

กลยุทธ์การจัดตั้งธุรกิจใหม่โรงพยาบาลสัตว์:กรณีศึกษาส่วนงานจัดการธุรกิจ
โรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ .ศ.2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การจัดตั้งธุรกิจใหม่โรงพยาบาลสัตว์: กรณีศึกษาส่วนจัดการธุรกิจ

โรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2557



นางสาวเกสร่า ชุมพลกุลวงศ์
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารธนา ปุณณกิติเกษม

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้จากการเรียนการสอนจากคณาจารย์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูงที่อบรมสั่งสอน ให้ความรู้ ข้อคิด และคำแนะนำต่างๆ ขอกราบขอบพระคุณ อ.พาสน์ ทิมทรัพย์ เป็นอย่างยิ่งที่ให้ความกรุณาในการชี้แนะแนวทางในการเขียน และตรวจทานแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารธนา ปุณณกิติเกษม คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ รวมถึงเจ้าหน้าที่ประสานงานทุกท่านที่คอยช่วยเหลืออำนวยความสะดวก

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และทุกคนในครอบครัวที่สนับสนุน ขอขอบคุณพี่ เพื่อน และน้องทุกคนสำหรับความช่วยเหลือ ข้อมูล และกำลังใจให้เรียนสำเร็จลุล่วงได้

เกสร่า ชุมพลกุลวงศ์



กลยุทธ์การจัดตั้งธุรกิจใหม่โรงพยาบาลสัตว์: กรณีศึกษาส่วนงานจัดการธุรกิจ
โรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี

STRATEGIES FOR NEW ANIMAL HOSPITAL: CASE STUDY ON KSC ANIMAL
HOSPITAL

เกสรฯ ชุมพลกุลวงศ์ 5550466

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ปรารณา ปุณณกิติเกษม, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งธุรกิจใหม่
กรณีศึกษาส่วนงานจัดการธุรกิจ โรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี ซึ่งให้บริการรักษาสัตว์ทั่วไป และโรค
เฉพาะทาง เปิดให้บริการ 24 ชั่วโมงโดยมีเป้าหมายเพื่อเป็นโรงพยาบาลสัตว์เอกชนที่มีความ
น่าเชื่อถือ ให้การรักษาตามมาตรฐาน ด้วยทีมสัตวแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ และบุคลากรทางการแพทย์ที่มี
คุณภาพ

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทคือ มุ่งเน้นการเติบโตเพื่อเพิ่มส่วน
แบ่งทางการตลาด กลยุทธ์ระดับธุรกิจคือ การบูรณาการความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความ
แตกต่างมาใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเพื่อให้มีต้นทุนต่ำ
และสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ทั้งนี้แผนที่กลยุทธ์ Balanced Scorecard และแผนการดำเนินงานถูก
นำมาใช้ในการสื่อสาร เชื่อมโยงการทำงานให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการกำหนด
ระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้สำเร็จลุล่วง นอกจากนี้มีการประเมินความเสี่ยงของธุรกิจ โดยมีการ
เตรียมแผนสำหรับกรณีที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหมายไว้

คำสำคัญ : กลยุทธ์/ การจัดตั้งธุรกิจใหม่/ โรงพยาบาลสัตว์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1	1
บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลองค์กร	2
1.3 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	4
1.4 สภาพปัญหา	5
บทที่ 2	6
การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในระดับอุตสาหกรรม	6
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ	9
บทที่ 3	14
ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	
3.1 การคิดเชิงระบบ	14
บทที่ 4	19
การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	
4.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท	19
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	20
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน	22
4.3.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	22
4.3.1.1 กลยุทธ์ด้านการเงิน	22
4.3.1.2 กลยุทธ์ในการจัดซื้อ	22
4.3.1.3 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน	22
4.3.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	23
4.3.2.1 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	23

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3.2.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด	23
4.3.2.3 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน	24
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	25
5.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map)	25
5.2 Balanced Scorecard (BSC)	26
5.2.1 มุมมองด้านการเงิน	27
5.2.2 มุมมองด้านลูกค้า	28
5.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน	29
5.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	30
5.3 แผนดำเนินงาน	34
5.4 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีการแก้ไขปัญหา	35
5.4.1 รายได้ไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้	36
5.4.2 จำนวนลูกค้ามากเกินไปที่โรงพยาบาลจะสามารถให้บริการได้	36
5.5 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	37
บรรณานุกรม	38
ประวัติผู้วิจัย	39

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงผลของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการต่อธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์	9
2.2	แสดงการวิเคราะห์ VRIN Framework ของโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี	12
5.1	แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเงิน	28
5.2	แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านลูกค้า	29
5.3	แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านกระบวนการภายใน	30
5.4	แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	31
5.5	แสดงความสัมพันธ์ของกิจกรรมตามแผนงานที่สนับสนุนการดำเนินงานในแต่ละด้าน	32
5.6	แสดงแผนการดำเนินงานของโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซีในปีแรก	34

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
1.1	แสดงแผนผัง โครงสร้างของโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี	3
2.1	แสดงแรงผลักดัน 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	7
2.2	แสดง VRIN framework	10
3.1	แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	15
3.2	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี	15
3.3	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่หนึ่งคือ ลูกค้าและรายได้	16
3.4	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่สองคือ การจัดการและพนักงาน	16
3.5	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่สามคือ เครื่องมือและการฝึกอบรม	17
4.1	แสดงภาพกลยุทธ์ระดับธุรกิจ 5 แบบ	21
5.1	แสดงแผนที่กลยุทธ์ของโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี	26
5.2	แสดง Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง	27

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันนี้ประชาชนนิยมเลี้ยงสัตว์มากขึ้น เนื่องจากรูปแบบวิถีการดำเนินชีวิตของสังคมในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป ทำให้สัตว์เลี้ยงกลายเป็นสมาชิกที่สำคัญของครอบครัว ส่งผลให้พฤติกรรมและทัศนคติในการเลี้ยงสัตว์ในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปด้วย เห็นได้ชัดเจนจากการเลี้ยงที่เปลี่ยนไป ผู้เลี้ยงเริ่มให้ความสำคัญกับการดูแล ทั้งอาหาร ที่อยู่ และการรักษาโรค รวมถึงกิจกรรมต่างๆ ส่งผลให้สินค้าและบริการสำหรับสัตว์เลี้ยงกลายเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตรวดเร็วไปพร้อมกับการขยายตัวของจำนวนสัตว์เลี้ยง อาทิเช่น โรงพยาบาลและคลินิกรักษาสัตว์ เวชภัณฑ์ยาสัตว์ อาหารสัตว์ เพ็ทช้อปปิ้ง ธุรกิจฟาร์มเพาะพันธุ์สัตว์ โรงเรียนฝึกสุนัข สระว่ายน้ำ สปาสำหรับสัตว์ และบริการรับจ้างงานศพ เป็นต้น

คนไทยทั่วประเทศมีสัตว์เลี้ยงมากกว่า 9 ล้านตัว แบ่งเป็นสุนัข 5,000,000 ตัว แมว 800,000 ตัว คิดเป็นสัดส่วนคนเลี้ยงสุนัขอยู่ที่ 65% และแมว 19% ที่เหลือจะเป็นสัตว์เลี้ยงอื่น 16% เช่น กระต่าย ปลา นก หนู กระรอก เป็นต้น อัตราการเติบโตของตลาดสัตว์เลี้ยงในช่วง 15 ปีที่ผ่านมา เติบโตเฉลี่ยอยู่ที่ 3-30% โดยใน 2538 มีมูลค่าตลาด 2,000 ล้านบาท พอผ่านไป 15 ปี ในปี 2553 ตลาดสัตว์เลี้ยงเติบโตขึ้นเป็น 7,000 ล้านบาทและในช่วงปี 2553-2555 ตลาดสัตว์เลี้ยงเติบโตจาก 7,000 ล้านบาท เป็น 12,000 ล้านบาท (SME plus, 2555)

ด้วยความผูกพันและความเข้าใจในการดูแลสุขภาพสัตว์เลี้ยงมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจโรงพยาบาลสัตว์ และสถานบริการรักษาสัตว์เลี้ยงมีการเติบโตต่อเนื่อง โดยปัจจุบันพบว่าสถานพยาบาลสัตว์มีเพิ่มมากขึ้นเป็นเกือบสองพันแห่ง ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการส่วนใหญ่เป็นชนชั้นกลางมากขึ้น อยู่ในวัยทำงานและมีกำลังในการใช้จ่ายค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นฐานที่ใหญ่จากเดิมที่ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นคนในระดับชน ทำให้คาดว่าในอีก 3-5 ปี ตลาดนี้จะยังคงขยายตัวต่อเนื่อง (ฐานเศรษฐกิจ, 2556) สำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสัตว์เลี้ยงทั้งหมดในประเทศไทย ได้มีการประเมินว่ามีมูลค่าถึง 30,000 ล้านบาท แบ่งเป็นธุรกิจเวชภัณฑ์ 10,000 ล้านบาท อาหารสัตว์ 10,000 ล้านบาท เพ็ทช้อปปิ้ง 5,000 ล้านบาท และสถานพยาบาลสัตว์ 5,000 ล้านบาท โดยการเติบโตของธุรกิจเกี่ยวข้องกับสัตว์เลี้ยงขยายตัวปีละ 15% (ไทยรัฐ, 2555) โดยเฉพาะธุรกิจโรงพยาบาลสัตว์เลี้ยง ที่ปัจจุบันได้

ยกระดับมาตรฐานและการบริการเทียบเท่ากับโรงพยาบาลรักษาคณ แม้จะเป็นสัตว์เลี้ยงแต่ก็สามารถดูแลแบบครบวงจรได้

สำหรับพื้นที่พบว่าคนอาศัยในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลมีการเลี้ยงสัตว์ถึง 77% และอาศัยตามต่างจังหวัดเลี้ยงสัตว์คิดเป็นเพียง 23% โดยค่าใช้จ่ายที่ถูกใช้กับสัตว์เลี้ยงสูงเป็นอันดับ 2 คือค่ารักษาพยาบาล โดยอันดับที่ 1 คือ ค่าอาหาร และอันดับที่ 3 คือ ค่าอาหารเสริมและวิตามิน (SME plus, 2555) ธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์จึงเป็น โอกาสทางการตลาดที่เติบโตได้ในประเทศไทย เพราะวงจรชีวิตของสัตว์ต้องมีการใช้บริการด้านสุขภาพตั้งแต่เกิดจนเสียชีวิต ไม่ว่าจะเริ่มตั้งแต่ถ่ายพยาธิตอนเด็ก และฉีดวัคซีนประจำปี เมื่อโตขึ้นทำหมัน พออายุมากขึ้นมีการตรวจสุขภาพ ขูดหินปูน นอกจากนี้ยังต้องมีการรักษาโรคตามแต่กรณี เช่น โรคผิวหนัง หรือ โรคติดเชื้อ เป็นต้น

เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัวของประเทศไทย ส่งผลให้คนไทยมีการใช้จ่ายลดลง ร่วมกับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์ โดยจะเห็นได้จากจำนวนสถานพยาบาลสัตว์ที่มีจำนวนสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ส่วนมากเป็นคลินิกขนาดเล็กและโรงพยาบาลสัตว์ขนาดกลางเท่านั้น แต่ยังคงตอบสนองไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้เลี้ยงสัตว์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การดูแลเอาใจใส่สัตว์เลี้ยงที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้สัตว์เลี้ยงมีอายุยืนยาว จึงเป็นโอกาสทางธุรกิจของสถานพยาบาลสัตว์ และเมื่อเทียบกับประเทศญี่ปุ่นและไต้หวัน พบว่าประเทศไทยมีสถานพยาบาลสัตว์จำนวนน้อยกว่ามาก

บริษัทเคเอสซีมีแผนเปิดโรงพยาบาลสัตว์ในปลายปี 2557 จึงจำเป็นที่จะต้องมีการกลยุทธ์เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในสถานการณ์ที่ลำบากนี้ มีผลกำไรและการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีการเพิ่มจำนวนสาขา เป็น โรงพยาบาลสัตว์ที่แข็งแกร่งและยั่งยืน

