

## โครงการพัฒนาแผนธุรกิจและศักยภาพของ สถานที่ประกอบการธุรกิจสุขภาพ

ชวภณ สิงห์จรัญ\*

### บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การจัดตั้งจังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางบริการทางการแพทย์และทันตกรรม มีศักยภาพสูงในด้านความเชี่ยวชาญทางการแพทย์ทั้งโรคร้าย โรคเรื้อรัง ทันตกรรม และศักยภาพความงาม รัฐบาลและเอกชนจะต้องผนึกกำลังโดยใช้กลยุทธ์พันธมิตรเกิดผลได้ร่วมกันใน 2 ระดับ คือ การพัฒนาศักยภาพและแบ่งปันทรัพยากรบุคลากรทางการแพทย์ และลงทุนเครื่องมือการแพทย์ที่ทันสมัย เพื่อตอบสนองการให้บริการลูกค้าแบบ One-Stop-Service และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าสูงสุด แผนธุรกิจจะต้องให้ความสำคัญด้านความได้เปรียบที่จังหวัดเชียงใหม่มีเหนือกว่าคู่แข่งในกรุงเทพฯ และแถบภูมิภาคอาเซียน เช่น ค่าบริการทางการแพทย์ และเป็นเมืองท่องเที่ยวทางศิลปวัฒนธรรมและธรรมชาติที่สวยงาม เป็นต้น

1. แผนการตลาด แบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มเที่ยวบินตรงมาเชียงใหม่ กลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน และกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว ใช้กลยุทธ์การตลาดแบบดึงคือการส่งเสริมการตลาดมุ่งสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยตรง และแบบผลักคือการกระตุ้นคนกลางและส่งเสริมการตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอีกทอดหนึ่ง พร้อมให้บริการเสริมด้านการท่องเที่ยวเพื่อส่งเสริมการตลาด

2. แผนการให้บริการทางการแพทย์และทันตกรรม เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และความได้เปรียบด้านค่าบริการ โดยคำนึงถึงคุณภาพการบริการตามมาตรฐานสากล

3. แผนการจัดการ มีศูนย์การทางการแพทย์ที่เป็นหน่วยงานหลักประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน พัฒนาและวางแผนบุคลากรทางการแพทย์และฝ่ายสนับสนุนเพื่อรองรับการเป็นศูนย์ฯ อย่างยั่งยืน บริหารแบบรวมศูนย์ โดยรวมกลุ่มผู้ประกอบการบริการสุขภาพ

4. แผนทางการเงิน คาดว่าจะมีรายได้ประมาณปีละ 1,925 ล้านบาท และเพิ่มร้อยละ 10 ต่อปี ในปี 2554 จะมีรายได้ทั้งสิ้น 2,672 ล้านบาท ขณะที่ค่าใช้จ่าย คิดเป็นร้อยละ 85 คงเหลือกำไรก่อนภาษีร้อยละ 15 ตามลำดับ มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาธุรกิจสุขภาพ เพื่อพัฒนาบุคลากรการแพทย์ทุกระดับและลงทุนอุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัย พร้อมให้บริการลูกค้าและใช้มาตรการภาษีเพื่อส่งเสริมการประกอบการของภาคเอกชน

\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

5. แผนที่กลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้มีความเป็นเลิศ ปรับระบบและกระบวนการบริการให้มีประสิทธิภาพ และลูกค้าได้รับความสะดวกในการขอวิชา  
เงื่อนไขความสำเร็จ ได้แก่ (1) ความพร้อมของบุคลากรทางการแพทย์ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ (2) การสนับสนุนและส่งเสริมจากภาครัฐที่เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง และ (3) ความร่วมมือระหว่างสถานประกอบการทางการแพทย์ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน ไม่แข่งขันหรือตัดราคาตัวเอง โดยรวมกลุ่มผู้ประกอบการที่ให้บริการสุขภาพทางการแพทย์ และทันตกรรมและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

### Executive Summary

The policy to promote Chiang Mai province as a high potential hub in medical and dental services specializes in malignancy, chronic diseases, dentistry and plastic surgery. For this matter the government and private sectors should apply the following synergetic strategy alliance into human resource development and sharing in health care staff and investment in current medical appliances to serve customer needs and customer's satisfaction in terms of one stop service. The business plan emphasize or focus on comparative advantages including health care service expenses and cultural and natural tourist attractions etc. in comparison to others in Bangkok and in Southeast Asia.

1. Marketing plan should divide customer's targets into 3 groups: direct flight to Chiang Mai, neighboring countries and developed countries using pull and push strategy to specify the target groups and to promote the check in and check up package.

2. Medical and dental service plan should emphasis on expertise and a dvantages of medical and dental expenses as compare to international standard quality of medical and dental services.

3. Administration and human resources plan should set the Medical Hub Center to be a main coordinator between government and private sectors to develop human resources in health care services which emphasis on specialization, standardization to sustain the operation and centralization.

4. As for the financial plan, it is estimated that income services is 1,925 million Baht and increase 10 percent annually. In B.E. 2554, its revenue will be 2,672 million Baht which its all expenses will account at 85 percent and 15 percent as a profit before tax, respectively. Should set up Health Business Development

Fund to develop human resources in health care and current medical appliances using taxation measurements to serve the customers and to promote private entrepreneurs.

5. Strategy map should focus on human resource development, organizational excellence, efficient modification especially visa process approval to serve the customers' needs in Chiang Mai.

Key success factors of Medical Hub Services in Chiang Mai are as follows: (1) Readiness in quantity and quality of human resources in health care to support the Medical Hub Service Center (2) Continuing concrete support from government and (3) Coordinating of health care entrepreneurs in Chiang Mai in setting up a cluster of medical and dental services or related industries.

### หลักการและเหตุผล

จังหวัดเชียงใหม่มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่จะพัฒนาเชียงใหม่ให้เป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจของภูมิภาค โดยมีเป้าประสงค์เพื่อสร้างศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจให้เชียงใหม่มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางด้านการค้า การลงทุน การศึกษา การแพทย์ การท่องเที่ยว และการบริการ เชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย ของรัฐบาลที่จะให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญใน การนำเงินตราต่างประเทศเข้ามากระตุ้นเศรษฐกิจไทยอย่างเร่งด่วน ในขณะที่เดียวกันรัฐบาลมียุทธศาสตร์ในการสร้างฐานเศรษฐกิจใหม่ที่มีศักยภาพและโอกาส การแข่งขันในระดับนานาชาติ จึงได้ดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจบริการสุขภาพ และความงามสู่ตลาดต่างประเทศ ในหลายรูปแบบผ่านช่องทางของโรงพยาบาลเอกชน สปา ศูนย์ ส่งเสริมสุขภาพ ศูนย์ฟื้นฟูสุขภาพแผนไทยและคลินิกทันตกรรม ซึ่งปรากฏว่าธุรกิจสุขภาพได้รับการตอบรับจากชาวต่างประเทศในระดับที่น่าสนใจอันส่งผลต่ออุตสาหกรรมต่อเนื่อง ด้าน อุตสาหกรรมยา อุปกรณ์เครื่องมือแพทย์ เภสัชภัณฑ์ เครื่องสำอาง สมุนไพร ธุรกิจท่องเที่ยว ร้านอาหาร การจ้างงาน ในสาขาวิชาชีพต่างๆ ธุรกิจบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่อง รวมทั้งอุตสาหกรรม ด้านการผลิตอาหารของระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ทั้งนี้ รัฐบาลได้กำหนดให้จังหวัดเชียงใหม่ เป็นศูนย์บริการด้านการแพทย์ (Medical Hub) และรัฐบาลได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์รองรับ มีการดำเนินงานในหลายๆ กระทรวง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา กระทรวงสาธารณสุขได้ให้ความสำคัญกับนโยบาย Medical Hub ของจังหวัดเชียงใหม่

1. การอนุมัติโครงการที่เป็นโครงการขนาดใหญ่ (Mega Project) เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเช่น การพัฒนาธุรกิจการบิน การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว การพัฒนาถนน
2. การมีประกาศกระทรวงสาธารณสุขสำหรับธุรกิจบริการสุขภาพที่ไม่ต้องอยู่ภายใต้

การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทยโดยพระราชบัญญัติสถานบริการ

