง**, • วิเคราะห์จุดแข่งขัน**พื้นฐาน**, • วิเคราะห์จุดที่มี**ความแตกต่าง**
1.2	กำหนดตำแหน่งของแบรนด์ (Brand positoning)	เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้บริโภค	
2	กำหนดแก่นแท้ของแบรนด์ (Brand essence)	กำหนดความรู้สึก (feeling) ที่แบรนด์ต้องการมอบให้กับผู้บริโภค เพื่อใช้บ่งบอกตัวตนและสร้างความแต่งต่างให้กับแบรนด์	สามารถสร้างความรู้สึกครบถ้วน • ด้านการใช้งาน • ด้านอารมณ์ • ด้านสังคม
3	กำหนดการรับรู้ของแบรนด์ (Brand perception)	สร้างคุณค่าที่แบรนด์ต้องการส่งมอบให้กับผู้บริโภค	มีการบอกเล่าคุณค่าของแบรนด์**ครบถ้วน** • ประโยชน์ด้านลักษณะ (feature benefit) • ประโยชน์ด้านการใช้งาน (functional benefit) • ประโยชน์ด้านอารมณ์ (emotional benefit)
4	กำหนดบุคลิกของแบรนด์ (brand personality)	เพื่อสร้างความโดดเด่นให้กับแบรนด์	กำหนดบุคลิกของแบรนด์ให้**สอดคล้องกับตำแหน่งของแบรนด์**, แก่นแท้ของแบรนด์และการรับรู้**ของแบรนด์**
5	กำหนดเอกลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity)	เพื่อสร้างความโดดเด่นจากคู่แข่งตลอดจนสร้างการยอมรับ เป็นที่จดจำ	กำหนดเอกลักษณ์ครบถ้วน • เอกลักษณ์หลัก (core identity) • เอกลักษณ์รอง (extended identity)
6	**Brand equity**	เพื่อประเมินระดับมูลค่าของแบรนด์	• Brand Equity Index (BEI)
6.1	**Brand Loyalty**	เพื่อประเมินระดับความภักดีของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์	• Net promotor score (NPS) • Repurchase ration • Customer Loyalty Index (CLI)
6.2	**Brand Attitude**	เพื่อประเมินระดับทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์	• Brand Attitude Index (BAI)
6.3	**Brand Relationships**	เพื่อประเมินระดับความสัมพันธ์ของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์	• Brand Relationships Index (BRI)

5.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk management)

5.5.1 การระบุความเสี่ยง (Risk identification)

หมายถึงการระบุความเสี่ยงที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันหรือมีความเสี่ยงที่จะเผชิญในอนาคต ความเสี่ยงแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทดังต่อไปนี้

5.5.1.1 ความเสี่ยงภายนอก หมายถึงปัจจัยที่มีผลมาจากภายนอกองค์กร ซึ่งยากต่อการควบคุม เช่น พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เทคโนโลยี และภาวะทางเศรษฐกิจเป็นต้น

5.5.1.2 ความเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยที่มีผลมาจากภายในองค์กรซึ่งสามารถความคุมได้หากได้รับการบริหารจัดการที่เหมาะสม เช่น ทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์ และขั้นตอนการทำงานเป็นต้น

ในกระบวนการสร้างแบรนด์นั้นสามารถระบุความเสี่ยงได้ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 แสดงระบุความเสี่ยง

ความเสี่ยงภายใน	ความเสี่ยงภายนอก
การวิเคราะห์ข้อมูลที่ผิดพลาด	พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง
ไม่สามารถถ่ายทอดคุณค่าของแบรนด์ให้กับพนักงาน	ลักษณะทางภูมิศาสตร์ของประชากรเปลี่ยนแปลง
เกิดภาวะไม่คงที่ (inconsistency) ในการส่งมอบคุณค่าของแบรนด์ให้กับลูกค้า	ค่านิยม (trend) หรือแนวคิดของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง
งบประมาณในการสร้างแยรนด์ไม่เพียงพอ	

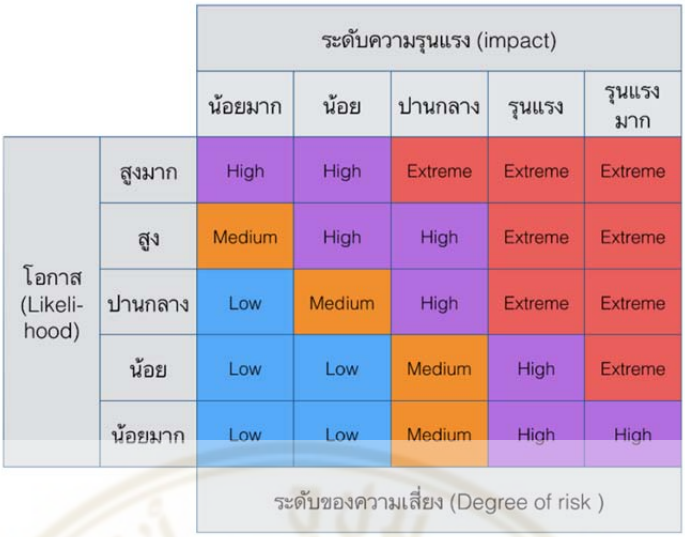
5.5.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk assesment)

หมายถึงการจัดอันดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจาก

5.5.2.1 โอกาส (likelihood)หมายถึง ความถี่ของเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิด

5.5.2.2 ผลกระทบ (impact) หมายถึง ระดับของคุวามรุนแรงที่คาดว่าจะได้รับ

5.5.2.3 ระดับของความเสี่ยง (Degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบ ซึ่งการจัดอันดับความเสี่ยงสามารถนำมาสรุปได้เป็นตารางการประเมินความเสี่ยง (risk assesment matrix) ตามภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 การประเมินระดับของความเสี่ยง

5.5.3 การประเมินความเสี่ยง

ในกระบวนการสร้างแบรนด์สามารถประเมินความเสี่ยงได้ตามตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.3 ประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบที่จะเกิด
การวิเคราะห์ข้อมูลที่ผิดพลาด	สูง	รุนแรงมาก	Extreme	หากการวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดจะส่งผลให้แบนรด์ที่สร้างออกมาไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ไม่สอดคล้องกับภาวะการแข่งขัน และ ไม่ช่วยให้องค์กรเกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน
ไม่สามารถถ่ายทอดคุณค่าของแบรนด์ให้กับพนักงาน	ปานกลาง	รุนแรง	Extreme	ทำให้พนักงานไม่เข้าใจและไม่มีส่วนร่วมกับแบรนด์ทำให้ไม่สามารถถ่ายทอดคุณค่าของแบรนด์ให้กับผู้บริโภคได้อย่างถูกต้องครบถ้วน
เกิดภาวะไม่คงที่ (inconsistency) ในการส่งมอบคุณค่าของแบรนด์ให้กับลูกค้า	สูง	รุนแรง	Extreme	ทำให้ไม่สามารถถ่ายทอดคุณค่าของแบรนด์ให้กับผู้บริโภคได้อย่างถูกต้องครบถ้วน
งบประมาณในการสร้างแบรนด์ไม่เพียงพอ	น้อย	ปานกลาง	Medium	ทำให้ไม่สามารออกแบรนด์ที่ตอสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้เต็มที่
พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยงแปลง	สูง	รุนแรง	Extreme	แบรนด์ที่ถูกออกแบบมาไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค
ลักษณะทางภูมิศาสตร์ของประชากรเปลี่ยนแปลง	น้อย	ปานกลาง	Medium	แบรนด์ที่ถูกออกแบบมาไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค
ค่านิยม (trend) หรือแนวคิดของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง	สูง	รุนแรง	Extreme	แบรนด์ที่ถูกออกแบบมาไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

5.5.4 การควบคุมความเสี่ยง (Risk control)

สามารถเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือมากกว่า 1 วิธีก็ได้ โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

5.5.4.1 การยอบรับความเสี่ยง (Accept) เหมาะสำหรับปัจจัยที่มีระดับของความเสี่ยงต่ำละอยู่ในระดับที่องค์ยอมรับได้ และพิจารณาแล้วว่าไม่คุ้มค่ากับการจัดการเพื่อแก้ไขหรือป้องกัน

5.5.4.2 การลดความเสี่ยง (Reduce) เหมาะสำหรับปัจจัยที่มีระดับของความเสี่ยงต่ำและสามารถลดความเสี่ยงได้ด้วยการปรับปรุงระบบการทำงาน

5.5.4.3 การถ่ายโอนหรือหาผู้มารับผิดชอบร่วม (Transfer/ Share) เป็นการควบคุมความเสี่ยงที่มีระดับของความเสี่ยงสูงโดยการหาผู้อื่นมาร่วมรับผิดชอบ