1.2 ข้อมูลองค์กร

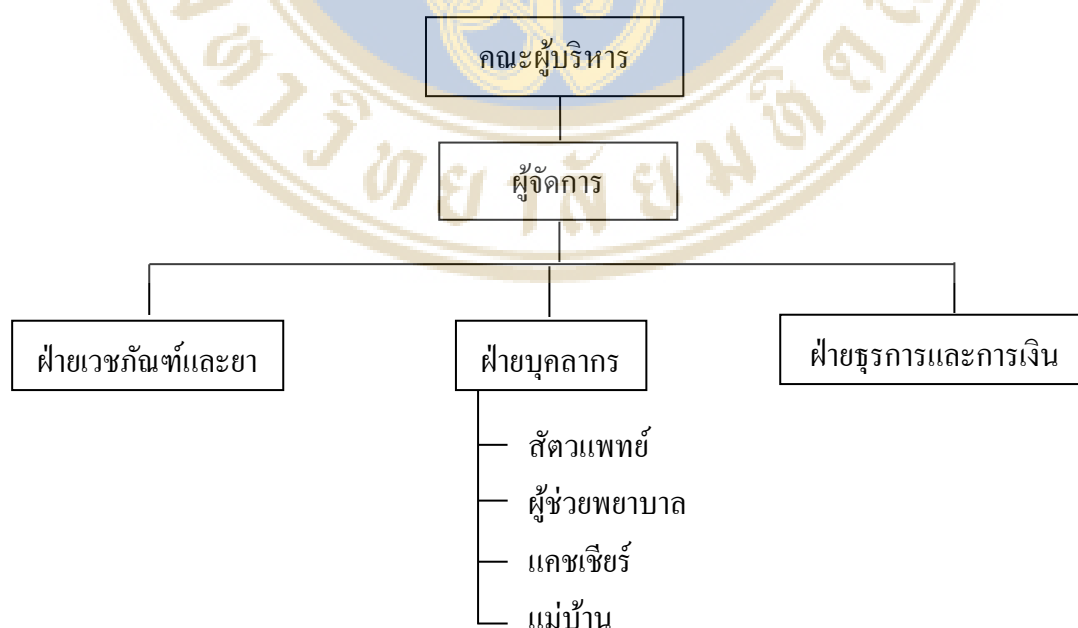
โรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี (KSC Animal Hospital) เป็นสถานพยาบาลสัตว์ที่มีกำหนดเปิดให้บริการในปลายปี 2557 เกิดจากการร่วมทุนของกลุ่มสัตวแพทย์ไทย และนักลงทุนญี่ปุ่น เนื่องจากทางญี่ปุ่นเห็นศักยภาพของสัตวแพทย์ไทย และแนวโน้มการเติบโตของตลาดสัตว์เลี้ยงในบ้านเรา โดยทีมผู้บริหารโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี เป็นคนไทยทั้งสิ้น และหนึ่งในผู้บริหารเป็นผู้มีประสบการณ์ในวงการโรงพยาบาลสัตว์มายาวนานกว่า 10 ปี เป็นผู้ก่อตั้งและบริหารโรงพยาบาลสัตว์ในเครือจำนวนมากถึง 15 แห่งในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ทั้งนี้เป็นโรงพยาบาลสัตว์ขนาดกลาง และไม่ได้เปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง

โรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี เป็นสถานพยาบาลสัตว์ที่มีที่พักสำหรับสัตว์ป่วยเกิน 50 ที่ แต่ไม่เกิน 80 ที่ โดยเปิดให้บริการ 24 ชั่วโมงแบบครบวงจร และเป็นโรงพยาบาลเพื่อการส่งต่อ (Referral Center) จากโรงพยาบาลหรือคลินิกรักษาสัตว์อื่น ให้บริการตรวจรักษาโรคทั่วไป และคลินิกพิเศษเฉพาะทาง ประกอบด้วย โรครตา โรครผิวหนัง ระบบสืบพันธุ์ โรคกระดูกและข้อ กายภาพบำบัด โรคมะเร็ง โรคหัวใจ โรคไต ช่องปาก สัตว์พิเศษ (Exotic Animal) บริการผ่าตัดทุกประเภท ทำหมัน ฉีดวัคซีนทั้งในและนอกสถานที่ ตรวจเลือด ตรวจปัสสาวะ เอ็กซเรย์ อัลตราซาวด์ และตรวจคลื่นไฟฟ้าหัวใจ รับฝากสัตว์เลี้ยง และมีบริการรถรับส่ง

ที่ตั้งโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี เป็นอาคารพาณิชย์ 4 ชั้น พื้นที่ใช้สอยรวมสองร้อยห้าสิบตารางเมตร ตั้งอยู่บนถนนกาญจนาภิเษก อ.บางใหญ่ จ.นนทบุรี มีพื้นที่จอดรถด้านหน้าและด้านข้างอาคารจำนวน 10 คัน โดยชั้น 1 ประกอบด้วยห้องตรวจรักษา ห้องสัตว์ป่วยหนัก (ICU) และห้องยา ชั้น 2 ประกอบด้วยห้องตรวจโรคเฉพาะทาง ห้องผ่าตัด และห้องเอ็กซเรย์ ชั้น 3 ประกอบด้วย ห้องพักสัตว์ป่วยแบบธรรมดาและพิเศษ และชั้น 4 ประกอบด้วยห้องพักพนักงาน

วิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซีคือ โรงพยาบาลสัตว์ที่มีความเป็นเลิศในด้านการรักษาสัตว์และมีบริการที่ดีเยี่ยม ดูแลสัตว์เลี้ยงด้วยความรัก และเอาใจใส่

พันธกิจของโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซีคือ เรามุ่งมั่นที่จะให้การรักษาสัตว์ตามมาตรฐานด้วยคุณภาพในระดับสากลโดยทีมบุคลากรที่มีความสามารถ และมีจริยธรรมแห่งวิชาชีพ มุ่งพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์และความพึงพอใจสูงสุดของผู้รับบริการ รวมถึงการเจริญเติบโตที่มั่นคงขององค์กร



ภาพที่ 1.1 แสดงแผนผังโครงสร้างของโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี

จากภาพที่ 1.1 การบริหารโรงพยาบาลสัตว์เคอเสซิมิโครงสร้างอย่างง่าย ไม่ซับซ้อน เนื่องจากขนาด และเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน โดยมีคณะผู้บริหารจำนวน 5 ท่าน แต่งตั้งผู้จัดการทั่วไป ดูแลและควบคุมการดำเนินงานในแต่ละส่วนของโรงพยาบาลสัตว์ ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายเวชภัณฑ์และยา ฝ่ายบุคลากร และฝ่ายธุรการและการเงิน ทั้งนี้หัวหน้าในแต่ละฝ่ายจะได้รับมอบหมายงานจากผู้จัดการ

- ฝ่ายเวชภัณฑ์และยา มีหน้าที่สำหรับจัดหาและจัดซื้อเวชภัณฑ์และยาที่ต้องใช้ภายในโรงพยาบาล รวมทั้งการดูแลจำนวนสินค้าคงคลังของเวชภัณฑ์และยาทั้งหมด

- ฝ่ายบุคลากร ดูแลรับผิดชอบการคัดเลือกพนักงานใหม่ การดูแลอบรมฝึกสอนงาน การประเมินผลการทำงาน และค่าตอบแทนที่เหมาะสม รวมถึงการจัดทำตารางการทำงานของพนักงานทั้งสัตวแพทย์ ผู้ช่วยพยาบาล แคชเชียร์ และแม่บ้าน

- ฝ่ายธุรการและการเงิน เป็นหน่วยงานที่ดูแลจัดการเกี่ยวกับงานธุรการ และการเงินของโรงพยาบาล

นอกจากนี้ผู้จัดการมีหน้าที่ในการดูแลการจัดการและการให้บริการทั้งหมดของโรงพยาบาล รับเรื่องร้องเรียน และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดจากการดำเนินการในแต่ละวัน

1.3 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

ในอดีตสถานพยาบาลสัตว์มีเพียงตามมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีเปิดการเรียนการสอน คณะสัตวแพทยศาสตร์เท่านั้น ต่อมาผู้ใช้บริการสูงมากขึ้นและไม่สามารถให้บริการได้เพียงพอกับความต้องการ รวมถึงข้อจำกัดในเรื่องเวลาทำการที่ให้บริการเฉพาะในเวลาราชการ จึงเริ่มมีการเปิดสถานบริการรักษาสัตว์ของเอกชนเพื่อตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า โดยช่วงแรกจะเป็นคลินิกขนาดเล็ก เนื่องจากเครื่องมืออุปกรณ์ทั้งหลายยังหาซื้อได้ยากและมีราคาแพง

จากการสำรวจพบว่าในปี 2550 ประเทศไทยมีสถานพยาบาลสัตว์ทั้งสิ้น 1,400 แห่ง อยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล 623 แห่ง และมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยของตลาด 10% ต่อปี นอกจากนี้ในปัจจุบันคาดว่าจะมีสถานพยาบาลสัตว์เพิ่มมากขึ้นเป็น 2,000 แห่งทั่วประเทศ ถึงแม้จะมีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของสถานพยาบาลสัตว์ แต่ส่วนใหญ่มีขนาดเล็กและขนาดกลาง ทั้งนี้ตลาดสถานพยาบาลสัตว์ในประเทศไทยยังมีศักยภาพในการเติบโตได้อีกเมื่อเทียบกับประเทศญี่ปุ่น และไต้หวัน (สยามธุรกิจ, 2552)

ทั้งนี้ส่วนใหญ่ของผู้ประกอบการสถานพยาบาลสัตว์เป็นรายย่อย ไม่มีการแบ่งสัดส่วนหรือทำการตลาดอย่างจริงจัง จึงไม่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง แต่อย่างไรก็ตามรูปแบบของ

สถานพยาบาลสัตว์เริ่มเปลี่ยนแปลงไป มีการมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย ลงทุนเครื่องมืออุปกรณ์ใกล้เคียง หรือเทียบเท่ากับ โรงพยาบาลสัตว์ของรัฐ เปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง และมีหลายสาขาทั้งใน กรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

โรงพยาบาลสัตว์เอกชนที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักมากแห่งหนึ่งคือ โรงพยาบาลสัตว์ทองหล่อ ที่มุ่งเน้นสำหรับลูกค้ากลุ่มบน เปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง มีการให้บริการตรวจรักษาโรคเฉพาะทาง และปัจจุบันมีการขยายสาขาถึง 13 แห่งในทั้งกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โรงพยาบาลสัตว์ทองหล่อยังมีแผนในการเข้าตลาดหลักทรัพย์ในอีก 1-2 ปีข้างหน้า นอกจากนี้มีโรงพยาบาลสัตว์เอกชนอื่น เช่น โรงพยาบาลสัตว์กรุงเทพนนท์และในเครือ มี 15 สาขาในกรุงเทพฯ และปริมณฑล โรงพยาบาลสัตว์รัตนวิเบศร์มี 8 สาขาในเขตปริมณฑลและจังหวัดภาคใต้ โรงพยาบาลสัตว์ไอเวทมีสองสาขาในจังหวัดนครปฐม และสาขาที่สามในประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

1.4 สภาพปัญหา

เนื่องจากโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซีมีกำหนดการเปิดให้บริการในปลายปี 2557 โดยมีเป้าหมายเพื่อเป็น โรงพยาบาลสัตว์เอกชนที่มีความน่าเชื่อถือ ให้การรักษาตามมาตรฐานรวมถึงโรคเฉพาะทาง มีบริการดีเยี่ยม บุคลากรทางการแพทย์มีความรู้ความชำนาญ เปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง นอกจากนี้โรงพยาบาลสัตว์เคเอสซีต้องการเป็น โรงพยาบาลสัตว์เพื่อการส่งออก ด้วยเนื่องจากมีเครื่องมือและอุปกรณ์ครบครัน เพื่อเป็นทางเลือกอีกทางหนึ่งให้กับลูกค้าในบริเวณกรุงเทพฯ รอบนอก และปริมณฑลนอกเหนือจากโรงพยาบาลของรัฐตามมหาวิทยาลัย ที่มีข้อจำกัดในเรื่องการไม่สามารถให้บริการได้ทัน ต้องใช้ระยะเวลาในการรอคิวนาน

ด้วยเหตุนี้จึงต้องการศึกษาแนวทางการวางกลยุทธ์และการจัดการภายในธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์เปิดใหม่อย่างเหมาะสม เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ส่งผลให้มีกำไรและการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีการเพิ่มจำนวนสาขา เป็นองค์กรที่เข้มแข็งและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท ข้อได้เปรียบเสียเปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เพื่อหาโอกาสและลดอุปสรรค นำไปซึ่งการวางแผนทางกลยุทธ์การแข่งขันอย่างเหมาะสม ในสภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันอย่างรุนแรง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับอุตสาหกรรม (Industry Environment Analysis) ทำให้สามารถวิเคราะห์แนวโน้มอุตสาหกรรม ผลกระทบและความสามารถในการทำกำไรของตลาดเป้าหมาย นอกจากนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการประเมินทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่ ทรัพยากรภายในรวมถึงสินทรัพย์ ความสามารถ กระบวนการการทำงาน ข้อมูล และความรู้ที่ควบคุมโดยบริษัท และบริษัทสามารถนำทรัพยากรเหล่านี้มาพัฒนาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้ผลประโยชน์จากความสามารถของบริษัทที่มีอยู่