3. การจัดทำมาตรฐานสปา เพื่อสุขภาพเพื่อให้แข่งขันได้ในระดับสากลโดยการแบ่งร้านสปา ออกเป็นเกรด 3 เกรด ได้แก่ Platinum Gold และ Silver หรือ เรียกว่า 5 ดาว 4 ดาว และ 3 ดาว ตามลำดับ

4. การจัดทำพันธะสัญญาจากกระทรวงสาธารณสุขต่อประชาชนไทย ในปี พ.ศ. 2549 ให้เป็นปีเริ่มต้นแห่งทศวรรษใหม่ในการพัฒนาภูมิปัญญาไทย ซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม และทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ และการวิจัยการพัฒนาเทคโนโลยีและระบบบริการแบบใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัย เซลล์ต้นกำเนิดเม็ดโลหิต (Stem Cell) ซึ่งมีประโยชน์ และเป็น การเปลี่ยนแปลงระบบการรักษาพยาบาลอย่างมาก

จากปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นนี้จะส่งผลให้จังหวัดเชียงใหม่ได้รับผลดีในหลาย ๆ ด้านคือ

ข้อที่ 1 เชียงใหม่จะเป็นศูนย์กลางบริการสุขภาพทั้งการแพทย์สมัยใหม่ การแพทย์แผนไทย และการแพทย์ทางเลือก การส่งเสริมสุขภาพในรูปสปาและนวดไทย ตลอดจนแนวคิด Long stay และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ซึ่งเชียงใหม่มีเอกลักษณ์เฉพาะที่เรียกว่า “ล้านนา” ทำให้มีกลุ่มผู้บริโภคชัดเจน จึงเป็นจุดแข็งในการสร้างรายได้ให้กับจังหวัดเชียงใหม่โดยตรง

ข้อที่ 2 เกิดลูกค้าใหม่หรือตลาดใหม่ขึ้น จากนโยบายของจังหวัดเชียงใหม่ ในสาขาธุรกิจสุขภาพที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานเศรษฐกิจ ความรู้ แบบรุก ปรับตัว และยั่งยืน ความเข้มแข็งของ 8 จังหวัดล้านนา และการเป็นศูนย์กลางด้านนโยบายของหลาย ๆ กระทรวง การประชาสัมพันธ์เชิงรุก ที่ได้ผลเป็นการเสริมทางธุรกิจซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่ทำให้มีกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ เข้ามาใช้บริการ เช่น มาจากกลุ่มลุ่มแม่น้ำโขง คือ ประเทศจีน พม่า ลาว หรือมีการคิดรูปแบบสินค้าใหม่ ๆ เพื่อนำเสนอลูกค้าในคุณภาพที่ดี แต่ราคาถูกลงกว่า

ข้อที่ 3 มีความร่วมมือกันในภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าทรัพยากรธรรมชาติ ตั้งแต่การปลูกจนถึงส่งขายแบบครบวงจร เพื่อนำมาใช้ในธุรกิจบริการสุขภาพ คือ ด้านสถานที่รัฐบาลได้มุ่งเน้นที่จะอนุรักษ์ความเป็นธรรมชาติของท้องถิ่นให้มากที่สุด และดึงภาพเหล่านี้ ออกมาให้นักท่องเที่ยวเห็น รวมทั้งสร้างสิ่งที่เรียกว่า แหล่งท่องเที่ยวแบบมนุษย์ทำขึ้น ได้แก่ โน้ตซาฟารี เพื่อเพิ่มช่องทางการท่องเที่ยวให้มากขึ้น ส่งเสริมให้มีการใช้สมุนไพรไทย และ วัตถุประสงค์ที่มีชื่อเสียงของจังหวัดเชียงใหม่ในธุรกิจบริการสุขภาพ ตั้งแต่การปลูกจนถึงส่งออก

ทั้งนี้ การเป็นศูนย์กลางบริการด้านการแพทย์ (Medical Hub) จะทำให้ผู้คนหลากหลาย เชื้อชาติ วัฒนธรรม เข้ามาใช้ชีวิตอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อดูแลสุขภาพทั้งระยะสั้นและระยะยาว จำนวนมาก จังหวัดเชียงใหม่จำเป็นต้องมีการเตรียมแผนการดำเนินงาน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบตามมา และต้องรักษาเอกลักษณ์ล้านนาและวัฒนธรรมอันดีงาม ไว้ให้ได้ภายใต้ความทันสมัย และประการสำคัญ คือ เรื่องของการรักษาสีทิวทัศน์ของลูก้า ให้ได้รับการรักษาตามคุณภาพ

มาตรฐานของการให้บริการทางด้านสุขภาพให้ดีที่สุด เพื่อป้องกัน การฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายจากการบริการ ซึ่งจังหวัดเชียงใหม่จำเป็นต้องมีการวางระบบรองรับการเรียกร้องค่าเสียหายดังกล่าว และระบบการคุ้มครองผู้บริโภคให้ดี

อย่างไรก็ตามปัจจุบันนี้ธุรกิจต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ต่างได้รับผลกระทบจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่ไม่แน่นอน คาดว่าอาจจะมียกท่องเที่ยวลดลง อันเนื่องมาจากปัจจัยทางเศรษฐกิจราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ไข้หวัดนก การก่อการร้าย และผลกระทบจากความหวาดกลัวของคลื่นยักษ์สึนามิและแผ่นดินไหว อาจจะส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงธุรกิจการบริการสุขภาพทั้ง 3 กลุ่มหลักคือ

1. การบริการทางการแพทย์และทันตกรรม
2. การบริการด้านสปา นวดแผนไทย และการพำนักระยะยาว
3. ผลิตภัณฑ์ด้านสุขภาพสมุนไพรและอาหารเสริม

ฉะนั้น การที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางบริการด้านการแพทย์ (Medical Hub) ของจังหวัดเชียงใหม่ จะต้องศึกษาศักยภาพของสถานประกอบการธุรกิจสุขภาพของจังหวัดเชียงใหม่ ในปัจจุบันนั้นเป็นอย่างไร ควรจะมีภาพรวมของแผนธุรกิจอย่างไรจึงจะเหมาะสม ถ้าจะทำให้การบริการสุขภาพสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าชาวต่างประเทศและแผนยุทธศาสตร์การจัดบริการสุขภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย มีความจำเป็นต้องมีแผนธุรกิจและแผนพัฒนาอื่นใดมารองรับ เพื่อเสริมและเติมเต็มสู่การผลักดันให้ภาคเหนือเป็นส่วนหนึ่งของศูนย์กลางการบริการสุขภาพและการแพทย์ในเอเชีย

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาแผนธุรกิจและศักยภาพของสถานประกอบการบริการทางการแพทย์และทันตกรรมของจังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและมาตรการของภาครัฐในการสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางบริการด้านการแพทย์ทันตกรรม (Medical and Dental Hub) ของจังหวัดเชียงใหม่

### ศักยภาพของสถานประกอบการธุรกิจสุขภาพของจังหวัดเชียงใหม่

ศักยภาพของสถานประกอบการธุรกิจสุขภาพ ด้านกระบวนการให้บริการด้านการแพทย์ และทันตกรรม (Process of Medical and Dental Services) ในที่นี้หมายถึงขั้นตอนในการรับบริการทางการแพทย์แก่ผู้ป่วยตั้งแต่ผู้ป่วยเข้ามาที่โรงพยาบาลและคลินิกทันตกรรม จนกระทั่งชำระเงินและออกจากโรงพยาบาล โดยการใช้ระบบ Barcode และการวางแผนการให้บริการด้านแพทย์และทันตกรรมเป็นรายบุคคล (Individual Medical Service Plan)

สำหรับศักยภาพของสถานประกอบธุรกิจสุขภาพด้านบุคลากร และด้านกายภาพสามารถสรุปได้ดังนี้

### 1. การบริการด้านการแพทย์

สถานประกอบการด้านสถานพยาบาลในจังหวัดเชียงใหม่ มีทั้งสิ้น 518 แห่ง

ก. ประเภทรับผู้ป่วยไว้ค้างคืน	15	แห่ง
ข. ประเภทไม่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืน	503	แห่ง
(1) เวชกรรม	143	แห่ง
(2) เวชกรรมเฉพาะทาง	175	แห่ง
(3) ทันตกรรม	87	แห่ง
(4) ทันตกรรมเฉพาะทาง	9	แห่ง
(5) การพยาบาลและการผดุงครรภ์	52	แห่ง
(6) กายภาพบำบัด	8	แห่ง
(7) เทคนิคการแพทย์	9	แห่ง
(8) การแพทย์แผนไทย	13	แห่ง
(9) การแพทย์แผนไทยประยุกต์	-	แห่ง
(10) สหคลินิก	7	แห่ง

