

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

บทสรุปผลการศึกษา

ในการสรุปผลการศึกษาคั้งนี้ สามารถสรุปผลความเป็นไปได้ในการลงทุนในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ ได้คั้งนี้

จากการทดสอบสมมติฐานที่ว่า มีความเป็นไปได้ในการลงทุนในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ โดยให้ผลตอบแทนจากการลงทุนมากกว่า 13% นั้น สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในด้านต่างๆ ได้คั้งนี้

1. ด้านเทคนิค

- โรงพยาบาลเอกชนควรตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนที่มีความเจริญ การคมนาคมสะดวก สาธารณูปโภคพร้อม และใช้ที่ดินอย่างน้อย 5 ไร่ ตั้งอยู่ที่ตำบลแม่เหียะ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ในการดำเนินการ

- สิ่งปลูกสร้างมีความสะดวก สบาย ปลอดภัย โดยได้รับการออกแบบ และดำเนินการก่อสร้างโดยบริษัทที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการดำเนินการ

- อุปกรณ์บริการ ประกอบด้วย อุปกรณ์บริการทั่วไป และอุปกรณ์ทางการแพทย์ ที่มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ และคุณภาพสูง มีราคาที่เหมาะสม รวมทั้งมีบริการหลังการขาย

- เฟอร์นิเจอร์และการตกแต่งภายใน มีความสะดวกในการการใช้งาน และปลอดภัย

- ยานพาหนะ ควรมีโรงพยาบาลเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ

- การจ้างแรงงาน ต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านทางการแพทย์จำนวนมาก โดยตามโครงการมีจำนวน 177 คน และบุคลากรในสำนักงาน จำนวน 81 คน

นอกจากนี้ มีระบบสาธารณูปโภคที่ครบถ้วน และมีระบบบำบัดของเสียเพื่อไม่ให้เกิปัญหามลภาวะ

2. ด้านการตลาด

- ธุรกิจโรงพยาบาลเป็นการให้บริการรักษาทางการแพทย์ ประกอบด้วยบริการให้การรักษาพยาบาลผู้ป่วยนอก และผู้ป่วยใน และมีบริการทางการแพทย์และสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น แผนกอายุรกรรม แผนกศัลยกรรม แผนก หู ตา คอ จมูก แผนกผู้ป่วยหนัก เครื่องเอ็กซเรย์ เป็นต้น

- การประมาณการภาวะความต้องการ(Demand) บริการทางการแพทย์จากโรงพยาบาลเอกชนของจังหวัดเชียงใหม่ระหว่างปี 2539-2550 เป็นดังนี้

(1) แผนกผู้ป่วยนอก มีความต้องการ 1,184,111 ครั้ง ถึง 2,800,544 ครั้ง ระหว่างปี 2539-2550

(2) แผนกผู้ป่วยใน มีความต้องการ 308,898 วันนอน ถึง 730,577 วันนอน ระหว่างปี 2539-2550

- การประมาณการภาวะการตอบสนอง(Supply) พิจารณาจากโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีอยู่ในปัจจุบัน 10 แห่ง ประกอบด้วยเตียงผู้ป่วย 1,550 เตียง และห้องตรวจโรค 106 ห้อง นอกจากนี้มีโรงพยาบาลเอกชนที่มีการจัดตั้งขึ้นใหม่และขยายงานในช่วงระหว่างปี 2540 - 2543 ซึ่งจะมีจำนวนเตียงเพิ่มขึ้น 1,100 เตียง และห้องตรวจโรคเพิ่มขึ้น 90 ห้อง ดังนั้นสามารถประมาณการให้บริการในปี 2541 และปีต่อ ๆ ไป ซึ่งเป็นปีที่โรงพยาบาลที่จัดตั้งขึ้นใหม่และขยายงานสามารถให้บริการได้ เป็นดังนี้

(1) แผนกผู้ป่วยนอก มีกำลังการให้บริการผู้ป่วยนอก 1,802,808 ครั้งต่อปี

(2) แผนกผู้ป่วยใน มีกำลังการให้บริการผู้ป่วยใน 677,075 วันนอนต่อปี

- อัตราค่าบริการ โรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่จะมีราคา ดังนี้