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับอุตสาหกรรม

ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม (Industry Environment) และสภาพการแข่งขัน ที่มีชื่อว่า Five Forces Model (Porter, 2008) เพื่อนำมาใช้ในการประเมินปัจจัยจากภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ซึ่งให้ความสำคัญกับ 5 ปัจจัย ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ได้แก่

1. สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Rivalry among Competing Firms) โดยการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกัน การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม กำลังการผลิตโครงสร้างของต้นทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน รวมถึงสภาพเศรษฐกิจและข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

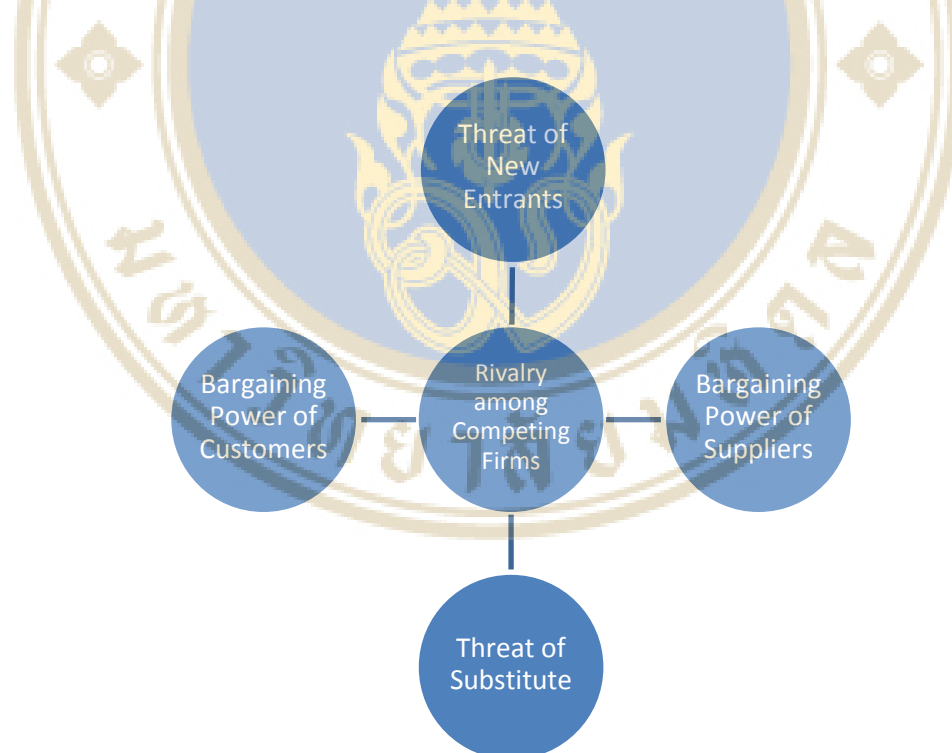
2. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of New Entrants) โดยการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่าย จะส่งผลให้บริษัทได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่ายเช่นกัน สิ่ง

ที่บริษัทจะต้องวิเคราะห์ คือ ความแตกต่างในสินค้าหรือบริการ การประหยัดต่อขนาด ความต้องการเงินทุน

3.อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับจำนวนผู้ผลิต ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงผู้ขายที่ขายวัตถุดิบ ให้แก่บริษัท ถ้าบริษัทต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตบางรายสูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจทันที

4.อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers) เป็นการวิเคราะห์ผู้ซื้อ ปริมาณการซื้อ ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อ เป็นต้น เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะในแง่ของรายได้และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

5.การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute) โดยการวิเคราะห์ว่าสินค้าหรือบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทน ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต



ภาพที่ 2.1 แสดงแรงผลักดัน 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรมสถานพยาบาลสัตว์ จากแรงผลักดันทั้ง 5 ปัจจัย มีดังนี้

สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมระหว่างสถานพยาบาลสัตว์ที่มีอยู่เดิม สถานพยาบาลสัตว์ส่วนมากตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ซึ่งประกอบไปด้วยโรงพยาบาลสัตว์ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และคลินิกขนาดเล็ก โดยส่วนมากมีขนาดกลางและขนาดเล็ก ผู้ประกอบการเป็นรายย่อย ไม่มีการทำการตลาด และแข่งขันกันอย่างรุนแรง ความต้องการของลูกค้าในการใช้บริการยังมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นประเมินได้ว่าสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมระหว่างสถานพยาบาลสัตว์ที่มีอยู่เดิมอยู่ในระดับปานกลาง

การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ในธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์ถือว่า ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถเข้ามาเริ่มดำเนินธุรกิจได้ไม่ยากนัก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ไม่ต้องใช้เงินลงทุนสูง โดยเฉพาะคลินิกรักษาสัตว์ขนาดเล็ก ที่มีรูปแบบการดำเนินงานไม่ซับซ้อน ดังนั้นประเมินได้ว่าธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์มีปัจจัยที่ดึงดูดผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดสูง แต่เนื่องจากยังมีโอกาสในการดำเนินธุรกิจ จากขนาดตลาดที่มีการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง และตลาดยังไม่ถึงจุดอิ่มตัว

อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต สำหรับผู้ผลิตในธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์ที่สำคัญ คือ สัตวแพทย์ เพราะต้องอาศัยความรู้ความสามารถเฉพาะและเป็นวิชาชีพการสัตวแพทย์ นอกจากนี้ผู้ผลิตในธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์คือ ร้านจำหน่ายเครื่องมืออุปกรณ์สำหรับการตรวจรักษาโรค ผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายเวชภัณฑ์และยา เป็นต้น ทั้งนี้การวิเคราะห์จะเน้นเฉพาะสัตวแพทย์ เพราะปัจจุบันในประเทศไทยมีเพียง 6 มหาวิทยาลัยเท่านั้นที่มีเปิดการเรียนการสอน จำนวนสัตวแพทย์จึงมีจำนวนจำกัด และยังไม่สามารถผลิตได้เพียงพอกับความต้องการของตลาด ดังนั้นประเมินได้ว่าแรงผลักดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตที่มีต่อธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์อยู่ในระดับสูง

อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคพบว่าผู้บริโภคมีทางเลือกในการรับบริการรักษาสัตว์สูงมากขึ้นจากอดีต เพราะมีสถานพยาบาลเปิดให้บริการมากขึ้น อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาจากลักษณะธุรกิจแล้ว ซึ่งเป็นการให้บริการด้านการดูแลสุขภาพ และรักษาโรคสำหรับสัตว์เลี้ยง จึงถือเป็นสิ่งจำเป็นที่เจ้าของสัตว์เลี้ยงไม่ได้ ดังนั้นประเมินได้ว่าแรงผลักดันจากอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคที่มีต่อธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์อยู่ในระดับปานกลาง

การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทนพบว่า ไม่มีสินค้าหรือบริการใดทดแทนได้ เนื่องจากต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพการสัตวแพทย์ในการตรวจ วินิจฉัย และรักษา รวมถึงการให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีการดูแลเลี้ยงสัตว์ ดังนั้นประเมินได้ว่าแรงผลักดันจากการมีสินค้าและบริการอื่นทดแทนต่อธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์อยู่ในระดับต่ำ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับอุตสาหกรรมผ่าน Five Forces Model สรุปผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 2.1 พบว่าสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมระหว่างสถานพยาบาลสัตว์ที่มีอยู่เดิมอยู่ในระดับปานกลาง การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่อยู่ในระดับสูง แต่ระดับความน่าสนใจและโอกาสในธุรกิจอยู่ในระดับสูงเช่นกัน แรงผลักดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ผลิต ซึ่งหมายถึงสัตวแพทย์อยู่ในระดับสูง แรงผลักดันจากอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคอยู่ในระดับปานกลาง และแรงสุดท้ายจากการมีสินค้าและบริการอื่นทดแทนอยู่ในระดับต่ำ

จากการวิเคราะห์พบว่าผลกระทบจากการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้สถานพยาบาลสัตว์ใหม่ส่วนใหญ่เป็นรายย่อย ไม่สามารถรักษาโรคเฉพาะทางได้ ต้องมีการส่งรักษาต่อในโรงพยาบาลสัตว์ขนาดใหญ่ต่อไป ดังนั้นการสร้างเป็นพันธมิตรกับสถานพยาบาลสัตว์ขนาดเล็กเหล่านี้จะสามารถลดแรงกดดันด้านนี้ได้ โดยการรับเคสส่งต่อมาทำการรักษา เช่น ผ่าตัดใหญ่ และส่งคืนให้สถานพยาบาลสัตว์นั้นกลับ ไปดูแลต่อเมื่ออาการคงตัว นอกจากนี้อำนาจการต่อรองของสัตวแพทย์อยู่ในระดับสูงเช่นกัน การลดแรงกดดันด้านนี้ทำได้โดยการดึงดูดใจด้วยการสร้างความท้าทายในการทำงาน มีเครื่องมืออุปกรณ์พร้อมสำหรับใช้ในการตรวจรักษา และสนับสนุนส่งอบรมในด้านที่สนใจ พร้อมทั้งให้ค่าตอบแทนที่คุ้มค่า

ตารางที่ 2.1 แสดงผลของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการต่อธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์

แรงผลักดัน 5 ปัจจัย	ระดับผลของแรงผลักดัน
สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม	ระดับปานกลาง
การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่	ระดับสูง
อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต	ระดับสูง
อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค	ระดับปานกลาง
การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน	ระดับต่ำ

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ

ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่า (Value-Creating Strategy) ให้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยคู่แข่งไม่สามารถดำเนินการทางกลยุทธ์แบบเดียวกันได้ในช่วงเวลาเดียวกัน ด้วยเหตุนี้การได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะยั่งยืนได้ ก็ต่อเมื่อคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบผลลัพธ์

ผลประโยชน์ หรือคุณค่าอันเนื่องมาจากการใช้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดหรือสร้างขึ้นมา เพื่อเป็นความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

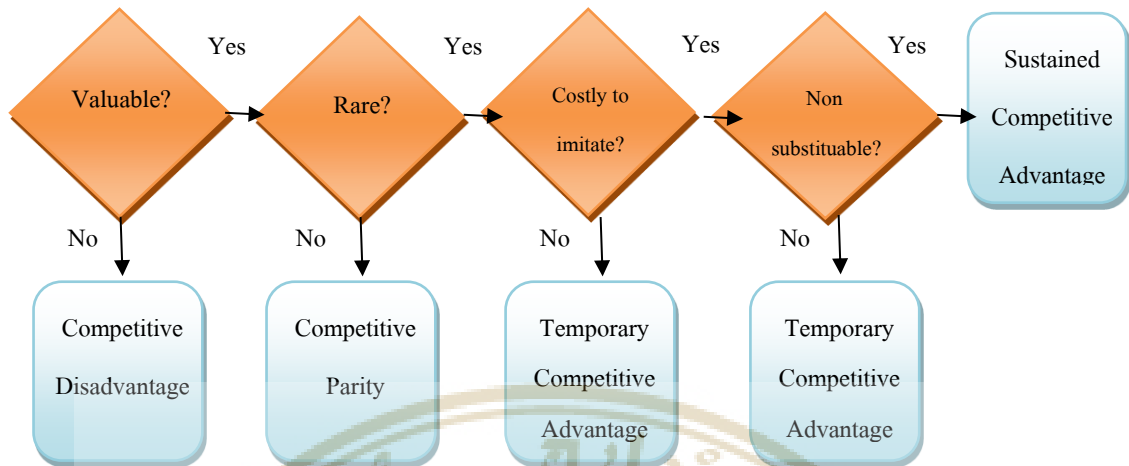
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในบริษัทเพื่อหาจุดแข็ง และเปลี่ยนจุดแข็งให้เป็น Core Competencies เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันจากทรัพยากรที่มีของบริษัท และพิจารณาต่อว่าเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนหรือไม่ เรียกว่า VRIN Framework (Barney, 1991) โดยวิเคราะห์คุณลักษณะ 4 ด้านคือ