5.5.4.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid) เป็นการควบคุมความเสี่ยงที่มีระดับของความเสี่ยงสูงมาก โดยองค์อาจตัดสินใจที่จะเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ในกระบวนการสร้างแบรนด์สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ดังตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 แสดงวิธีการควบคุมความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	วิธีการควบคุมความเสี่ยง
การวิเคราะห์ข้อมูลที่ผิดพลาด	Extreme	• นำบุคคลที่มีความรู้และประสบกรณ์เข้ามาช่วยในขั้นตอนเคราะห์ข้อมูลและสร้างแบรนด์เช่น Branding agent, Marketing agent และ บริษัทวิจัยการตลาด เป็นต้น
ไม่สามารถถ่ายทอดคุณค่าของแบรนด์ให้กับพนักงาน	Extreme	• ลงทุนในระบบฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแบรนด์อย่างถูกต้อง • สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการทำงานเช่น incentive สวัสดิการ และสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีเป็นต้น
เกิดภาวะไม่คงที่ (inconsistency) ในการส่งมอบคุณค่าของแบรนด์ให้กับลูกค้า	Extreme	• ลงทุนในระบบฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแบรนด์อย่างถูกต้อง • สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการทำงานเช่น incentive สวัสดิการ และสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีเป็นต้น • ลงทุนในระบบสนับสนุนเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถส่งมอบคุณค่าของแบรนด์ให้แก่ผู้บริโภคได้อย่างคงที่
งบประมาณในการสร้างแบรนด์ไม่เพียงพอ	Medium	• ศึกษาแต่ละขั้นตอนในการสร้างแบรนด์อย่างละเอียดเพื่อประมาณงบประมาณที่เหมาะสมก่อนเริ่มกระบวนการสรางแบรนด์ • ปรึกษาขั้นการสรางแบรนด์จากหลายบริษัทเพื่อเปรียบเทียบราคา
พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยงแปลง	Extreme	• นำบุคคลที่มีความรู้และประสบกรณ์เข้ามาช่วยในขั้นตอนเคราะห์ข้อมูลผู้บริโภค เช่น Marketing agent หรือ บริษัทวิจัยการตลาด

ตารางที่ 5.4 แสดงวิธีการควบคุมความเสี่ยง (ต่อ)

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	วิธีการควบคุมความเสี่ยง
ลักษณะทางภูมิศาสตร์ของประชากรเปลี่ยนแปลง	Medium	• นำบุคคลที่มีความรู้และประสบกรณ์เข้ามาช่วย ในขั้นตอนเคราะห์ข้อมูลผู้บริโภค เช่น Marketing agent หรือ บริษัทวิจัยการตลาด
ค่านิยม (trend) หรือแนวคิดของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง	Extreme	• นำบุคคลที่มีความรู้และประสบกรณ์เข้ามาช่วย ในขั้นตอนเคราะห์ข้อมูลผู้บริโภค เช่น Marketing agent หรือ บริษัทวิจัยการตลาด

5.5.5 การติดตามความเสี่ยง (Risk mornitor)

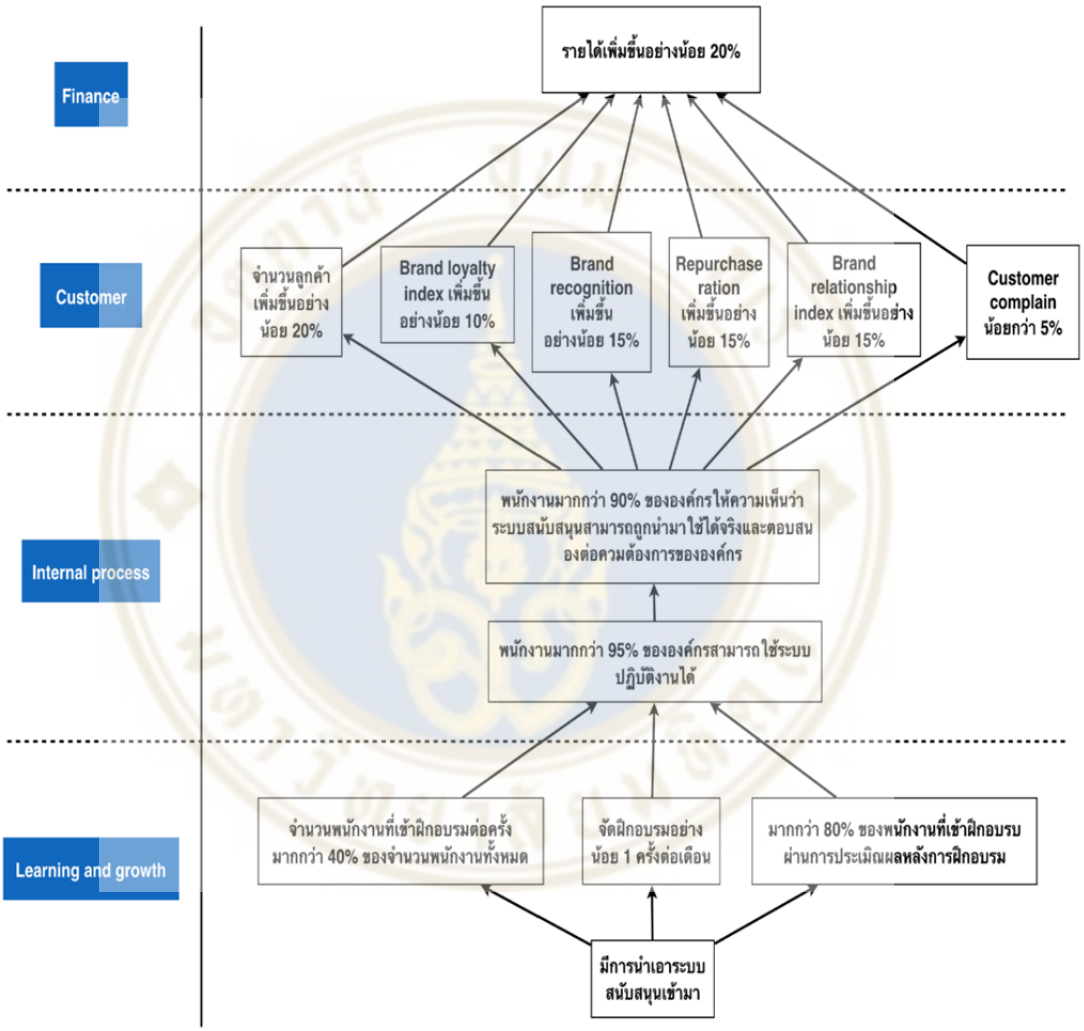
เป็นขั้นตอนที่ช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและลงแก้ไขได้ทันเหตุการณ์