(1) ผู้ป่วยนอก 300 - 500 บาท/ครั้ง

(2) ผู้ป่วยใน 2,000 - 5,400 บาท/วันนอน

ซึ่งเป็นอัตราค่าบริการที่สูงกว่าโรงพยาบาลของรัฐบาลซึ่งมีอัตราอยู่ระหว่าง 140 - 200 บาท สำหรับผู้ป่วยนอก และ 1,200 - 1,800 บาท สำหรับผู้ป่วยใน ซึ่งอัตราดังกล่าวอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่าอัตราค่าบริการของโรงพยาบาลเอกชนค่อนข้างมาก แต่เนื่องจากโรงพยาบาลเอกชนสามารถให้บริการที่รวดเร็ว และมีบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญเป็นผู้ให้บริการ

- โรงพยาบาลตามโครงการ เป็นโรงพยาบาลเอกชนที่ได้มาตรฐาน ประกอบด้วยเตียงผู้ป่วย 150 เตียง ห้องตรวจโรค 11 ห้อง พร้อมด้วยการให้บริการทางการแพทย์ และสิ่งอำนวยความสะดวก นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการแพทย์ให้ก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา โดยมีบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความสามารถและมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

- กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ของโรงพยาบาลเอกชนเน้นประชากรที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงสูงขึ้นไป เพื่อให้เหมาะสมกับการให้บริการของโรงพยาบาล และอัตราค่าบริการที่เรียกเก็บจากผู้ใช้บริการ

- การให้บริการโรงพยาบาลเอกชน จะต้องมุ่งเน้นบริการที่รวดเร็ว พร้อมคุณภาพและมาตรฐานการรักษาพยาบาล มีแพทย์และพยาบาลประจำโรงพยาบาล อีกทั้งมีบุคลากรทางการแพทย์ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

- อัตราค่าบริการตามโครงการ ค่าบริการสำหรับผู้ป่วยนอก 300 บาท/ครั้ง และผู้ป่วยใน 3,500 บาท/วันนอน

- ที่ตั้งของโรงพยาบาลตั้งอยู่ทำเลที่เป็นแหล่งชุมชน มีความเจริญ การคมนาคมสะดวก สาธารณูปโภคพร้อม สิ่งปลูกสร้าง อุปกรณ์บริการ และเฟอร์นิเจอร์ สามารถอำนวยความสะดวกสบายได้เป็นอย่างดี

- โรงพยาบาลจะดำเนินการส่งเสริมการขายโดยเน้นการประชาสัมพันธ์ การให้ข่าว และการติดต่อกับกลุ่มเป้าหมายโดยตรง นอกจากนี้ต้องมีการสร้างภาพพจน์ที่ดี เพื่อให้เกิดการจูงใจในการใช้บริการ

- การตลาดภายนอก (External Marketing) เป็นการพิจารณาถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก โดยให้บริการด้วยคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมีค่าบริการที่เหมาะสม โดยมีกำลังการให้บริการ ดังนี้

- ผู้ป่วยนอก 144,540 ครั้งต่อปี

- ผู้ป่วยใน 54,750 วันนอนต่อปี

โดยมีอัตราการให้บริการ 50%, 60%, 70% และ 80% ในปีที่ 1 ถึงปีที่ 4 ตามลำดับ

- การตลาดภายใน (Internal Marketing) จะต้องมีการพัฒนา ฝึกอบรม และจูงใจให้พนักงานสนับสนุนให้พนักงานมีคุณภาพในการให้บริการ เอาใจใส่ และมีมนุษยสัมพันธ์ต่อลูกค้า

- การตลาดปฏิสัมพันธ์ (Interactive Marketing) เป็นการเน้นเรื่องคุณภาพในการให้บริการ ซึ่งพนักงานต้องมีความสามารถในการให้บริการ เอาใจใส่ลูกค้า และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

3. ด้านการจัดการ

- การจัดแบ่งองค์กรของโรงพยาบาลเป็นการแบ่งตามหน้าที่ โดยแบ่งเป็น 2 ฝ่ายหลัก คือ ฝ่ายแพทย์ และฝ่ายบริหาร