V= Value; ความมีคุณค่า บริษัทต้องใช้จุดแข็งเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาส และลดล้างอุปสรรค ถึงแม้ว่าทรัพยากรสามารถเข้าถึงปัจจัยแวดล้อมได้หลายทาง แต่ถ้าไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ ศักยภาพทางการได้เปรียบก็ไม่เกิดขึ้น (Competitive Disadvantage)

R= Rareness; การหาได้ยาก หมายถึงสิ่งที่บริษัทเรามีแต่คู่แข่งไม่มี คือความสามารถที่หาได้ยากที่เกิดขึ้นจากคู่แข่งน้อยราย ทรัพยากรภายในองค์กรที่มีคุณค่าจะถูกทำให้คุณค่าลดน้อยลงเมื่อคู่แข่งส่วนใหญ่มีทรัพยากรเหมือนกัน และสามารถใช้ประโยชน์เช่นเดียวกัน สุดท้ายก็เป็นเพียงแค่สร้างความเท่าเทียมในการแข่งขัน (Competitive Parity) มิใช่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

I = Imitability; การลอกเลียนแบบ หรือมีต้นทุนลอกเลียนแบบสูง ส่งผลทำให้บริษัทอื่นไม่สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยง่าย ถึงแม้ว่าบริษัทจะเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกๆ พร้อมด้วยทรัพยากรที่หาได้ยาก แต่ถ้าคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น (Temporary Competitive Advantage)

N = Non-Substitute; ไม่มีสิ่งทดแทนได้คือ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้ จะต้องไม่มีความสามารถเทียบเคียงหรือไม่มีสิ่งทดแทนได้ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 2.2 แสดง VRIN framework ใช้ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันจากทรัพยากรที่มีภายในบริษัท

ที่มา : เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage & Strategy; Internal Analysis: Resource-Based view

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยการพิจารณาจากทรัพยากรของโรงพยาบาลสัตว์เคออสซีพบว่า ปัจจัยด้านราคาสามารถดึงดูดลูกค้ามาใช้บริการได้ แต่หาได้ไม่ยาก คู่แข่งรายอื่นสามารถทำได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นปัจจัยด้านราคาจึงเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า แต่หาได้ไม่ยาก ลอกเลียนแบบได้ และมีสิ่งอื่นทดแทนได้ในอนาคต

ปัจจัยเรื่องทำเลที่ตั้งของโรงพยาบาล ซึ่งติดถนนใหญ่ และมีหลายหมู่บ้านในบริเวณนั้น อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการรายใหม่สามารถมาทำการเปิดให้บริการได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นปัจจัยเรื่องทำเลที่ตั้งของโรงพยาบาลจึงเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า แต่หาได้ไม่ยาก ลอกเลียนแบบได้ และมีสิ่งอื่นทดแทนได้ในอนาคต

ปัจจัยด้านกระบวนการและการจัดการภายใน พบว่าในปัจจุบันโรงพยาบาลสัตว์ขนาดใหญ่มีการนำระบบการจัดการและเทคโนโลยีมาช่วยการดำเนินงานภายในเช่นเดียวกับโรงพยาบาลของคน แต่จะไม่มีถ้าเป็นคลินิกขนาดเล็ก หรือ โรงพยาบาลสัตว์ขนาดกลาง เพราะไม่คุ้มกับการลงทุน ดังนั้นปัจจัยด้านกระบวนการและการจัดการจึงเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า และเป็นสิ่งที่หาได้ยาก แต่สามารถลอกเลียนแบบได้ และมีสิ่งอื่นทดแทนได้ในอนาคต

ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรทางการแพทย์ ต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนา และสั่งสมประสบการณ์ แต่อย่างไรก็ตามคนเก่งเป็นที่ต้องการของทุกที่ มีการดึงดูดคนเก่งด้วยการเสนอค่าตอบแทนที่สูง คนเก่งจึงสามารถเปลี่ยนสถานที่ทำงานได้ตลอดเวลา ดังนั้นปัจจัยด้าน

กระบวนการและการจัดการจึงเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า เป็นสิ่งที่หาได้ยาก และสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก แต่มีสิ่งอื่นทดแทนได้ในอนาคต

ปัจจัยด้านมาตรฐานและคุณภาพการรักษาเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าว่าไม่ว่าจะรักษากับสัตวแพทย์ท่านใดก็ตามจะได้รับการรักษาที่ดีตรงตามมาตรฐานเช่นเดียวกันหมด สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรให้มีการถ่ายทอดและเรียนรู้ร่วมกัน และทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ ดังนั้นปัจจัยด้านมาตรฐานและคุณภาพการรักษาจึงเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า และเป็นสิ่งที่หาได้ยาก แต่สามารถลอกเลียนแบบได้ และมีสิ่งอื่นทดแทนได้ในอนาคต

สรุปการวิเคราะห์ VRIN framework ของโรงพยาบาลสัตว์เคอเอสซีพบว่า ปัจจัยด้านราคา และที่ตั้งเป็นการแข่งขันได้เท่าเทียมกันระหว่างโรงพยาบาลสัตว์เคอเอสซีและคู่แข่ง สำหรับปัจจัยด้านกระบวนการและการจัดการภายใน บุคลากรทางการแพทย์ และมาตรฐานและคุณภาพการรักษาเป็นการแข่งได้ชั่วคราวระหว่างโรงพยาบาลสัตว์เคอเอสซีและคู่แข่ง โดยสรุปดังแสดงตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ VRIN Framework ของโรงพยาบาลสัตว์เคอเอสซี

ทรัพยากร	ความมีคุณค่า	การหาได้ยาก	ลอกเลียนแบบยาก	ไม่มีสิ่งทดแทน	ความได้เปรียบในการแข่งขัน
1. ราคา	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน
2. ที่ตั้ง	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน
3. กระบวนการและการจัดการ	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว
4. บุคลากรทางการแพทย์	ใช่	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว
5. มาตรฐานและคุณภาพการรักษา	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมด้วย Five Forces Analysis และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจด้วย VRIN Framework พบว่าธุรกิจโรงพยาบาลเป็นอุตสาหกรรมที่น่าสนใจ มีโอกาสเติบโตอยู่มากและการแข่งขันต่ำ ถึงแม้ว่าจะมีผู้ประกอบการราย

เก่าและใหม่เปิดสถานพยาบาลสัตว์มากขึ้น หรือการขาดแคลนของบุคลากร โดยเฉพาะสัตวแพทย์ก็ตาม เพื่อให้โรงพยาบาลสัตว์มีการเติบโตได้อย่างยั่งยืนต้องมีการพัฒนาและถ่ายทอดการเรียนรู้ มีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้มีการรักษาตามมาตรฐาน และมีคุณภาพอย่างเหมาะสม ร่วมกับการให้บริการที่ดี มีกระบวนการขั้นตอนที่สะดวกรวดเร็ว ไม่ยุ่งยาก เพื่อให้ได้มาซึ่งความเชื่อใจและไว้วางใจจากลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการ และบอกต่อกับเพื่อนหรือคนรู้จักต่อไป

อย่างไรก็ตามความท้าทายของการจัดตั้งโรงพยาบาลสัตว์ขนาดใหญ่คือ การใช้เงินลงทุนสูง เนื่องจากต้องมีเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้แต่ละแผนกของการรักษามีการเชื่อมโยงข้อมูลกัน ระบบเวชระเบียนแบบไม่ใช้กระดาษ (Paperless) และระบบคลังสินค้า นอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญอีกประเด็นคือ ด้านทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความรู้ความสามารถ มีใจรักงานบริการ รักองค์กร ไม่เปลี่ยนงานหรือลาออกเมื่อถูกคิดต่อจากโรงพยาบาลสัตว์อื่น



บทที่ 3

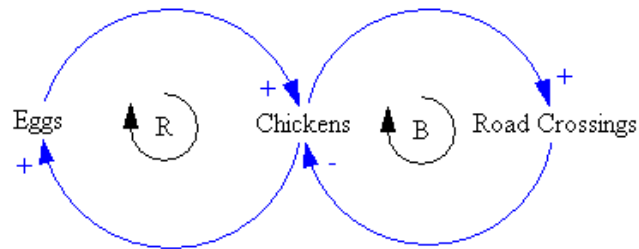
ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

การคิดเชิงระบบ (System thinking) เป็นวิธีการคิดที่ช่วยให้สามารถเห็นรูปแบบสาเหตุของปัญหา และเหตุการณ์ที่จะอุบัติขึ้นในอนาคต ทำให้เราสามารถตระหนักรู้ ปรับเปลี่ยนท่าที เตรียมตัวรับมือ และมีปฏิกิริยาตอบโต้กับเหตุการณ์แบบสร้างสรรค์ วิธีการคิดเชิงระบบเป็นการคิดในเชิงองค์รวม หรือภาพรวม (Big Picture) โดยตระหนักชัดถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ และมีหน้าที่ต่อเชื่อมกันอยู่ บ่งชี้ปัญหาที่ยากต่อการรับมือ เราเผชิญปัญหาเหล่านี้อยู่บ่อยครั้งในโลกธุรกิจ

3.1 การคิดเชิงระบบ (System thinking)

วิธีการคิดเชิงระบบนั้น John D Sterman (Sterman, 2000) ได้นำเสนอ Causal Loop Diagrams (CLD) หรือแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ซึ่งเป็นการคิดพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เชื่อมโยงกัน ทำให้พิจารณาถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายได้อย่างสอดคล้อง และทำให้สามารถออกแบบระบบที่สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กรได้

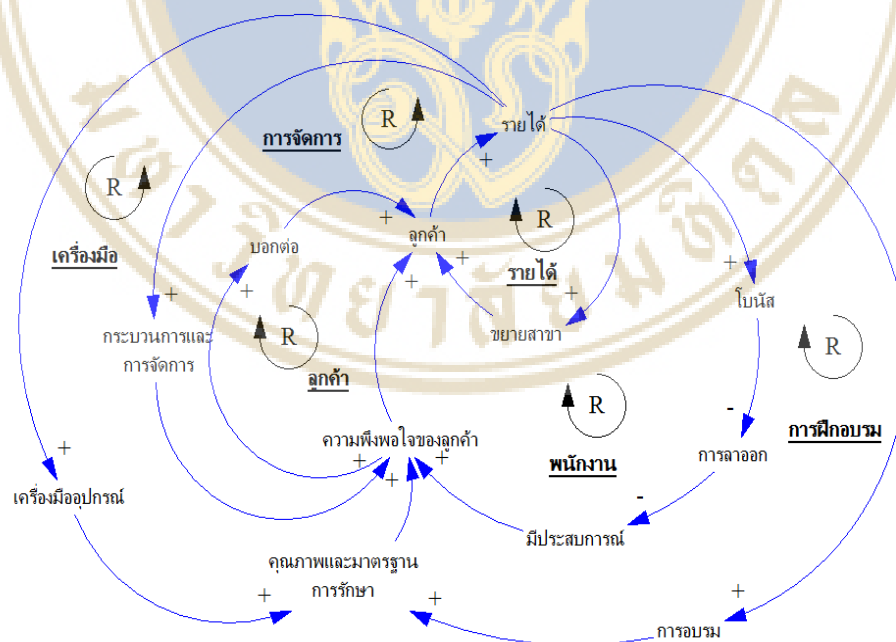
วิธีการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลเริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นปัญหาให้ชัดเจน พร้อมทั้งระบุปัจจัยหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ศึกษาและพิจารณาพฤติกรรมความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยใช้ลูกศร (Arrow) เชื่อมโยงจากเหตุไปผล และถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางขึ้นหรือลงเหมือนกันให้ใส่เครื่องหมาย + แต่ถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามหรือสวนทางกันให้ใส่เครื่องหมาย - เมื่อนำการเชื่อมโยงหลายตัวแปรมาต่อกันกลายเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผล Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึง ระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้น สำหรับ Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง มีผลทำให้เกิดสมดุลกับการแก้ปัญหานั้น ตัวอย่างการแสดงการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ดังแสดงในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล

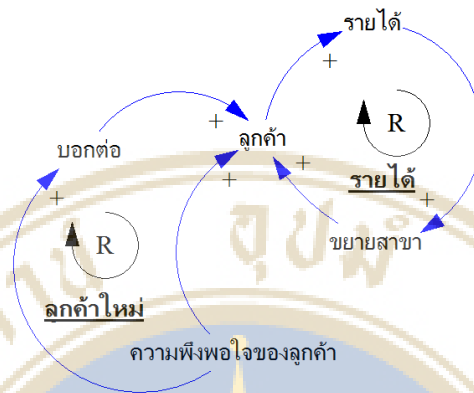
ที่มา : <http://perchai.wordpress.com/2012/06/06/>