ที่มา : กลุ่มงานคุ้มครองผู้บริโภคและเภสัชสาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่  
ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2549

ดังนั้นศักยภาพการเป็นศูนย์กลางบริการด้านสุขภาพ ของจังหวัดเชียงใหม่ในด้านการแพทย์ และทันตกรรมจะมีสถานพยาบาลทั้งสิ้น 15 แห่ง รวมสถานบริการแพทย์แผนไทย โดยในส่วนของสถานพยาบาลที่ให้บริการทางการแพทย์จะมีเตียงเพื่อรองรับผู้ป่วยทั้งสิ้น 1,641 เตียง ในด้านการให้บริการแก่ลูกค้าชาวต่างประเทศ ศักยภาพของสถานพยาบาลในจังหวัดเชียงใหม่ (ไม่รวมทันตกรรม) จะรองรับได้ 490 – 500 เตียง หรือประมาณร้อยละ 30 ของเตียงผู้ป่วยทั้งหมดของสถานพยาบาล ทั้งนี้ไม่รวมโรงพยาบาลภาครัฐ 2 แห่ง คือ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ และโรงพยาบาลนครพิงค์ ซึ่งมีเตียงรวม 1,883 เตียง ที่ให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนทุกระดับพร้อมกับโครงการ 30 บาทรักษาทุกโรค และโครงการประกันสังคม

ด้านบุคลากรทางการแพทย์มีประมาณ 718 คน เป็นส่วนที่ไปปฏิบัติงานในภาคเอกชนประมาณ 420 คน มีเครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัย เช่น MRI 2 เครื่อง Sperial CT 4 เครื่อง Scan 8 เครื่อง เครื่องขยายหลอดเลือดหัวใจ 2 เครื่อง Heart Lung สำหรับผ่าตัดเปิดหัวใจ 2 เครื่อง อุปกรณ์ผ่าตัดส่องกล้อง 16 โรงพยาบาล และเครื่องมือรังสีรักษา เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์เชียงใหม่เป็นหน่วยงานสนับสนุนมาตรฐานการบริการทางการแพทย์ (สำนักงานบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2548.)

การให้บริการทางการแพทย์สามารถแบ่งการให้บริการเป็น 2 กลุ่มบริการ คือ

ก. กลุ่มบริการทางการแพทย์หลัก ประกอบด้วย

- (1) ศูนย์หัวใจ (Heart Center)
- (2) ศูนย์รักษาโรคมะเร็ง (Cancer Center)  
การใช้รังสีรักษา (Rediation Therapy)
- (3) ศูนย์โรคกระดูกและข้อ (Orthopedics)
- (4) ศูนย์ตรวจเช็คสุขภาพ (Medical Check up Center)

ข. กลุ่มบริการทางการแพทย์รอง ประกอบด้วย

- (1) การฟื้นฟูสุขภาพ (Rehab & Long Stay)
- (2) โรคตา (Eyes)
- (3) ศัลยกรรมความงาม (Cosmetic Surgery)
- (4) โรคทางเดินอาหาร (GI)
- (5) นรีเวชวิทยา (Gynecological)
- (6) การมีบุตรยาก (Infertile)

ทั้งนี้เพื่อความเป็นเลิศในการให้บริการทางสมาคมส่งเสริมบริการสุขภาพได้ให้แต่ละโรงพยาบาล เอกชน เลือกการให้บริการทางการแพทย์ที่เป็นเลิศ (Champion Products) ในจังหวัดเชียงใหม่ และได้สรุปข้อมูลดังต่อไปนี้

โรงพยาบาล	Champion Products
1. โรงพยาบาลช้างเผือก	- ออร์โธปิดิก (Orthopedic)
2. โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม 1	- หัวใจ (Heart Center) - ออร์โธปิดิก (Orthopedic) (เปลี่ยนข้อ)
3. โรงพยาบาลราชเวช	- มะเร็งครบวงจร Cencer Center (มะเร็งตับ, มะเร็งลำไส้, มะเร็งโรคลมหัวใจ) - ออร์โธปิดิก (Orthopedic) (ส่องเข้า, เวชศาสตร์การกีฬา, เปลี่ยนข้อ)
4. โรงพยาบาลใกล้หมอ	- Laser Plastic Surgery - คลอดแบบไม่เจ็บ (Painless Labour)
5. โรงพยาบาลลานนา	- มะเร็ง (Oncology) (มะเร็งโรคลมหัวใจ) - ศัลยกรรมตกแต่ง (Plastic surgery)

โรงพยาบาล	Champion Products
6. โรงพยาบาลแมคเคน	- โรคผิวหนัง (Skin) - กายภาพบำบัด (Physical Therapy) อุปกรณ์ คนพิการทุกชนิด
7. โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม 2	- อุบัติเหตุ (Trauma Center)
8. โรงพยาบาลแมคคอร์มิค	- ฝังเข็ม (Acupuncture) - อุบัติเหตุ (Trauma Center)
9. โรงพยาบาลเซ็นทรัลเชียงใหม่เมโมเรียล	- สลายนิ่ว - ศัลยกรรมตกแต่ง (Plastic surgery)
10. โรงพยาบาลเซ็นปีเตอร์	- โรคตา
11. โรงพยาบาลสยามราษฎร์	- อุบัติเหตุ (Trauma Center) - Medical Spa
12. โรงพยาบาลรวมแพทย์	- สูตินารีเวช (OB-GYN) - กุมารแพทย์ (Pediatric)
13. โรงพยาบาลหมอวงศ์	- แพทย์ทางเลือก (Alternative Medicine)

ที่มา : เอกสารการประชุมของสมาคมส่งเสริมบริการสุขภาพ จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2549

## 2. การบริการด้านทันตกรรม

สถานบริการด้านทันตกรรมมีทั้งหมด 96 แห่ง และห้องแล็บทางทันตกรรม (Dental Lab) 8 แห่ง โดยในส่วนนี้จะมีคลินิกทันตกรรมและห้องแล็บทันตกรรมที่เข้าร่วมกับชมรมทันตกรรมและสมาคมส่งเสริมการบริการสุขภาพจังหวัดเชียงใหม่ 16 แห่ง และแล็บทันตกรรม 2 แห่ง ตามลำดับ (สิทธิชัย วนจันทร์รักษ์ เลขานุการสมาคมส่งเสริมบริการสุขภาพจังหวัดเชียงใหม่, 2549 : สัมภาษณ์) คลินิกทันตกรรมทั้ง 16 แห่ง รวม 80 หน่วย คือ

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| (1) คลินิกทันตกรรมพิเศษมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ | มีหน่วยบริการทันตกรรม 14 หน่วย |
| (2) คลินิกวิรัช - กอบกุลทันตแพทย์           | มีหน่วยบริการทันตกรรม 3 หน่วย  |
| (3) คลินิกแพทย์การุณ                        | มีหน่วยบริการทันตกรรม 5 หน่วย  |
| (4) คลินิกสวนดอกทันตแพทย์สุวิทย์            | มีหน่วยบริการทันตกรรม 2 หน่วย  |
| (5) คลินิกทันตกรรมฟอร์จูนเชียงใหม่          | มีหน่วยบริการทันตกรรม 8 หน่วย  |
| (6) คลินิกทันตกรรมเดนทัลแลนด์               | มีหน่วยบริการทันตกรรม 4 หน่วย  |
| (7) คลินิกทันตกรรมมุขไม้                    | มีหน่วยบริการทันตกรรม 4 หน่วย  |



(8) คลินิกทันตกรรมเฉพาะทางรักษาโรค (โรงพยาบาลโรคฟัน)	มีหน่วยบริการทันตกรรม 5 หน่วย
(9) คลินิกทันตแพทย์วุฒินันท์	มีหน่วยบริการทันตกรรม 2 หน่วย
(10) เกรชเดนทัลแคร์คลินิกทันตกรรม	มีหน่วยบริการทันตกรรม 8 หน่วย
(11) คลินิกหมออรุโณทัยทันตกรรม	มีหน่วยบริการทันตกรรม 3 หน่วย
(12) คลินิกทันตแพทย์ศักดา	มีหน่วยบริการทันตกรรม 4 หน่วย
(13) คลินิกทันตแพทย์ทองนารถ-ปาริฉัตร	มีหน่วยบริการทันตกรรม 9 หน่วย
(14) คลินิกทันตแพทย์โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม 1	มีหน่วยบริการทันตกรรม 5 หน่วย
(15) โรงพยาบาลใกล้หมอ	มีหน่วยบริการทันตกรรม 2 หน่วย
(16) คลินิกทันตแพทย์สุกิจ	มีหน่วยบริการทันตกรรม 2 หน่วย