ในระหว่างการสร้างแบรนด์องค์กรควรมีการประชุมความคืบหน้าของขั้นตอนการสร้างแบรนด์ให้กับองค์กร อย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้งเพื่อผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบได้รายงานความคืบหน้าตลอดจนความเสี่ยงที่สำคัญหรือรายการที่เกิดความเสี่ยงมากกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้เพื่อสรรหาแนวทางการป้องกันแก้ไขและความคุมได้อย่างทันถ้วงที

5.6 การประเมินผลทั้งองค์กร

เพื่อให้แน่ใจว่าการสร้างแบรนด์สามารถช่วยให้องค์กรสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งจึงจำเป็นต้องมีการการประเมินผลทั้งองค์กร โดยอาศัย balance score card ซึ่งมีขั้นตอนการประเมินดังต่อไปนี้หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการสร้างแบรนด์แล้ว องค์กรต้องมีการนำระบบสนับสนุนเข้ามาใช้เพื่อช่วยให้สามารถส่งมอบคุณค่าของแบรนด์ให้กับผู้บริโภคได้อย่างคงที่ จากนั้นต้องมีการฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้งานระบบสนับสนุนโดยมีปัจจัยชี้วัด (key performance index) ดังต่อไปนี้คือ 1. จำนวนพนักงานที่เข้าฝึกอบรมต่อครั้งมากกว่า 40% ของจำนวนพนักงานทั้งหมด 2. จัดฝึกอบรมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อเดือน และ 3. มากกว่า 80% ของพนักงานที่เข้าฝึกอบรบผ่านการประเมินผลหลังการฝึกอบรม หลังจากการฝึกอบรมแล้วจะมีตัวชี้วัดเพื่อให้แน่ใจว่าระบบที่นำมาใช้จะช่วยพัฒนาขั้นตอนการทำงานขององค์กรได้โดยใช้ปัจจัยชี้วัดดังต่อไปนี้คือ พนักงานมากกว่า 95% ขององค์กรสามารถใช้ระบบปฏิบัติงานได้ และ พนักงานมากกว่า 90% ขององค์กรให้ความเห็นว่าระบบสนับสนุนสามารถถูกนำมาใช้ได้จริงและตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร โดยคาดหวังว่าจะช่วย

ให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและได้รับคุณค่าตามที่คิดหวังไว้ซึ่งมีปัจจัยชี้วัดดังต่อไปนี้ 1. จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 20% 2. Brand loyalty index เพิ่มขึ้น อย่างน้อย 10% 3. Brand recognition เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 15% 4. Repurchase rationเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 15% 5. Brand relationship index เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 15% และ 6. Customer complain น้อยกว่า 5% ซึ่งเป้าหมายสุดสุดที่องค์กรต้องการคือเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้นกว่าเดิมอย่างน้อย 20%



ภาพที่ 5.4 สรุปขั้นตอนการบริหารงานและการประเมินผลทั้งองค์กร

บรรณานุกรม

Bhimraom M. G., (2008), Building brand identity in competitive market : a conce[tual model, *Journal of Product and Brand managm*ent, Vol. 17, Issue 1, pp. 4 – 12.

Johanna, K.K., Katriina, P., Pekka, T., (2011), Creating a Conceptual Model for Building Responsible Brand, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 16, No. 1, pp. 6-12.

Leslie, C. and Susan, S., (2003) The criteria for sucessful service brand, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 7/8, pp 1095 – 1118.

Mat, U. ,(2003), Core value based corperate brand building, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, pp. 1017 – 1040.