เนื่องจากโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซีเป็น โรงพยาบาลสัตว์เปิดใหม่ จึงจำเป็นต้องมีการวางกลยุทธ์เพื่อให้บริษัทมีความสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง มีรายได้และเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถเขียนแผนภูมิมิวรอบของเหตุและผลดังแสดงในภาพที่ 3.2 โดยรายได้มาจากจำนวนลูกค้า จำนวนลูกค้ามาจากความพึงพอใจของลูกค้า และจำนวนสาขา เมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจจึงมีการมาใช้บริการซ้ำ และบอกต่อกับลูกค้าใหม่ให้มาใช้บริการ ถ้าจำนวนสาขามากขึ้น จำนวนลูกค้าจะสูงขึ้นทั้งนี้การสร้าง ความพึงพอใจให้ลูกค้าทำได้โดยกระบวนการและการจัดการ คุณภาพและมาตรฐานการรักษา และพนักงาน



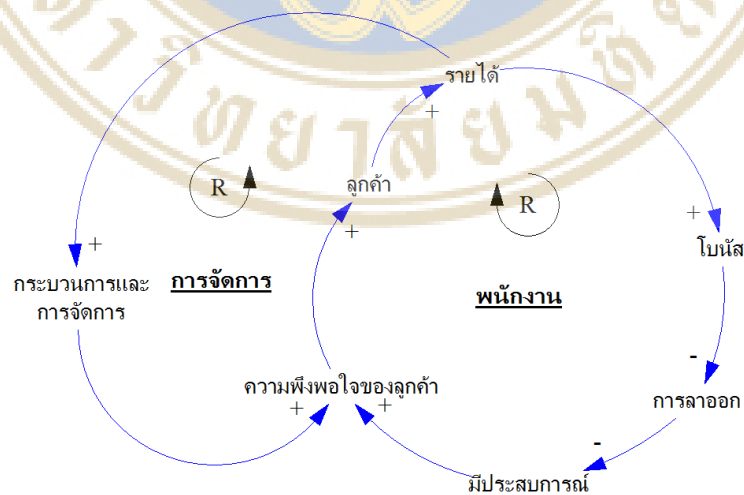
ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี

ทั้งนี้การอธิบายแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี แยกออกเป็นสามส่วน ส่วนที่หนึ่งคือ ลูกค้าและรายได้ ส่วนที่สองคือ การจัดการและพนักงาน และส่วนสุดท้ายคือ เครื่องมือและการฝึกอบรม



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่หนึ่งคือ ลูกค้าและรายได้

จากภาพที่ 3.3แสดงแผนภูมิส่วนที่หนึ่ง เมื่อลูกค้ามาใช้บริการเกิดความพึงพอใจ ลูกค้าจะกลับมาใช้บริการซ้ำ และมีการบอกต่อทำให้มีลูกค้าใหม่มาใช้บริการเพิ่ม เกิดเป็น Reinforcing Loop เสริมเหตุและผลกัน โดยลูกค้าเป็นปัจจัยทำให้โรงพยาบาลสัตว์เคเอสซีมีรายได้ เมื่อมีรายได้มากขึ้นจึงมีการขยายสาขา เมื่อมีการขยายสาขาจึงมีลูกค้ามากขึ้น เมื่อมีลูกค้ามากขึ้น รายได้จึงมีมากขึ้นตามไปด้วย เป็นวงจร Reinforcing Loop เช่นเดียวกัน



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่สองคือ การจัดการและพนักงาน

จากภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิส่วนที่สอง เมื่อโรงพยาบาลสัตว์เคอเสซีมีรายได้ จึงมีการให้โบนัสพนักงาน พนักงานจึงมีการลาออกน้อยลง ประสิทธิภาพการทำงานจึงมีมาก การทำงานจึงทำได้ดี ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ กลับมาใช้บริการอีกเกิดเป็น Reinforcing Loop และเมื่อโรงพยาบาลสัตว์เคอเสซีมีรายได้ จึงมีการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในกระบวนการและการจัดการ ส่งผลให้การดำเนินงานสะดวกและรวดเร็ว ลูกค้ามีความพึงพอใจ กลับมาใช้บริการอีกกลายเป็น Reinforcing Loop



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลส่วนที่สามคือ เครื่องมือและการฝึกอบรม

จากภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิส่วนที่สาม เมื่อโรงพยาบาลสัตว์เคอเสซีมีรายได้ จึงส่งบุคลากรทางการแพทย์ไปฝึกอบรมให้มีความรู้ความชำนาญ ส่งผลให้การรักษามีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการอีกเกิดเป็น Reinforcing Loop นอกจากนี้เมื่อโรงพยาบาลสัตว์เคอเสซีมีรายได้ จึงมีการลงทุนการลงทุนซื้อเครื่องมืออุปกรณ์ทางการแพทย์มากขึ้น ส่งผลให้การรักษามีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ กลับมาใช้บริการอีกกลายเป็น Reinforcing Loop

ดังนั้น โรงพยาบาลสัตว์เคอเสซีซึ่งเป็นงานด้านบริการ ต้องสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ซึ่งเป็นเจ้าของสัตว์เลี้ยงสูงสุด โดยการให้การรักษายาบาลสัตว์เลี้ยงที่ดีมีมาตรฐาน ได้รับการดูแลอย่างดี การบริการที่สะดวกและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังมีเรื่องการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน เช่น ประวัติลูกค้าและประวัติการรักษา และระบบคลังสินค้า เป็นต้น มีการแจ้งเตือนนัดตรวจโรค และนัดวัคซีนประจำปีให้กับลูกค้า สนับสนุนให้มีการสร้างบรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์และทำงานเป็นทีม สัตวแพทย์มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้จากประสบการณ์ที่ทำการรักษา มีการปรึกษาขอ

คำแนะนำ และศึกษาเข้าอบรมเพิ่มพูนความรู้ในด้านที่สนใจ เพื่อพัฒนาความรู้และการรักษาอย่าง
สม่ำเสมอ



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

กลยุทธ์คือ แผนแม่บทที่บริษัทจัดทำขึ้นเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้ มี 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน (Function or operational strategy) ผู้บริหารต้องประสานงานและพิจารณาถึงความสอดคล้องกันในทุกระดับของกลยุทธ์ เพื่อให้ไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้

สำหรับโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี มีกำหนดเปิดให้บริการปลายปี 2557 จึงต้องมีกลยุทธ์ทั้งสามระดับอย่างเหมาะสม เพื่อให้มีผลกำไรและการเติบโตอย่างต่อเนื่องในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง เพื่อก้าวเป็นโรงพยาบาลสัตว์ที่แข็งแกร่งและยั่งยืนต่อไปในอนาคต

4.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท

กลยุทธ์ระดับบริษัท เป็นกลยุทธ์หลักที่แสดงทิศทางของบริษัทว่าต้องการการเติบโต (Growth) คงตัว (Stability) หรือปรับเปลี่ยนองค์กร (Retrenchment) กลยุทธ์การเติบโตนี้เพื่อเพิ่มยอดขายหรือส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง ส่งผลต่อการแข่งขันและความอยู่รอดของธุรกิจในระยะยาว การเติบโตสามารถดำเนินการได้ สองลักษณะคือ การเติบโตจากภายในองค์กร (Internal growth) และการเติบโตจากภายนอกองค์กร (External growth)

สำหรับการเติบโตจากภายในองค์กรตามแนวคิดของ Ansoff's product-market expansion grid (Kotler and Keller, 2006) พิจารณาจาก 2 มิติที่สำคัญคือ มิติด้านลูกค้า และมิติด้านสินค้าหรือบริการ กลยุทธ์แรกคือ กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) คือการเพิ่มยอดขายโดยการเติบโตจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม กลยุทธ์ที่สองคือ กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development) คือการเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดใหม่ กลยุทธ์ที่สาม คือ กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) คือการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม และสุดท้ายกลยุทธ์การเติบโตด้วยธุรกิจใหม่ (Diversification) เป็นกลยุทธ์การเติบโตด้วยสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับลูกค้ากลุ่มใหม่ ซึ่งธุรกิจใหม่อาจเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เรียกว่า Concentric Diversification หรืออาจไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เรียกว่า Conglomerate Diversification

สำหรับการเติบโตจากภายนอกองค์กร สามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ ได้แก่ การควบรวม (Merger) การซื้อกิจการ (Acquisition) กิจการร่วมค้า (Joint ventures) การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic alliance)

กลยุทธ์ดังกล่าวคือ กลยุทธ์ที่มุ่งรักษาอัตราการเติบโต ส่วนแบ่งการตลาด หรือตำแหน่งทางการแข่งขันของบริษัทไว้ เนื่องจากสภาพของอุตสาหกรรมที่เริ่มตกต่ำ หรือมีคู่แข่งรายใหม่ที่เข้มแข็งเข้ามาในตลาด หรือสภาพการณ์ผันผวน ทั้งนี้การดำเนินการมีหลายลักษณะดังต่อไปนี้คือการมุ่งเป็นผู้นำตลาดด้วยการดึงลูกค้าจากคู่แข่งที่อ่อนแอ การมุ่งสร้างความแข็งแกร่งในบางตลาดที่มีความชำนาญและมีตำแหน่งการแข่งขันที่เข้มแข็ง การมุ่งทำกำไรระยะสั้น ไม่ลงทุนเพิ่ม ลดค่าใช้จ่ายลง และการขายธุรกิจทิ้งในช่วงอุตสาหกรรมเริ่มตกต่ำ

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในสถานการณ์ที่ไม่ดี เช่น การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เศรษฐกิจตกต่ำ และบริษัทก็มีฐานะทางการเงินไม่ดี ส่งผลให้บริษัทต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมตัวแข่งขันอีกครั้งหนึ่ง เช่น การปรับหรือระบบองค์กร (Reengineering) เพื่อพลิกสถานการณ์เลวร้ายของบริษัท ด้วยการควบรวมกิจการ ปรับโครงสร้างหนี้ ขายสินทรัพย์ ลดขนาดองค์กร หรือเปลี่ยนผู้นำองค์กร การขายบางส่วนของบริษัท การเลิกกิจการด้วยการขายสินทรัพย์ทั้งหมด หรือหยุดการดำเนินงานทั้งหมด เพื่อหยุดการขาดทุนก่อนที่จะล้มละลาย

ทั้งนี้โรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี เป็นโรงพยาบาลเปิดใหม่ต้องการมุ่งสร้างรายได้ให้บริษัทที่มีผลกำไรเติบโตอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ **กลยุทธ์การเติบโต** โดยใช้กลยุทธ์การเจาะตลาด เพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบันภายในตลาดที่มีอยู่เดิม โดยมุ่งกลุ่มลูกค้าในบริเวณจังหวัดคนทบุรี และกรุงเทพมหานครรอบนอกฝั่งตะวันตกเป็นหลัก รวมถึงการรับเคสส่งต่อจากจังหวัดรอบนอกได้แก่ จังหวัดปทุมธานี สมุทรปราการ และพระนครศรีอยุธยา เนื่องจากมีถนนกาญจนาภิเษกเชื่อมต่อเป็นวงแหวนรอบนอก

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

สำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมในองค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน มุ่งสร้างตำแหน่งทางกลยุทธ์ และความแตกต่างระหว่างองค์กรกับคู่แข่งแบ่งได้ 5 แบบได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การสร้างจุดเน้นกลุ่มขนาดเล็ก โดยเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างจุดเน้นกลุ่มขนาดเล็ก โดยเน้นที่การสร้างความ

แตกต่าง และการบูรณาการความเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่าง ดังแสดงตามภาพที่ 4.1 (Hitt et al., 2008)



ภาพที่ 4.1 แสดงภาพกลยุทธ์ระดับธุรกิจ 5 แบบ

การบูรณาการความเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่างเป็นกลยุทธ์ทั้งด้านต้นทุนต่ำร่วมกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง การดำเนินกลยุทธ์ทั้งสองเป็นสิ่งสำคัญเพื่อการพัฒนาข้อได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับกรดำเนินกลยุทธ์เพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงของการนำกลยุทธ์นี้มาใช้คือ บริษัทอาจเสนอสินค้าหรือบริการไม่มีคุณค่าเพียงพอในเรื่องต้นทุนต่ำหรือการสร้างความแตกต่าง จึงทำให้บริษัทจะงักอยู่ตรงกลางของการแข่งขันที่เสียเปรียบ และไม่สามารถได้รับผลตอบแทนมากกว่าค่าเฉลี่ยได้