แล็บทางทันตกรรม 2 แห่ง คือ บริษัท Hexa Ceram ซึ่งเป็นแล็บทางทันตกรรมที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยมีพนักงาน 220 คน และบริษัท สิ้นชัย จำกัด เป็นแล็บทางทันตกรรมขนาดกลาง มีพนักงานประมาณ 15 – 20 คน โดยการให้บริการด้านทันตกรรม มี 2 ลักษณะ ได้แก่ (1) โรคฟัน และ (2) การตกแต่งฟัน เช่น การฝังรากฟันเทียม การใส่ฟันปลอม การครอบฟัน ฟอกสีฟัน และการขูดหินปูน

สำหรับในด้านศักยภาพของสถานประกอบธุรกิจสุขภาพด้านกระบวนการให้บริการ ซึ่งจะพัฒนาตั้งแต่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ โดยที่สถานบริการด้านการแพทย์และทันตกรรม อยู่ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ อาจมีปัญหาในการเข้าถึงสถานบริการที่อยู่บริเวณชั้นในใจกลางเมือง ในช่วงโมงเร่งด่วน และนอกจากนี้สถานบริการด้านการแพทย์และทันตกรรม จะมีข้อจำกัดในการขยายและเพิ่มขนาดธุรกิจในอนาคตเพื่อให้มีการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่สมบูรณ์เพิ่มขึ้น และในคลินิกทันตกรรมบางแห่งยังมีความต้องการพื้นที่จอดรถของผู้มาใช้บริการ ปัจจุบันจำนวนทันตแพทย์ต่อประชากรจังหวัดเชียงใหม่ มีจำนวน 1 : 7000 คน ในด้านบุคลากรสนับสนุนทางการแพทย์และทันตกรรม ยังจำเป็นต้องเพิ่มทักษะทางภาษาเพื่อการสื่อสารกับลูกค้าชาวต่างประเทศหรือสถานบริการด้านการแพทย์และทันตกรรม อาจจัดล่าม/ผู้แปลในแต่ละกรณี โดยการนัดหมายลูกค้าชาวต่างประเทศล่วงหน้าเพื่อการประหยัดค่าใช้จ่าย ทั้งนี้บุคลากรทางแพทย์และทันตกรรม จะต้องได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเพื่อการจูงใจในการให้บริการลูกค้าชาวต่างประเทศ และเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรที่ไม่พร้อมในการให้บริการลูกค้าชาวต่างประเทศ ได้มีการพัฒนาตนเองเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ในการให้บริการทางการแพทย์สามารถให้ความร่วมมือในระหว่างสถานบริการด้านการแพทย์และทันตกรรม เพื่อช่วยสนับสนุนให้การบริการที่มีคุณค่า และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผ่านสมาคมส่งเสริมบริการสุขภาพ ทั้งนี้ประเทศไทยอาจแบ่งเป็นลูกค้าที่ทำงานในประเทศไทยร้อยละ 60 ลูกค้าที่บินเข้ามารักษาโดยตรงร้อยละ 30 และส่วน

ที่เหลืออีก ร้อยละ 10 เป็นกลุ่มนักท่องเที่ยว โดยกลุ่มลูกค้า 3 อันดับแรก คือ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และเอเชียใต้ เป็นต้น (กรมส่งเสริมการค้าส่งออก. 2549)

## การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อพัฒนาแผนธุรกิจและศักยภาพของสถานประกอบการ ธุรกิจสุขภาพ ของจังหวัดเชียงใหม่

กระทรวงสาธารณสุขจึงเป็นหน่วยงานหลักที่จะผลักดันให้จังหวัดเชียงใหม่ เป็น ศูนย์กลางทางการแพทย์ตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ และในการแข่งขันเพื่อให้จังหวัดเชียงใหม่ เป็นศูนย์กลางดังกล่าวนั้น จำเป็นที่จะต้องรู้ศักยภาพของสถานประกอบการด้านสุขภาพในจังหวัด เชียงใหม่ทั้งในด้านจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมภายนอก ต่างๆ ที่จะเป็นโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) ของการเป็นศูนย์ฯ ของจังหวัด เชียงใหม่ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านจุดแข็ง (Strengths) ของการที่จังหวัดเชียงใหม่จะเป็นศูนย์กลางการบริการ ทางการแพทย์ที่สำคัญมี 3 ประการ ดังนี้คือ

1.1 บุคลากร จังหวัดเชียงใหม่มีความพร้อมด้านบุคลากรทางการแพทย์ในโรค เฉพาะทาง โรคเรื้อรัง ทันตกรรม และศัลยกรรมตกแต่ง และคุณภาพการให้บริการเป็นไปตาม มาตรฐานทางการแพทย์ซึ่งเป็นที่ยอมรับของสากล โดยสัดส่วนแพทย์และทันตแพทย์ต่อประชากร ในกรุงเทพมหานครเทียบกับจังหวัดเชียงใหม่เป็นดังนี้ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. 2549)

สัดส่วนต่อประชากรกรุงเทพมหานคร		สัดส่วนต่อประชากรจังหวัดเชียงใหม่	
แพทย์	1 : 886	1 : 1,533	
ทันตแพทย์	1 : 7,035	1 : 6,921	

1.2 ค่าบริการทางการแพทย์และทันตกรรม ในจังหวัดเชียงใหม่มีความได้เปรียบ เปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น ทั้งสถานบริการทางการแพทย์ในกรุงเทพมหานคร และประเทศใน แถบอาเซียน ซึ่งมีความสามารถทางการแพทย์ทัดเทียมกับประเทศไทยและโดยเฉพาะประเทศที่มี กำลังซื้อสูง เช่น กลุ่มประเทศยุโรปตะวันตก อเมริกา ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น และฮ่องกง ค่าบริการ ทางการแพทย์ของจังหวัดเชียงใหม่จะถูกกว่าประมาณร้อยละ 30-70 ของค่าบริการ ทาง การแพทย์ ของทันตกรรมถูกกว่าร้อยละ 25-90 ของกลุ่มประเทศดังกล่าวข้างต้น (สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2548.)

1.3 สถานที่ เครื่องมือ และอุปกรณ์ทางการแพทย์ ถือได้ว่าจังหวัดเชียงใหม่ มี ความพร้อมในด้านสถานบริการทางการแพทย์ของภาคเอกชน เครื่องมือ และอุปกรณ์ทาง การแพทย์ที่ทันสมัย โดยสามารถรองรับผู้ป่วยชาวต่างประเทศได้ 30-50% ของจำนวนเตียง ทั้งหมด (สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2548.) นอกจากนี้จังหวัดเชียงใหม่ ยังเป็น สถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศไทยมีประเพณี วัฒนธรรม และสถานที่ท่องเที่ยวที่สวยงาม

และมีความพร้อมเกี่ยวกับโรงแรม ที่พัก ที่จะรองรับญาติของผู้เข้ารับบริการทางการแพทย์ ชาวต่างประเทศ

**2. ด้านจุดอ่อน (Weakness)** ในปัจจุบันบริการด้านการแพทย์แก่ลูกค้าชาวต่างประเทศ มีจุดอ่อนที่สำคัญ 2 ประการคือ

2.1 ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศของบุคลากรทางการแพทย์ โดยเฉพาะบุคลากรฝ่ายสนับสนุน ได้แก่ พยาบาล บุรุษพยาบาล เจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคนิค ซึ่งจำเป็นจะต้องสื่อสารกับลูกค้าในการให้คำแนะนำต่าง ๆ ในการให้บริการ รวมทั้งเข้าใจประเพณีวัฒนธรรมของลูกค้าชาวต่างประเทศ