โรงพยาบาลสัตว์เคเอสซีต้องการนำกลยุทธ์การบูรณาการความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างมาใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง โดยต้องการนำเสนอบริการที่แตกต่าง ในราคาที่ลดลงและคุ้มค่ากับลูกค้า แต่ไม่ใช่ราคาที่ต่ำสุด โดยให้บริการรักษาพยาบาลสัตว์ 24 ชั่วโมงแบบครบวงจร และเป็นโรงพยาบาลเพื่อการส่งต่อ (Referral Center) ทั้งตรวจรักษาโรคทั่วไป ผ่าตัด และโรคเฉพาะทาง ทำการรักษาด้วยทีมสัตวแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ และทีมบุคลากรที่มีคุณภาพในการรักษา

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่าย เพื่อมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัท และระดับธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานจะต้องครอบคลุมหลายฝ่าย เช่น กลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการดำเนินการ กลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์การจัดซื้อ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ด้านการตลาด

4.3.1 กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ทั้งนี้โรงพยาบาลสัตว์เคอเสชี่กำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจในการบูรณาการความเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่าง ดังนั้นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง อีกทั้งยังสามารถเพิ่มพูนผลกำไรให้กับบริษัท ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับปฏิบัติดังต่อไปนี้

4.3.1.1 *กลยุทธ์ด้านการเงิน* การเปิดให้บริการใหม่ต้องมีการลงทุนสูง และลงทุนในหลายด้าน ดังนั้นกลยุทธ์ด้านการเงินในช่วงแรกนี้เน้นการลงทุนที่จำเป็น และก่อให้เกิดผลสูงสุดตามเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้ เมื่อมีการลงทุนแล้วต้องพิจารณาให้มีการใช้สินทรัพย์นั้นเกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงมีจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์เต็มความสามารถของอุปกรณ์ อีกทั้งแหล่งโครงสร้างเงินทุนของบริษัท มีการจัดหาเงินทุนบางส่วนมาจากแหล่งกู้ยืม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างเงินทุนของเจ้าของกับหนี้จากการกู้ยืม แต่กำหนดไม่ให้สัดส่วนการกู้ยืมสูงเกิน 60% ของเงินลงทุนทั้งหมด

4.3.1.2 *กลยุทธ์การจัดซื้อ* มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการทำงานของบริษัท นำมาซึ่งเวชภัณฑ์ ยา และวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม วิเคราะห์คุณภาพเปรียบเทียบกับราคาของสินค้า ทำการคาดการณ์ปริมาณการใช้ โดยพิจารณาถึงระยะเวลาในการเก็บรักษา ทำการจัดซื้อในปริมาณที่ก่อให้เกิดประโยชน์ด้านต้นทุนและในจำนวนที่เหมาะสมตามความต้องการของผู้ใช้ นอกจากนี้รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับซัพพลายเออร์

4.3.1.3 *กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน* มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้ระบบการดำเนินการขั้นตอนภายใน โรงพยาบาลเป็นไปอย่างสะดวก ถูกต้องและรวดเร็ว ทั้งในด้านของการเก็บประวัติลูกค้า การรักษา การนัดหมาย รวมถึงการส่งข้อมูลไปยังห้องจ่ายยา และแคชเชียร์ นอกจากนี้มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในระบบคลังสินค้า ทั้งยาและเวชภัณฑ์ เพื่อลดเอกสาร ขั้นตอนที่ซับซ้อน และลดโอกาสเกิดข้อผิดพลาด ส่งผลให้สามารถลดงาน และลดจำนวนพนักงานลง

4.3.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

อย่างไรก็ตามโรงพยาบาลสัตว์เคอเสชีกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจในการสร้างความแตกต่างร่วมกับด้านต้นทุนต่ำ ดังนั้นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานให้มีความแตกต่าง และสร้างคุณค่าให้กับผู้รับบริการ ส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับปฏิบัติดังต่อไปนี้

4.3.2.1 *กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล* เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรทางการแพทย์ที่มีคุณภาพ และพนักงานที่รักงานบริการ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและได้รับคุณค่าจากงานบริการ การดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่การคัดสรรพนักงานใหม่ ไม่รังเกียจสัตว์ การทำงานในระยะแรกมีการฝึกสอนงาน และใช้ระบบที่เลี้ยงดูแลพนักงานใหม่ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม รักองค์กร และมีการหมุนเวียนการทำงานในแต่ละฝ่าย เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานภายในบริษัท และทำให้ทราบและเรียนรู้การทำงานในแต่ละฝ่าย

สำหรับสัตว์แพทย์ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม และศึกษาต่อในสาขาที่สนใจ โดยทางบริษัทสนับสนุนทั้งด้านการเงิน และระยะเวลาในการทำงาน โดยพิจารณาจากผลการทำงานเป็นหลัก นอกจากนี้ส่งเสริมพนักงานอื่นให้มีการฝึกอบรมในเรื่องที่สนใจ และส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและงานบริการ นอกจากนี้มีการสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในการรับนิสิต นักศึกษาฝึกงาน เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน และเพื่อเป็นช่องทางคัดสรรสัตว์แพทย์ในการทำงานต่อไป

เนื่องจากโรงพยาบาลสัตว์เคอเสชีเป็นโรงพยาบาลสัตว์เปิดใหม่ ยังไม่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักจึงจำเป็นต้องมีการวางระบบการให้ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่สูงกว่าตลาดทั่วไป เพราะต้องการเป็นที่ดึงดูดใจให้มีความสนใจ และทำการคัดเลือกให้ได้ซึ่งพนักงานที่เหมาะสมต่อไป โดยเฉพาะพนักงานที่มีประสบการณ์จะมีการพิจารณาเป็นพิเศษ สำหรับสัตว์แพทย์นอกจากค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ใช้เป็นแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ยังมีเรื่องความยืดหยุ่นในการทำงาน สนับสนุนการศึกษาต่อ ความท้าทายในการทำงานจากการมีเครื่องมืออุปกรณ์หลากหลาย เพื่อกระตุ้นการทำงาน และเพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับบริษัท มีระบบการประเมินผลและให้ค่าตอบแทนตามผลประเมินการทำงานแต่ละบุคคล

4.3.2.2 *กลยุทธ์ด้านการตลาด* สำหรับกลยุทธ์ด้านการตลาดของโรงพยาบาลสัตว์เคอเสชี ทำการวิเคราะห์โดยใช้ปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จ (Key success factor) และการนำเสนอคุณค่า (Value proposition) ซึ่งประกอบไปด้วย สินค้าหรือบริการ กลุ่มลูกค้า และการตั้งราคา

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในธุรกิจสถานพยาบาลสัตว์ คือ ความเชี่ยวชาญและมาตรฐานในการรักษา ความเอาใจใส่ดูแลสัตว์เลี้ยงและคุณภาพการบริการ รวมถึงการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการเลี้ยงดูทั้งในสัตว์ปกติ และสัตว์ป่วย

การนำเสนอคุณค่าของโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี คือการให้บริการรักษาสัตว์โดยให้บริการรักษาพยาบาลสัตว์ 24 ชั่วโมงแบบครบวงจร ทำการรักษาด้วยทีมสัตวแพทย์ผู้เชี่ยวชาญและทีมบุคลากรที่มีคุณภาพในการรักษา ให้บริการอย่างดี สะดวกและรวดเร็วในราคาที่เหมาะสม กลุ่มลูกค้ามุ่งเน้นในกลุ่ม Gen X และ Gen Y เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อ อยู่ในวัยทำงาน มีการหาข้อมูลและเลือกสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ บริการดี และมีความคุ้มค่า สำหรับการตั้งราคาโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซีต้องการนำเสนอความคุ้มค่าของการให้บริการ ดังนั้นการตั้งราคาอยู่ระหว่างโรงพยาบาลสัตว์เอกชนขนาดใหญ่ที่เน้นลูกค้ากลุ่มบน และโรงพยาบาลสัตว์ของรัฐตามมหาวิทยาลัย กล่าวคือราคาต่ำกว่าโรงพยาบาลสัตว์ขนาดใหญ่ แต่สูงกว่าโรงพยาบาลสัตว์ของรัฐ โดยเพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของลูกค้าที่ต้องการความคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายในการรักษาสัตว์เลี้ยง

4.3.2.3 กลยุทธ์ด้านการดำเนินการ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินการภายในโรงพยาบาลสัตว์ตั้งที่ได้กล่าวข้างต้น ส่งผลให้การทำงานเกิดความถูกต้อง สะดวก และรวดเร็ว ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการ นอกจากนี้มีใช้ระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันที่ดีกับบริษัท เป็นการสร้างความแตกต่างและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า

การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซีทั้งสามระดับ ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับบริษัทคือ กลยุทธ์การเติบโตเพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาด โดยมุ่งกลุ่มลูกค้าในบริเวณจังหวัดนนทบุรี และกรุงเทพมหานครฝั่งตะวันตกเป็นหลัก รวมถึงการรับเคสส่งต่อจากจังหวัดรอบนอก กลยุทธ์ระดับธุรกิจคือ กลยุทธ์การบูรณาการความเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่างมาใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง โดยต้องการนำเสนอบริการที่แตกต่าง ในราคาที่ลดลงและคุ้มค่ากับลูกค้า แต่ไม่ใช่ราคาที่ต่ำสุด และสุดท้ายกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วยกลยุทธ์ทางการเงินที่เน้นการลงทุนที่ก่อให้เกิดผลตามเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้ กลยุทธ์ด้านการดำเนินการเน้นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้านการบริการ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ได้มา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพ และกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อให้โรงพยาบาลสัตว์เคเอสซีมีรายได้สร้างผลกำไร และแข่งขันได้ในระยะยาว

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เมื่อมีการวิเคราะห์ปัญหา หาความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น และวางกลยุทธ์ ทั้งระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญต่อไปคือ การนำแผนกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ ทั้งนี้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) Balanced Scorecard และแผนการดำเนินงาน (Action plan) จะถูกนำมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร และเพื่อความเชื่อมโยงสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน

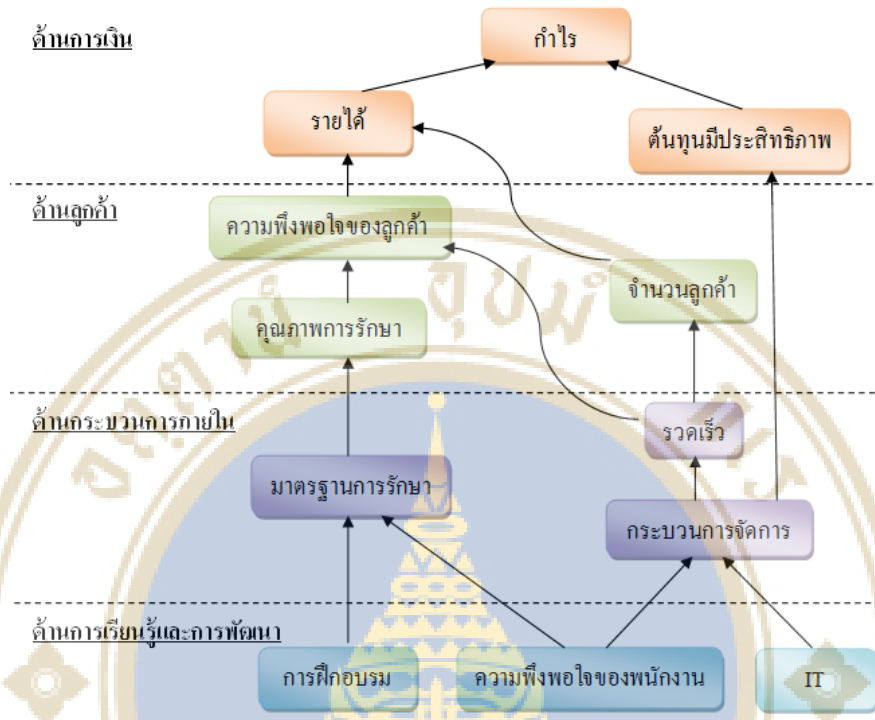
5.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map)

แผนที่กลยุทธ์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของ ความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนาซึ่งเชื่อมโยงกับทั้ง 4 มิติเช่นเดียวกับ Balanced Scorecard คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) (Kaplan and Norton, 2004)

แผนที่กลยุทธ์ เป็นวิธีการในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่แต่ละหน่วยงาน และบุคลากรภายในองค์กร เพื่อช่วยให้ทุกคนเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรที่จัดทำขึ้น โดย เชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานเข้ากับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และมีการทบทวนความ ถูกต้องโดยการทดสอบสมมุติฐานขององค์กรและกลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์ของโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี แสดงตามภาพที่ 5.1 โดยเริ่มจากมุมมอง ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา บุคลากรมีการฝึกอบรม พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน และมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลด้านกระบวนการภายในคือ การศึกษามีมาตรฐาน และระบบการ จัดการดีมีประสิทธิภาพ ส่งผลมุมมองด้านลูกค้าคือ คุณภาพการรักษา และความรวดเร็วในการรับ บริการ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และสามารถให้บริการลูกค้าจำนวนมากขึ้น สำหรับมุมมอง ด้านการเงิน จำนวนลูกค้าทำให้โรงพยาบาลสัตว์เคเอสซีมีรายได้ เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจมีการ มาใช้บริการซ้ำ และบอกต่อ ส่งผลให้บริษัทมีรายได้มากขึ้น กำไรของบริษัทมาจากรายได้สูง และ

ต้นทุนต่ำ การมีต้นทุนต่ำทำได้โดยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการใช้อุปกรณ์เครื่องมือให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด จากการผลิตจำนวนมาก



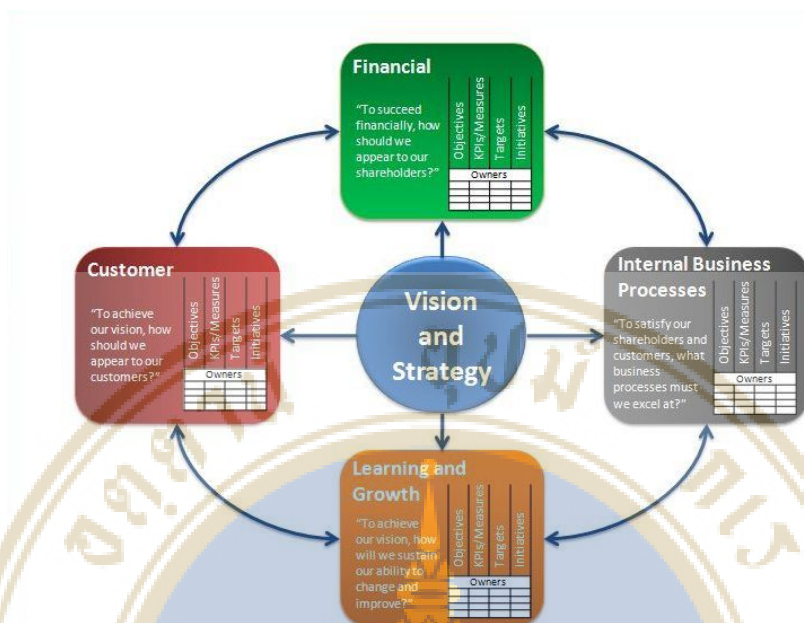
รูปที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี

5.2 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) คิดค้น โดย Kaplan และ Norton ซึ่งเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) (Kaplan and Norton, 2000)

BSC เป็นทั้งกรอบแนวคิดในการบริหารและเครื่องมือในการบริหารจัดการกลยุทธ์ โดยการแปลงกลยุทธ์ขององค์กรให้อยู่ในรูปแบบของบัตรคะแนน (Scorecard) ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมองด้วยกัน มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์กรประกอบ คือวัตถุประสงค์

(Objective) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) เป้าหมาย (Target) และแผนงานโครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives)



รูปที่ 5.2 แสดง Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง

ที่มา : <http://firstpromethean.com/Balanced-Scorecard-Basics.php>

5.2.1 มุมมองด้านการเงิน

โรงพยาบาลสัตว์เคอเสทซึ่งกำหนดการบริหารด้านการเงินดังแสดงในตารางที่ 5.1 ทั้งนี้เรื่องกำไร รายได้ และต้นทุนมีประสิทธิภาพเป็นวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านนี้ โดยใช้ EBITDA เป็นตัวชี้วัดเรื่องกำไร เป้าหมายในปีที่ 1 คือ 2,000,000 บาท และปีที่ 2 คือ 4,000,000 บาท เป้าหมายด้านรายได้ในปีที่ 1 คือ 1,000,000 บาทต่อเดือน ปีที่ 2 คือ 3,000,000 บาทต่อเดือน และด้านต้นทุนมีประสิทธิภาพ ใช้ค่า ROI เป็นตัวชี้วัด โดยมีเป้าหมายคือ ROI มีค่ามากกว่า 100 % แสดงว่ามีผลลัพธ์ที่ดีสูงกว่าต้นทุนที่ใช้ไป

สำหรับแผนงานเน้นแผนด้านการตลาด เนื่องจากเป็นธุรกิจเปิดใหม่ยังไม่เป็นที่รู้จัก จึงให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับโรงพยาบาล รวมถึงการจัดโปรโมชั่นให้บริการฉีดวัคซีนและตรวจสุขภาพสัตว์ฟรีในช่วงเดือนแรก เพื่อกระตุ้นให้มีการมาลองใช้บริการกับโรงพยาบาล นอกจากนี้มีการจัดทำโปรแกรมสะสมคะแนนให้กับผู้มาใช้บริการเพื่อใช้เป็นส่วนลดและแลกของสมนาคุณต่อไป โปรแกรมนี้เป็นโปรแกรมการสร้างความรักภักดีโดยไม่อิงราคา ให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ

ตารางที่ 5.1 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเงิน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
1.กำไร	•EBITDA	•ปีที่ 1 : 2,000,000 บาท •ปีที่ 2 : 4,000,000 บาท
2.รายได้	•รายได้ต่อเดือน	•ปีที่ 1 : 1,000,000 บาทต่อเดือน •ปีที่ 2 : 3,000,000 บาทต่อเดือน
3.ต้นทุนมีประสิทธิภาพ	•ROI	•มากกว่า 100%

5.2.2 มุมมองด้านลูกค้า

มุมมองด้านลูกค้าของโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซีแสดงในตารางที่ 5.2 โดยวัตถุประสงค์แรกคือ ความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดนั่นเอง จากการสำรวจทางโทรศัพท์ เป้าหมายคือ ความพึงพอใจสูงคิดเป็น 80% ของลูกค้าทั้งหมดหลังจากมาใช้บริการ แผนงานคือ ใช้ระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันที่ดีกับบริษัทโดยการตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า มีการเตือนการนัดหมาย รวมถึงเดือนครบกำหนดฉีดวัคซีนและตรวจสุขภาพ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ที่สองคือ จำนวนลูกค้า ประเมินจากจำนวนเคสที่เข้ารับบริการต่อเดือน เป้าหมายคือ ปีที่ 1 จำนวนเคส 1,000 เคสต่อเดือน ปีที่ 2 จำนวนเคส 1,500 เคสต่อเดือน แผนงานในด้านนี้เช่นเดียวกับการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยใช้ระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า

วัตถุประสงค์ที่สามคือ คุณภาพการรักษา ประเมินจากการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้า โดยต้องมากกว่า 80% ของเคสต่อเนื่องทั้งหมด และประเมินจากข้อร้องเรียนจากลูกค้าเกี่ยวกับการรักษา ซึ่งมีเป้าหมายคือ ต้องไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า แผนงานในเรื่องคุณภาพการรักษา จะมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาสัตวแพทย์เป็นหลัก โดยให้มีการจัดประชุมสัมมนาภายในโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซีเอง เพื่อนำเสนอ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และถ่ายทอดการรักษาเคสที่น่าสนใจ หมุนเวียนสับเปลี่ยนกันนำเสนอในแต่ละเดือน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง นอกจากนี้มีการใช้ระบบพี่เลี้ยง มีการฝึกอบรมและแนะนำการทำงานในช่วงแรก

ตารางที่ 5.2 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
1.ความพึงพอใจของลูกค้า	●ความพึงพอใจของ ลูกค้า	●มีความพึงพอใจระดับสูง 80% ของ ผู้ให้บริการทั้งหมด
2.ลูกค้า	●จำนวนเคสที่เข้ารับ บริการต่อเดือน	●ปีที่ 1 : 1,000 เคสต่อเดือน ●ปีที่ 2 : 1,500 เคสต่อเดือน
3.คุณภาพการรักษา	● อัตราการกลับมาใช้ บริการซ้ำของลูกค้า	● มากกว่า 80%
	● เรื่องร้องเรียนจาก ลูกค้าเรื่องการรักษา	● ไม่มีการร้องเรียน

5.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

มุมมองด้านกระบวนการภายในของโรงพยาบาลสัตว์เคเอสซี แสดงในตารางที่ 5.3 วัตถุประสงค์แรกของมุมมองนี้คือ ความรวดเร็วในการรับบริการ ในที่นี้หมายถึงระยะเวลาที่รอในการจ่ายเงินและรอรับยา โดยตัวชี้วัดคือ ระยะเวลารอ เป้าหมายคือ รอานานไม่เกิน 15 นาที และไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้าเรื่องรอรับบริการ แผนงานคือ มีการฝึกอบรมและใช้ระบบบัคดีทำงานในช่วงแรกของการทำงาน โดยทำงานร่วมกับพนักงานเดิมที่มีประสบการณ์ จะยังไม่สามารถทำงานในช่วงกะเวลาที่มีลูกค้าน้อยที่ใช้พนักงานคนเดียวได้

วัตถุประสงค์ด้านมาตรฐานการรักษา ตัวชี้วัดใช้การประเมินจากสัตวแพทย์คนอื่นที่ได้ร่วมงานกัน โดยมีเป้าหมายให้สัตวแพทย์ทุกคนมีมาตรฐานในการรักษา สำหรับแผนงานเป็นเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนาตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

ระบบการจัดการเป็นวัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายใน มีตัวชี้วัดคือ ระยะเวลาตั้งแต่ลูกค้าเข้ามาถึงเวลาที่รอหน้าห้องตรวจโดยระยะเวลารอานานไม่เกิน 15 นาที แผนงานคือ การออกแบบขั้นตอนการรับเคสใหม่ เคสเก่า เคสรักษาทั่วไป หรือนัดตรวจโรคเฉพาะทางให้เป็นระบบชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน และจัดทำตารางการทำงานของพนักงานให้มีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา

ตารางที่ 5.3 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
1.ความรวดเร็วในการรับบริการ	•ระยะเวลาในการรอจ่ายเงิน และรับยา	•ระยะเวลารอไม่เกิน 15 นาที
	•เรื่องร้องเรียนจากลูกค้าเรื่องการรอรับบริการ	•ไม่มีการร้องเรียน
2.มาตรฐานการรักษา	•การประเมินจากสัตวแพทย์ผู้ร่วมงาน	•สัตวแพทย์ทุกคนมีมาตรฐานการรักษา
3.ระบบการจัดการ	•ระยะเวลาตั้งแต่ลูกค้าเข้ามาถึงเวลาที่รอหน้าห้องตรวจ	•ระยะเวลาไม่เกิน 15 นาที

5.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของ โรงพยาบาลสัตว์เคอเสซี่ แสดงในตารางที่ 5.4 วัตถุประสงค์แรกคือ การฝึกอบรม โดยกำหนดว่าสัตวแพทย์ควรมีการเข้าอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เป้าหมายคือ โรงพยาบาลมีสัตวแพทย์เฉพาะทางครบทุกสาขาอย่างน้อย 1 คน แผนงานคือ ส่งสัตวแพทย์อบรมงานประชุมสัมมนาในสาขาที่สนใจ และคัดเลือกผู้ที่มีผลการทำงานดีและมีความสนใจโรคเฉพาะทาง ศึกษาต่อในระดับประกาศนียบัตรชั้นสูงปีละ 2 คน

ความพึงพอใจของพนักงาน ดูจากอัตราการลาออกของพนักงาน โดยมีเป้าหมายคือไม่เกิน 10% ต่อปี แผนงานที่ใช้คือ การให้ค่าตอบแทนตามผลประเมินการทำงาน

สำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องการระบบที่มีความถูกต้องและมีเสถียรภาพ เป้าหมายคือ มีเหตุขัดข้องหรือข้อผิดพลาดจากระบบล้มไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน แผนงานคือ มีเจ้าหน้าที่ชำนาญงานตรวจเช็คและทดสอบเป็นระยะ พร้อมทั้งมีการปรับโปรแกรมให้เหมาะสมกับการใช้งานจริง