2.2 การบริหารจัดการในการส่งเสริมให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางบริการทางการแพทย์นั้น ในปัจจุบันมีหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในจังหวัดเชียงใหม่หลายหน่วยงาน เช่น จังหวัดเชียงใหม่ พาณิชย์ สาธารณสุข อุตสาหกรรม และภาคเอกชน เช่น สถานประกอบการทางการแพทย์ หอการค้าจังหวัด และสมาคมอุตสาหกรรม ยังไม่มีการทำงานในเชิงบูรณาการ แต่การจัดการจะเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ และสถานประกอบการ โรงพยาบาลเอกชน จะมีลักษณะแข่งขันซึ่งกันและกัน และยังขาดความชัดเจนในการร่วมมือและพัฒนาศักยภาพร่วมกัน

**3. ด้านโอกาส (Opportunities)** โอกาสที่จะส่งเสริมให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางบริการทางการแพทย์ สามารถสรุปได้ 3 ประการ คือ

3.1 การเมืองเป็นนโยบายของภาครัฐและเป็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดเชียงใหม่ที่จะขยายฐานทางเศรษฐกิจ และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันกับนานาชาติ โดยเฉพาะภาครัฐได้มีการลงทุนพัฒนาสนามบินนานาชาติจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางบริการทางการแพทย์ของจังหวัดเชียงใหม่

3.2 สังคมปัจจุบัน ประชาชนทั้งโลกหันมาเอาใจใส่ดูแลสุขภาพ ประกอบกับวิทยาการทางการแพทย์ ได้มีการพัฒนาทั้งวิธีการรักษาและเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ให้ผู้ใช้บริการ มีความสะดวกสบายและมั่นใจในการรับบริการนอกถิ่นพำนักของตนมีแนวโน้มสูงขึ้น

3.3 เศรษฐกิจความก้าวหน้าทางการสื่อสาร ที่ประชาชนทั่วทุกมุมโลกสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากประเทศต่างๆ เหมือนคนอยู่ในหมู่บ้านเดียวกันหรือเรียกว่าหมู่บ้านโลก (Global Village) ดังนั้น การเข้าถึงลูกค้ามีความสะดวกมากขึ้น เช่น การใช้อินเทอร์เน็ตในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

**4. ด้านอุปสรรค (Threats)** อุปสรรคสำคัญของการที่จังหวัดเชียงใหม่จะเป็นศูนย์กลางบริการทางการแพทย์ที่สำคัญ คือ

4.1 การแข่งขัน ทั้งจากสถานประกอบการด้านสุขภาพที่กรุงเทพมหานครและในกลุ่มประเทศ อาเซียนก็มีนโยบายที่จะเพิ่มรายได้ประเทศจากการบริการทางการแพทย์

4.2 การขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์และกฎกระทรวงว่าด้วยวิชาชีพและจำนวนผู้ประกอบวิชาชีพ สถานพยาบาล พ.ศ. 2545 จะเป็นอุปสรรคในการจัดบุคลากรทางการแพทย์มาประจำโรงพยาบาลเอกชน

4.3 การสนับสนุนภาครัฐขาดความต่อเนื่องและจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นศูนย์กลางบริการทางการแพทย์ เช่น งดเที่ยวบินตรงจากต่างประเทศ (จิตตะกอง) มายังจังหวัดเชียงใหม่ รวมทั้งการประสานงานระหว่างภาครัฐและเอกชนในเชิงบูรณาการ

การวิเคราะห์แรงกดดันทางการแข่งขัน (Five Forces Mode) พบว่า ลูกค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปีและคู่แข่งในปัจจุบันมีผลต่อการแข่งขันในการผลักดันให้จังหวัดเชียงใหม่ เป็นศูนย์กลางบริการทางการแพทย์ ขณะที่ซีพีฟลายเออร์ เครื่องมือ อุปกรณ์ทางการแพทย์ และยาส่วนใหญ่นำเข้าจากต่างประเทศ คู่แข่งขันรายใหม่และสถานบริการทางการแพทย์ ทางเลือกจะมีผลต่อการแข่งขันน้อยเนื่องจากมีซีพีฟลายเออร์หลายบริษัทจะมีอำนาจต่อรองน้อย คู่แข่งขันรายใหม่ก็จะประสบอุปสรรคในการเข้ามาแข่งขัน เนื่องจากเป็นธุรกิจที่จะต้องลงทุน และยังต้องอาศัยบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญ และการให้บริการแพทย์ทางเลือก ถึงแม้ว่าจะได้รับความนิยมมากขึ้นแต่ยังไม่มีความมาตรฐานสากลมารองรับ ตามลำดับ

### การพัฒนาแผนธุรกิจและศักยภาพของสถานประกอบธุรกิจ สุขภาพของจังหวัดเชียงใหม่

แผนธุรกิจและศักยภาพ ของสถานประกอบธุรกิจสุขภาพของจังหวัดเชียงใหม่จะประกอบด้วย 5 แผน ดังนี้คือ

1. **แผนการตลาด (Marketing Plan)** แนวคิดในการทำการตลาด คือ ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) ในการที่จังหวัดเชียงใหม่มีค่าบริการทางการแพทย์ที่ถูกกว่าคู่แข่งและมีชื่อเสียงด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย ซึ่งลูกค้าเป้าหมายในการให้บริการทางการแพทย์จะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1.1 กลุ่มประเทศที่มีเที่ยวบินตรงมาจังหวัดเชียงใหม่โดยใช้เวลาไม่เกิน 2 ชั่วโมง
- 1.2 กลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน
- 1.3 กลุ่มประเทศพัฒนาแล้วที่มีกำลังซื้อสูง

กลยุทธ์ทางการตลาดที่นำมาใช้ คือ กลยุทธ์ดึง (Pull Strategy) คือ การส่งเสริมการขายมุ่งสู่ผู้ใช้ขั้นสุดท้าย (End Uses) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้บริโภคเพื่อดึงให้ผู้บริโภคมาซื้อบริการส่วนกลยุทธ์ผลัก (Push Strategy) คือ เพื่อกระตุ้นคนกลางให้ช่วยผลักดันบริการพร้อมทั้งการส่งเสริมการขายไปยังผู้บริโภค ในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทั้ง 3 กลุ่ม โดยแผนการตลาดบริการ กิจกรรม และมุมมองของลูกค้า สรุปได้ดังนี้ คือ

แผนการตลาดบริการ	กิจกรรม	มุมมองของลูกค้า
1. ด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ (Products and Services)	บริการสุขภาพที่เชี่ยวชาญอย่างมีคุณภาพ	คุณค่าที่ได้รับ (Customer Value)
2. ด้านราคา (Price) การแข่งขัน และการรับรู้คุณค่าของลูกค้า	การตั้งราคาโดยคำนึงถึงต้นทุน	ค่าบริการ (Customer Service)
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distribution)	ผ่านตัวแทนและเว็บไซต์	ความสะดวก (Convenience)
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)	การจัดประชาสัมพันธ์ร่วม การรับสมัครสมาชิกและการให้ส่วนลดลูกค้าและการแนะนำลูกค้าใหม่	การใช้บริการซ้ำ (Customer Retention)
5. ด้านพนักงาน (People)	คุณภาพการให้บริการและการบริการด้วยใจ (Serviced Mind)	การดูแลเอาใจใส่ (Careing)
6. ด้านกระบวนการให้บริการ (Process Services)	ร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชนในการให้ความสะดวกแก่ลูกค้าตั้งแต่การขอทำวีซ่าเข้าประเทศรับบริการและกลับประเทศ	ความสมบูรณ์ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Completion)
7. ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Evidence)	จัดสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้สร้างคุณค่าในการให้บริการ	ความสบาย (Comfort) ทั้งกายและใจ

จากมุมมองของลูกค้าข้างต้น สถานประกอบการธุรกิจบริการสุขภาพของจังหวัดเชียงใหม่ควรดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดตามปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการ สรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์ทางการตลาดบริการ	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 1	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 2	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 3
1.ผลิตภัณฑ์หรือการบริการทางการแพทย์และทันตกรรม	รักษาโรคภัยไข้เจ็บ เช่น โรคหัวใจ, กระดูก, มะเร็ง, ตา, ทันตกรรม เช่น อุดฟันเซรามิก รากฟันเทียม	รักษาโรคภัยไข้เจ็บ และเสริมสวย เช่น โรคหัวใจ, กระดูก, มะเร็ง, ตา, ทันตกรรม เช่น อุดฟันเซรามิก รากฟันเทียมการผ่าตัดเสริมความงาม	รักษาโรคภัยไข้เจ็บ และเสริมสวย เช่น โรคหัวใจ, กระดูก, มะเร็ง, ตา, ทันตกรรม เช่น อุดฟันเซรามิก รากฟันเทียมการผ่าตัดเสริมความงาม
2. ราคา	Price Leader	Price Follower & Package Pricing	Price Follower & Package Pricing
3.ช่องทางการจัดจำหน่าย	ขายตรงและผ่านตัวแทน*	ขายตรงและผ่านตัวแทน	ขายตรงและผ่านตัวแทน