ตารางที่ 5.4 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
1.การฝึกอบรม	<ul style="list-style-type: none"> • สัตวแพทย์มีการเข้าอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> • มีสัตวแพทย์เฉพาะทางทุกสาขาอย่างน้อย 1 คน
2.ความพึงพอใจของพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> • อัตราการลาออกของพนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่เกิน 10% ต่อปี
3.ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> • ความถูกต้องและเสถียรภาพของระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> • มีเหตุขัดข้องหรือมีข้อผิดพลาดไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน

สรุปกิจกรรมตามแผนงานในแต่ละด้านทั้งในการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งนี้กิจกรรมในแต่ละแผนงานสามารถสนับสนุนวัตถุประสงค์ได้หลายวัตถุประสงค์ ดังแสดงในตาราง 5.5



ตารางที่ 5.5 แสดงความสัมพันธของกิจกรรมตามแผนงานที่สนับสนุนการดำเนินงานในแต่ละด้าน

กิจกรรม	ด้านการเงิน			ด้านลูกค้า			ด้านกระบวนการภายใน			ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา		
	กำไร	รายได้	ต้นทุน	ความพึงพอใจ	จำนวนลูกค้า	คุณภาพ	มาตรฐาน	รวดเร็ว	จัดการ	ฝึกอบรม	พนักงาน	IT
■ แผนด้านการตลาด												
-ทำป้ายโฆษณา	✓	✓			✓							
-แจกใบปลิว	✓	✓			✓							
-ประชาสัมพันธ์ทาง Social media	✓	✓			✓							
-จัดโปรโมชัน	✓	✓			✓							
-โปรแกรมการสะสมคะแนน	✓	✓			✓							
■ การฝึกอบรมและพัฒนา												
-จัดประชุมสัมมนาเด็ก				✓		✓	✓			✓		
-การฝึกอบรมการทำงาน				✓		✓	✓	✓		✓	✓	
■ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า												
-CRM	✓	✓		✓	✓			✓	✓			✓

ตารางที่ 5.5 แสดงความสัมพันธของกิจกรรมตามแผนงานที่สนับสนุนการดำเนินงานในแต่ละด้าน (ต่อ)

กิจกรรม	ด้านการเงิน			ด้านลูกค้า			ด้านกระบวนการภายใน			ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา		
	กำไร	รายได้	ต้นทุน	ความพึงพอใจ	จำนวนลูกค้า	คุณภาพ	มาตรฐาน	รวดเร็ว	การจัดการ	ฝึกอบรม	พนักงาน	IT
■ การจัดการ												
-ขั้นตอนการรับเคส				✓	✓			✓				✓
-ตารางการทำงานของพนักงาน			✓					✓		✓		
■ บุคลากร												
-คัดเลือกตัวแพทย์เพื่อศึกษาต่อ				✓		✓				✓		
-ประเมินผลการทำงาน				✓		✓				✓		
■ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ												
-เจ้าหน้าที่ตรวจเช็คและทดสอบระบบ				✓				✓		✓		✓
ปรับโปรแกรมให้เหมาะสม				✓				✓		✓		✓

แผนการดำเนินงานด้านการตลาด ประกอบด้วยการทำป้ายโฆษณาหน้าโรงพยาบาล แจกใบปลิวตามหมู่บ้านโดยรอบ และจัดโปรโมชันให้บริการฉีดวัคซีนและตรวจสุขภาพสัตว์ฟรี ในช่วงเดือนแรกของการเปิดให้บริการ นอกจากนี้มีการประชาสัมพันธ์ทาง Social network และจัดทำโปรแกรมการสะสมคะแนน เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำตลอดช่วงเวลาในปีแรก

แผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรภายในโรงพยาบาล จัดประชุมสัมมนาเล็กเพื่อมี นำเสนอ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่น่าสนใจ อย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง เริ่มตั้งแต่เดือนที่สอง เป็นต้นไป และมีการฝึกอบรมการทำงานในระบบรุ่นพี่ดูแลและให้คำแนะนำกับรุ่นน้อง ทั้งนี้แผน ในปีแรกจะมีการรับพนักงานทุก 3 เดือนเพื่อรองรับการเติบโตของบริษัท และสะดวกต่อการจัดการ อบรม

แผนงานบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพันที่ดีกับบริษัท โดยการตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า มีการเตือนการนัดหมาย รวมถึงเดือนครบกำหนด ฉีดวัคซีนและตรวจสุขภาพ เป็นต้น เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนแรกของการเปิดให้บริการ

แผนงานการจัดการ มีการออกแบบขั้นตอนการรับเคสใหม่ เคสเก่า เคสรักษาทั่วไป หรือนัดตรวจโรคเฉพาะทาง ให้เป็นระบบที่ชัดเจน ไม่สับสน และทำให้เกิดความสะดวกและ รวดเร็ว ดำเนินการในช่วงระยะเวลาสองเดือนแรก นอกจากนี้จัดตารางการทำงานของจำนวน พนักงานให้เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา โดยจัดพนักงานให้เพียงพอในช่วงเวลาลูกค้ามาก และลด จำนวนพนักงานลงในช่วงเวลาลูกค้าน้อย โดยมีการปรับทุก 3 เดือนเพื่อความเหมาะสม

แผนงานด้านบุคลากร มีการส่งสัตวแพทย์อบรมงานประชุมสัมมนาในสาขาที่สนใจ คัดเลือกสัตวแพทย์ที่มีผลการทำงานดี และมีความสนใจโรคเฉพาะทาง ศึกษาต่อในระดับ ประกาศนียบัตรชั้นสูงปีละ 2 คน ตามผลการประเมินการทำงาน โดยมีการประเมินทุก 6 เดือน

แผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการว่าจ้างเจ้าหน้าที่ชำนาญงานตรวจเช็คและ ทดสอบระบบ รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการใช้งาน โดยดำเนินการทดสอบและปรับ โปแกรมเป็นระยะเวลา 3 เดือน หลังจากนั้นมีการตรวจเช็คในเดือนที่ 6 และเดือนที่ 12

5.4 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีการแก้ไขปัญหา

จากข้างต้นที่มีการกำหนดแผนที่กลยุทธ์ และนำ Balanced Scorecard มาใช้ เป็น เครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และ แผนงาน ตลอดจนแผนดำเนินการที่กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้งานนั้น สำเร็จลุล่วงได้ แต่อย่างไรก็ตามอาจมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ ทั้งนี้เพื่อลด

ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามที่วางแผนกลยุทธ์ไว้ จึงต้องมี Contingency plan เพื่อให้มีการเตรียมตัว และพร้อมรับมือแก้ปัญหาได้อย่างทันถ่วงที

Contingency plan ของโรงพยาบาลสัตว์เคอเสอซีมี 2 กรณีคือ รายได้ไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ กับกรณีตรงกันข้ามคือ จำนวนลูกค้ามากเกินกว่าที่โรงพยาบาลจะสามารถให้บริการได้

5.4.1 รายได้ไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

ถ้าเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหมายคือ รายได้ไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก่อนอื่นต้องวิเคราะห์ก่อนว่าที่รายได้ต่ำมาจากสาเหตุใด ถ้ามาจากการที่การประชาสัมพันธ์ไม่ดี ลูกค้าไม่ทราบว่า มีโรงพยาบาลสัตว์เปิดใหม่ แผนในกรณีนี้คือ การทำการตลาดเพิ่ม มีการทำป้ายโฆษณาติดตามรถโดยสารสองแถว และติดตามหน้าหมู่บ้านเพิ่ม ลงโฆษณาในหนังสือเกี่ยวกับสัตว์เลี้ยง รวมถึงการตีพิมพ์และทำแผนผังตามโรงพยาบาลสัตว์ของรัฐ ตามมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล

ถ้ารายได้ต่ำมาจากการรักษาไม่มีคุณภาพไม่น่าเชื่อถือ แผนในกรณีนี้คือ ทำการติดต่อหาสัตวแพทย์เฉพาะทางมาทำงานแบบพาร์ทไทม์ โดยให้สัตวแพทย์ประจำโรงพยาบาลทำงานควบคู่ด้วย เพื่อเรียนรู้และดูแลเคสได้ในกรณีที่สัตวแพทย์เฉพาะทางไม่สามารถเข้ามาตรวจรักษา นอกจากนี้มีการจัดอบรมและทำ Workshop เพื่อเสริมสร้างทักษะและทบทวนความรู้ให้กับสัตวแพทย์ประจำโรงพยาบาล มีการฝึกอบรมการดูแลที่จำเป็นสำหรับสัตว์ป่วยสำหรับบุคลากรทางการแพทย์

5.4.2 จำนวนลูกค้ามากเกินกว่าที่โรงพยาบาลจะสามารถให้บริการได้

ถ้าเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหมายคือ จำนวนลูกค้ามากเกินกว่าที่โรงพยาบาลจะสามารถให้บริการได้ ทั้งนี้ถ้าบุคลากรและสถานที่ไม่สามารถรองรับได้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพงานบริการ และภาพลักษณ์ชื่อเสียงของโรงพยาบาลทันที แผนในกรณีนี้คือ สรรหาพนักงานเพิ่ม โดยสร้างแรงจูงใจจากการให้ค่าตอบแทนสูงกว่าตลาด โดยเฉพาะผู้มีประสบการณ์จะพิจารณาเป็นพิเศษ ใช้ระบบชวนเพื่อนมาทำงานพร้อมทั้งมีค่าตอบแทนให้ สำหรับเคสรักษา ในกรณีที่มีการส่งต่อมาจากคลินิกหรือโรงพยาบาลสัตว์ใกล้เคียงเพื่อมาผ่าตัด เมื่อทำการรักษาและสัตว์มีอาการคงที่ จะทำการส่งกลับโรงพยาบาลนั้นเพื่อดูแลต่อ เพียงแต่นัดมาดูอาการเป็นระยะเท่านั้น ทั้งนี้การส่งเคสกลับไปดูแลต่อยังโรงพยาบาลเดิมเป็นการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายอันดีระหว่างกัน

5.5 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

โรงพยาบาลสัตว์เคอเอซีเป็นโรงพยาบาลสัตว์เปิดใหม่ ต้องการมีกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน มีการกำหนดกลยุทธ์ทั้งสามระดับ รวมถึงการเขียนแผนที่กลยุทธ์เพื่อแสดงถึงเป้าหมายของบริษัท เชื่อมโยงกับงานส่วนต่างๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกัน มีการใช้ Balanced Scorecard มาควบคุมการดำเนินงานในแต่ละด้าน นอกจากนี้มีแผนดำเนินงาน สำหรับกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม ถึงแม้จะมีการวางแผนกลยุทธ์มาเป็นอย่างดี แต่อนาคตเป็นสิ่งไม่แน่นอน อาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ เพื่อลดความเสี่ยง การมี Contingency plan จะช่วยให้มีการเตรียมตัว และพร้อมรับมือกับปัญหาได้อย่างทันถ่วงที



บรรณานุกรม

- สยามธุรกิจ. (2552). ร.พ.สัตว์ทองหล่อฟื้น 3 ปีขึ้นผู้นำ. หนังสือพิมพ์สยามธุรกิจ ฉบับที่ 1040 ประจำวันที่ 14-10-2009 ถึง 16-10-2009.
- ฐานเศรษฐกิจ. (2556). ธุรกิจร.พ.สัตว์หมื่นล้านชะลอตัว. หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ ปีที่ 33 ฉบับที่ 2,878 วันที่ 12 – 14 กันยายน พ.ศ. 2556. กอง บก.ฐานเศรษฐกิจ การตลาด.
- ไทยรัฐออนไลน์. (2555). โรงพยาบาลสัตว์ทองหล่อ. หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ วันที่ 11 ก.พ. 2555 เศรษฐกิจ หน้า 9.
- SMEs Plus . (2555). 4 ขา Marketing เปิดชุมทรัพย์หมื่นล้านตลาดโฮง-เหมียว. นิตยสาร SMEs Plus ฉบับเดือนสิงหาคม 2555. หน้า 44 – 53.
- Barney, J., Wright, M., and Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management* 27.6 625-641.
- Hutt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E. (2008). เอกชัย อภิศักดิ์กุล และ ทรรศนะ บุญขวัญ (แปล). *Strategic Manangement: การจัดการเชิงกลยุทธ์*. 99-132.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10–17.
- Kotler, P. and Keller, L. K. (2006). *Marketing Management*. 14th edition, USA. Prentic Hall International, Inc.
- Porter, M. E. (2008): The five competitive forces that shape strategy. *If you read nothing else on strategy, read these best-selling articles*. 25.
- Sterman, J.D. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*. Irwin/McGraw-Hill, New York, NY.