กลยุทธ์ทางการตลาดบริการ	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 1	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 2	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 3
4. การส่งเสริมการตลาด	ส่วนลดกลุ่มหรือจัด Package ท่องเที่ยวให้ญาติที่มาดูแลฟรี	ส่วนลดกลุ่มค่าธรรมเนียมตัวแทนเสนอทางเลือก การให้บริการที่หลากหลาย	ส่วนลดกลุ่มค่าธรรมเนียมตัวแทนเสนอทางเลือก การให้บริการที่หลากหลาย
5. สถานที่และกายภาพ	พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกให้ตอบสนองลูกค้า รวมทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัย	พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกให้ตอบสนองลูกค้ารวมทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัย	พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกให้ตอบสนองลูกค้ารวมทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัย
6. บุคลากร	พัฒนาทักษะการบริการทางการแพทย์สมัยใหม่ และภาษาต่างประเทศ รวมทั้งจิตบริการ (Service Mind)	พัฒนาทักษะการบริการทางการแพทย์สมัยใหม่ และภาษาต่างประเทศ รวมทั้งจิตบริการ (Service Mind)	พัฒนาทักษะการบริการทางการแพทย์สมัยใหม่ และภาษาต่างประเทศ รวมทั้งจิตบริการ (Service Mind)
7. กระบวนการ	สร้างระบบฐานข้อมูลลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและพัฒนาระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพ	สร้างระบบฐานข้อมูลลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและพัฒนาระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพ	สร้างระบบฐานข้อมูลลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและพัฒนาระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพ

\* ผู้แทนการค้าและบริการหรือทูตพาณิชย์

2. แผนการให้บริการทางการแพทย์ (Medical Services Plan) จะแบ่งตามกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้บริการที่ได้มาตรฐานสากลและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าสูงสุด

2.1 ลูกค้าเป้าหมายกลุ่มที่ 1 จะให้บริการดูแลสุขภาพเกี่ยวกับโรคร้ายแรง โรคเรื้อรัง ได้แก่ โรคหัวใจ โรคมะเร็ง โรคกระดูกและข้อ โรคตา และทันตกรรม ได้แก่ การอุดฟันเซรามิค การใส่ฟัน รากฟันเทียม และการครอบฟัน เป็นต้น

2.2 ลูกค้าเป้าหมายกลุ่มที่ 2 จะให้บริการทั้งกลุ่มโรคร้าย โรคเรื้อรัง ทันตกรรม การฟื้นฟูสุขภาพ และศัลยกรรมความงามเนื่องจากสามารถเดินทางไป-มาสะดวก

2.3 ลูกค้าเป้าหมายกลุ่มที่ 3 จะให้บริการด้านทันตกรรม และศัลยกรรม ความงามเป็นหลักเพราะเป็นการบริการทางการแพทย์ที่ไม่เร่งด่วนและสามารถวางแผนการให้บริการล่วงหน้าได้

**3. แผนการจัดการและกำลังคน (Management and Human Resource Plan)** เพื่อให้การจัดการบริการด้านสุขภาพของจังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางที่ยอมรับของนานาชาติและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน แผนการจัดการและกำลังคนจะให้ความสำคัญ 3 เรื่อง

3.1 ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) คือ พัฒนาให้จำนวนแพทย์เฉพาะทางมีมากขึ้น เพื่อรองรับลูกค้าที่บินตรงมาเชียงใหม่

3.2 ความเป็นมาตรฐานสากล (Standardization) คือ โรงพยาบาลได้รับมาตรฐาน HA (Hospital Accreditation)

3.3 การบริหารรวมศูนย์ (Centralization) คือการที่แต่ละโรงพยาบาลมี Champion Product ที่แตกต่างกัน ต้องมีหน่วยงานกลางประสานงานกระจายผู้ป่วยให้กับโรงพยาบาลต่าง ๆ

การบริหารจัดการ มีคณะกรรมการอำนวยการศูนย์กลางบริการทางการแพทย์ ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง โดยมีผู้อำนวยการศูนย์ฯ เป็นกรรมการ และเลขานุการเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และแผนงานธุรกิจในการพัฒนาให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางบริการทางการแพทย์

ในส่วนของแผนการจัดการจะเกี่ยวกับการจัดองค์กรผู้รับผิดชอบและการวางแผนกำลังคนเพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางบริการทางการแพทย์ (Medical Hub) โดยองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารศูนย์ประกอบด้วย

- (1) ผู้แทนจากกระทรวงสาธารณสุข
- (2) ผู้แทนจากสถานประกอบการธุรกิจสุขภาพในจังหวัดเชียงใหม่
- (3) ผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และพาณิชย์จังหวัด เป็นต้น
- (4) ผู้อำนวยการศูนย์เป็นกรรมการและเลขานุการ

ทั้งนี้การบริหารองค์การจะใช้โมเดลองค์กรแห่งการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าสูงสุด

**4. แผนการเงิน (Financial Plan)** การบริการทางการแพทย์จะมีชาวต่างประเทศมาใช้บริการรักษาพยาบาลที่จังหวัดเชียงใหม่ คิดเฉลี่ยจากผู้ใช้บริการ ค่าใช้จ่ายต่อคนเท่ากับ 50,000 บาท คิดเป็นมูลค่า 1,825 ล้านบาท สำหรับการบริการทางการแพทย์ และรายได้ค่าบริการจากทันตกรรมปีละ 100 ล้านบาท รวมรายได้ทั้งสิ้น 1,925 ล้านบาท (กรณีการ พรพัฒน์กุล : นายกสมาคมส่งเสริมบริการสุขภาพ จังหวัดเชียงใหม่, 2549 : สัมภาษณ์)

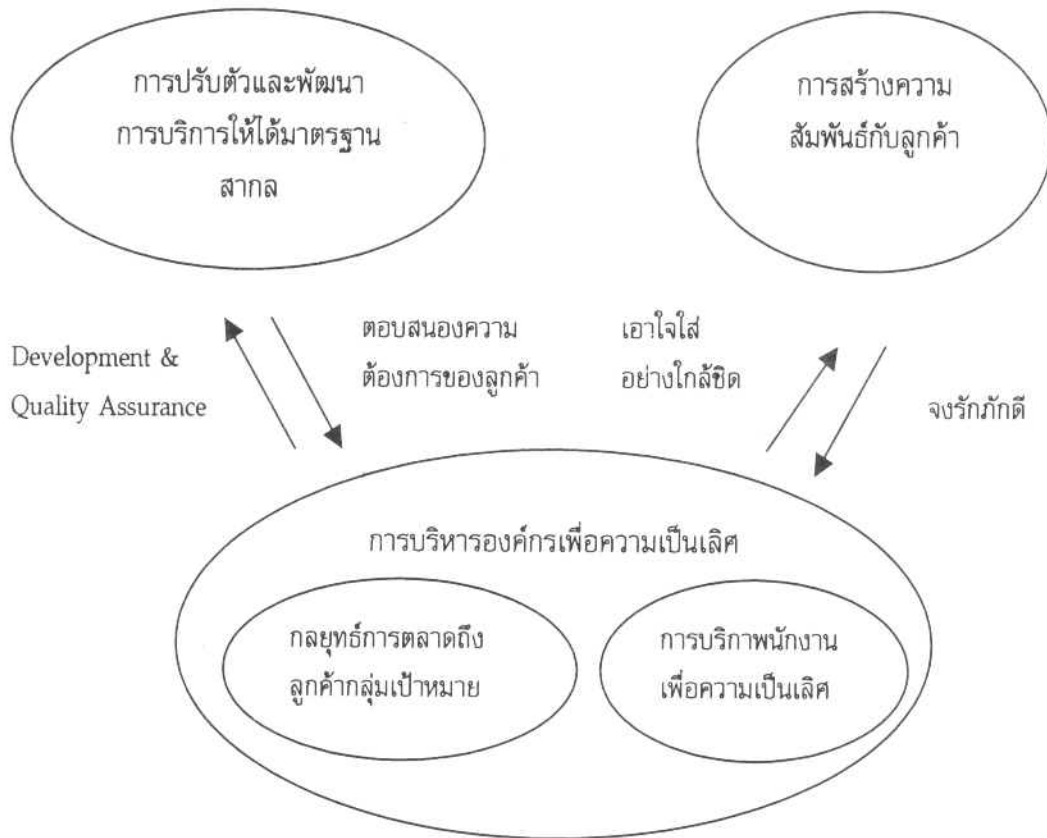
#### 4.1 สมมติฐานทางการเงิน

4.1.1 ประมาณการรายได้ คาดว่าจะมีรายได้ทั้งสิ้นจากบริการทางการแพทย์ และบริการทันตกรรมเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี จนถึง พ.ศ. 2554

4.1.2 ประมาณการค่าใช้จ่ายคาดว่าจะมีรายจ่ายค่าบริการทางการแพทย์ และ

บริการทันตกรรม ค่าบริการและค่าประชาสัมพันธ์ ทั้งสิ้นคิดเป็นร้อยละ 85 ของรายได้

4.1.3 ประเมินการกำไรก่อนภาษีเท่ากับร้อยละ 15 ของรายได้ทั้งสิ้น



อย่างไรก็ตามเพื่อให้มีการพัฒนาและบริการของศูนย์ฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืนจำเป็นที่รัฐจะต้องสนับสนุนทางการเงินใน 2 ส่วน คือ

(1) มาตรการภาษีในการนำเข้าเครื่องมืออุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัยเป็นการส่งเสริมการลงทุนเพื่อพัฒนาให้ธุรกิจสุขภาพเข้มแข็งในเบื้องต้น ในระยะยาวจะสามารถเก็บภาษีได้มากกว่าเดิม

(2) จัดตั้งกองทุนพัฒนาธุรกิจบริการทางการแพทย์ เช่น การกู้ยืมเงิน หรือให้ทุนพัฒนา บุคลากรไปเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเฉพาะทาง เพื่อเป็นการสร้างความเข้มแข็งแก่องค์กร



ตารางที่ 1 ประมาณการรายได้ ค่าใช้จ่ายและกำไรขาดทุน

	2550	2551	2552	2553	2554
การบริการแพทย์	1,825.00	2,007.50	2,208.25	2,429.08	2,672.00
การบริการทันตกรรม	100.00	110.00	121.00	133.10	146.41
รวมรายได้ทั้งสิ้น	1,925.00	2,117.50	2,329.25	2,562.18	2,818.41
ค่าใช้จ่ายด้านการแพทย์และ ทันตกรรม ด้านบริการและ ประชาสัมพันธ์	1,636.25	1,799.87	1,979.86	2,177.85	2,395.65
กำไรก่อนภาษี	288.75	317.62	349.39	384.33	422.76
อัตรากำไรก่อนภาษีต่อรายได้	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15

### 5. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ของศูนย์กลางบริการทางการแพทย์ของจังหวัดเชียงใหม่ (Chiang Mai - Health Hub) จะใช้แนวความคิดของดุลดัชนี (Balanced Scorecard) ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ (1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) (2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) (3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และ (4) ด้านการพัฒนาการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective)

เพื่อให้แผนงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายในการผลักดันให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางบริการทางการแพทย์ (Medical Hub) ขยายฐานรายได้ทางเศรษฐกิจให้จังหวัดเชียงใหม่ และพัฒนาศักยภาพด้านบริการทางการแพทย์ให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติประเทศ ดังนี้

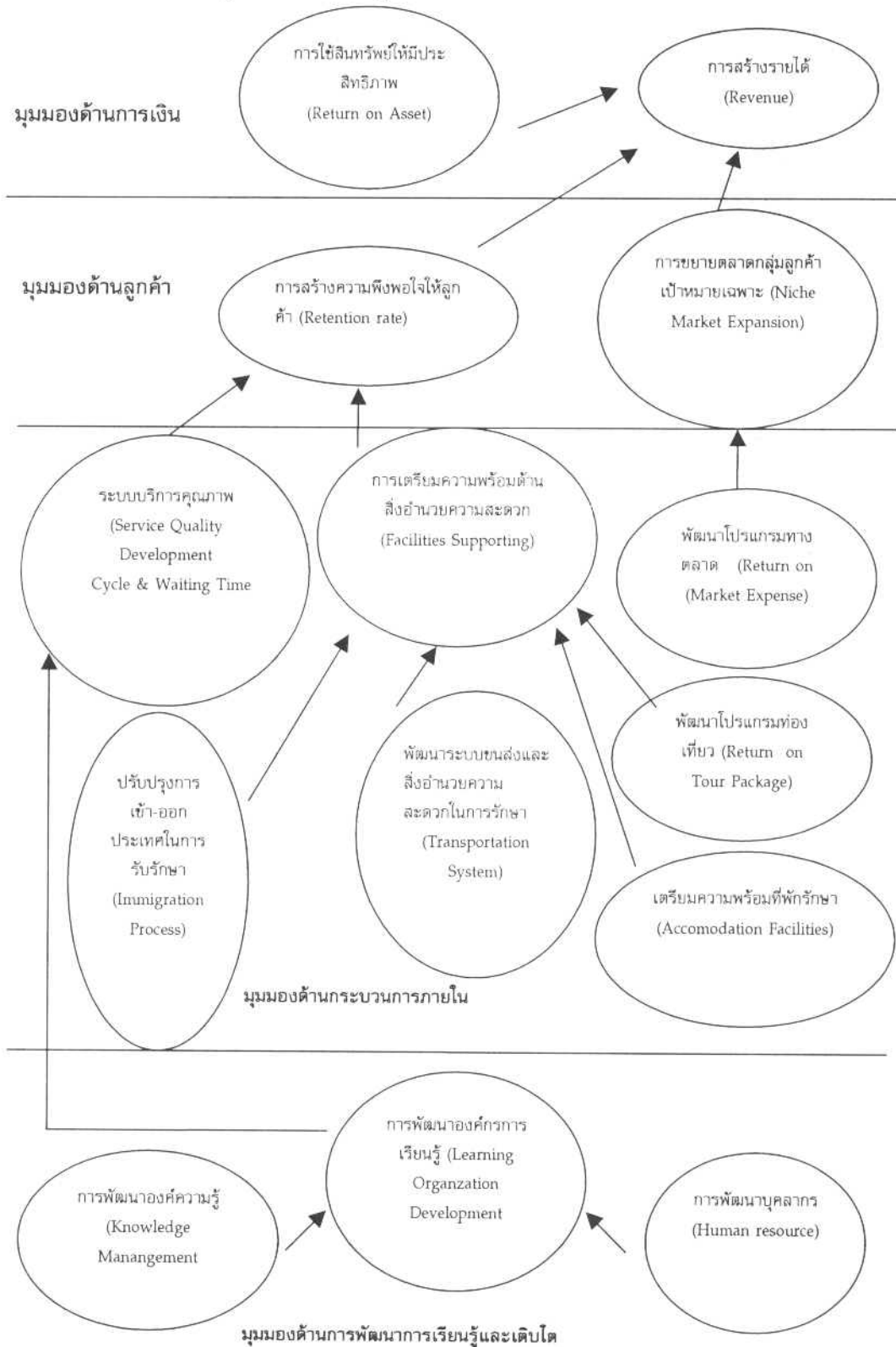
5.1 พัฒนาสถานประกอบการทางการแพทย์ของจังหวัดเชียงใหม่ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

5.2 พัฒนาระบบบริการด้านการแพทย์ให้ได้มาตรฐานสากลและพัฒนาระบบสิ่งแวดล้อมความสะอาดแก่ลูกค้าชาวต่างประเทศ

5.3 สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและขยายตลาดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเฉพาะ

5.4 การใช้สินทรัพย์ทางการแพทย์ เช่น ห้องผู้ป่วย เครื่องมือ และอุปกรณ์ ทาง การแพทย์ให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุด

แผนที่กลยุทธ์เชิงใหม่ - ศูนย์กลางบริการทางการแพทย์และทันตกรรม



## ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในการผลักดันให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางการบริการทางการแพทย์ (Medical Hub) หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม และภาคเอกชนจะต้องมีแผนดำเนินงานเพื่อสร้างความพร้อมและระบบความร่วมมือ

1. นโยบายการพัฒนาบุคลากร โดยสาธารณสุขจังหวัดและศูนย์การบริการด้านการแพทย์ จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมประจำปี

1.1 การพัฒนาทักษะการบริการทางการแพทย์และทันตกรรม โดยการจัดส่งแพทย์และทันตแพทย์อบรมเทคนิคการรักษาสมัยใหม่ในต่างประเทศ และนำมาถ่ายทอดแก่ทีมแพทย์ในโรงพยาบาลและสถานทันตกรรม ตามลำดับ

1.2 ส่งเสริมงานวิจัยเพื่อสนับสนุนการบริการทางการแพทย์และทันตกรรม เพื่อการลดต้นทุนการบริการทางการแพทย์และมาตรฐานการให้บริการ โดยการจัดตั้งกองทุนวิจัยในส่วนของกองทุนพัฒนาการบริการทางการแพทย์

1.3 พัฒนาทักษะทางภาษาและอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร ทางการแพทย์เกี่ยวกับภาษาต่างประเทศและประเพณี วัฒนธรรม ของกลุ่มประเทศลูกค้าเป้าหมายโดยความร่วมมือของสถาบันการศึกษาและกระทรวงการต่างประเทศ

2. นโยบายการขยายตลาด โดยกระทรวงพาณิชย์และกระทรวงต่างประเทศ และกระทรวงสาธารณสุข จัดสรรงบประมาณสนับสนุนและทีมงานร่วมกับภาคเอกชนในการประชาสัมพันธ์ (Road Show) ยังกลุ่มประเทศลูกค้า และจัดทำแผนการตลาดโดยศูนย์การบริการทางแพทย์เป็นผู้ประสานงาน

3. นโยบายการบริการ โดยคณะกรรมการบริหารศูนย์บริการทางการแพทย์จะต้องพิจารณาการให้บริการ ทางการแพทย์ของแต่ละสถานประกอบการทางการแพทย์ในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อสร้างการบริการเฉพาะด้านและความเป็นเลิศในการให้บริการ

4. นโยบายการเงินและการลงทุน โดยคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ จัดทำระเบียบกองทุนพัฒนาธุรกิจบริการทางการแพทย์ โดยจัดตั้งทุนประเดิม (Initial Fund) ทั้งสิ้น 20 ล้านบาท โดยรัฐบาลสนับสนุนจำนวน 10 ล้านบาท ประมาณจากงบประมาณผู้ว่า CEO ที่ใช้ในงานนี้ 10,756,800.00 บาท (จังหวัดเชียงใหม่, 2549.) และโรงพยาบาลเอกชนและคลินิกทันตกรรมสมทบอีกจำนวน 10 ล้านบาท เพื่อใช้ในการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ และเป็นกองทุนพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์และทันตกรรมเมื่อโรงพยาบาลเอกชนและคลินิกทันตกรรมมีกำไรก็จัดเป็นส่วนแบ่งกำไร (Profit Sharing) ใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการจัดส่งบุคลากรไปเพิ่มพูนวิชาการ รวมทั้งมาตรการทางภาษีเพื่อส่งเสริมการลงทุนซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ ทางการแพทย์และทันตกรรมต่อไป

5. นโยบายพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก โดยความร่วมมือของกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงคมนาคม การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย หอการค้าเชียงใหม่ สมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวเชียงใหม่ และสมาคมโรงแรมจังหวัดเชียงใหม่ ในการพัฒนาระบบบริการเพื่ออำนวยความสะดวกตั้งแต่ชาวต่างประเทศขอวีซ่าเข้าประเทศไทย การรับบริการทางการแพทย์การจัดโปรแกรมท่องเที่ยว และที่พักแก่ญาติที่มาดูแล โดยมีหนังสือรับรองการเข้ารับบริการทางการแพทย์และทันตกรรม จากสถานประกอบการทางการแพทย์ และทันตกรรมของจังหวัด เชียงใหม่

ทั้งนี้ ในการให้บริการทางการแพทย์และทันตกรรมของจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้เป็นศูนย์กลางการบริการทางการแพทย์ของเอเชีย (Chiang Mai Medical Hub of Asia) จะต้องรักษาความสามารถในการแข่งขัน โดยให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ การดำเนินการด้านการตลาดที่ชักชวนให้กลุ่ม ลูกค้าเป้าหมาย เดินทางมาใช้บริการรักษาพยาบาลที่จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยราคาค่าบริการในการรักษาที่สมเหตุสมผล มีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Price Comparative Advantage) กว่าราคาค่าบริการของประเทศลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้บริการที่ได้มาตรฐาน การให้ความสะดวก และให้การต้อนรับบริการที่ประทับใจ นอกเหนือ จากที่จังหวัดเชียงใหม่มีแหล่งท่องเที่ยวที่ผู้เข้ารับการรักษายาบาล และญาติผู้ป่วยสามารถได้รับความพึงพอใจทั้งสองอย่างในการเดินทางมาเชียงใหม่ โดยการประชาสัมพันธ์ และการดำเนินงาน ด้านการตลาดต้องดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

### เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการส่งออก. (2549). จำนวนชาวต่างชาติที่เข้ามารักษาประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2544 – 2548 จำแนกตามสัญชาติ. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการส่งออก
- กรรณิการ์ พรพัฒน์กุล. (2549). นายกสมาคมส่งเสริมบริการสุขภาพ จังหวัดเชียงใหม่. สัมภาษณ์. 15 พฤษภาคม.
- การจัดทำแผนงานสนับสนุนเชียงใหม่เป็นศูนย์บริการสุขภาพนานาชาติ. (2547). เชียงใหม่: สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่และสำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคเหนือ.
- การสัมมนาแผนธุรกิจคัลสเตอร์ทันตกรรมจังหวัดเชียงใหม่. (2549). เชียงใหม่: ชมรมทันตกรรมสุขภาพเชียงใหม่
- การสัมมนายุทธศาสตร์เจาะตลาดโลกมุสลิม: โอกาสใหม่สำหรับธุรกิจล้านนา. (2549). เชียงใหม่: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จังหวัดเชียงใหม่. (2549). การจัดสรรงบประมาณจากผู้ว่า CEO ปี พ.ศ. 2549. ใน สรุปผลการดำเนินงานธุรกิจสุขภาพ ปี พ.ศ. 2547 – 2549. เชียงใหม่ : จังหวัดเชียงใหม่.
- ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. (2546). การตลาดบริการ. กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น.
- “ต่างชาติแห่รักษาหมอไทย. (2549). คม ชัด ลึก (24 มิถุนายน) : 5.

- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. สำนักบริการวิชาการ. (2548). **ความคาดหวังของชาวต่างประเทศต่อการให้บริการธุรกิจสุขภาพในเขตอำเภอเมือง**. เชียงใหม่: สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- \_\_\_\_\_. (2548). **ศักยภาพของสถานบริการทางการแพทย์และคลินิกทันตกรรมกับการให้บริการแก่ชาวต่างประเทศในจังหวัดเชียงใหม่**. เชียงใหม่: สำนักบริการ วิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2548). **เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องการพัฒนากลุ่มจังหวัดและพัฒนาการพัฒนภาคเหนือในช่วง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 10 กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน (กลุ่มล้านนา)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ.
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. (2549). **จำนวนสัดส่วนทันตแพทย์ต่อประชากรจำแนกตามสัดส่วนรายจังหวัด รายภาค ปี 2549**. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- สิงคโปร์ประกาศจุดยืน Chinal Medical Hub. (2549). **Business Thai** (4 สิงหาคม).
- สิทธิชัย วนจันทร์รักษ์. (2549). **เลขธิการสมาคมส่งเสริมบริการสุขภาพจังหวัดเชียงใหม่**. สัมภาษณ์. 15 พฤษภาคม.
- อนุทิน ชาญวีรกูล. **ปาฐกถาพิเศษ เรื่อง เชียงใหม่ได้อะไรกับนโยบายประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพของเอเชีย**. ในพิธีเปิดงานรักษสุขภาพ 49 ณ หอประชุมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2549.
- Bangkok Airway. (2005). **Timetable Winter 2005**. Retrieved 18 May 2005, from <http://www.thaiair.com>