- การสรรหาบุคลากรควรต้องมีบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญ และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

- บุคลากรควรได้รับผลตอบแทนการทำงานทั้งในด้านสวัสดิการ และผลตอบแทนที่เป็นเงินเดือน โบนัส หรือรายได้พิเศษ ในเกณฑ์ที่สูง เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

- การจัดหาบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญให้ร่วมงานกับบริษัท อาจให้มีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการด้วยการให้ร่วมเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท

- บริษัทจะต้องมีการวางนโยบายในการบริหารงานด้านบุคคลให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจะได้ร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งเป็นการรักษาพนักงานให้ทำงานร่วมกับองค์กรได้ยาวนาน

- บุคลากรทั้งหมดสามารถหาได้ในท้องถิ่น เนื่องจากจังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางทางการแพทย์ของภาคเหนือ และเนื่องจากธุรกิจประเภทนี้ต้องให้ความสำคัญในด้านคุณภาพของการให้บริการ ดังนั้นทางฝ่ายบริหารจะต้องฝึกอบรมให้พนักงานมีความพร้อมในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ

4. ด้านการเงิน

- ใช้เงินลงทุนในโครงการประมาณ 283 ล้านบาท และการลงทุนส่วนใหญ่จะเป็นการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร คือ ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง อุปกรณ์บริการ และอุปกรณ์ตกแต่งภายในและเฟอร์นิเจอร์

- ผู้บริหารต้องใช้แหล่งเงินลงทุนที่มาจากส่วนออกเองหรือใช้เงินกู้ระยะยาวที่มีกำหนดเวลาชำระคืนที่แน่นอน
- การลงทุนในโครงการนี้ให้ผลตอบแทนการลงทุนประมาณ 14%
- จากการประมาณการผลการดำเนินงาน และ ฐานะการเงินพบว่าการลงทุนในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ มีผลการดำเนินงาน ฐานะการเงิน ความสามารถในการทำกำไร สภาพคล่อง และมีความสามารถในการชำระคืนเงินกู้ ดังนี้

เงินลงทุนในโครงการทั้งสิ้นประมาณ 283 ล้านบาท ประกอบด้วย ส่วนออกเองจากทุนจดทะเบียน 150 ล้านบาท เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน 126 ล้านบาท เงินยืมกรรมการ 7 ล้านบาท มีกำลังการให้บริการเตียงผู้ป่วยใน 150 เตียง และห้องตรวจผู้ป่วยนอก 11 ห้อง อัตราการให้บริการสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 80 ของกำลังการให้บริการ โครงการสามารถทำยอดขายได้ประมาณ 59.908 ล้านบาท ในปีที่ 1 และ เพิ่มขึ้นเป็น 187.990 ล้านบาท ในปีที่ 10 โดยมีขาดทุนสุทธิ 0.192 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิ 4.566 ล้านบาท ถึง 35.529 ล้านบาท ในช่วงเวลาเดียวกัน มูลค่าปัจจุบันสุทธิเท่ากับ 12,501,000 บาท โครงการให้ผลตอบแทนจากการลงทุนประมาณ 14% มีอัตราส่วนหนี้สินทั้งหมดต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูงสุด 0.89 ในปีที่ 1 ความสามารถชำระคืนเงินกู้ระยะยาวและดอกเบี้ยต่ำสุด 0.98 ในปีที่ 1 โครงการมียอดขาย ณ จุดคุ้มทุนสูงสุดในปีที่ 4 เท่ากับ 115.403 ล้านบาท และจุดคุ้มทุน คิดเป็นร้อยละ 61 ต่อยอดขายสูงสุด ในปีที่ 4 ของการดำเนินงาน โดยมีวงคระยะเวลาคืนทุนประมาณ 5 ปี 11 เดือน 21 วัน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่ามีความเป็นไปได้ในการลงทุนในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่

ข้อเสนอแนะ

สำหรับนักลงทุนที่สนใจจะลงทุนในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. กรณีที่พื้นที่ที่จะจัดตั้งโรงพยาบาลมีการแข่งขันทางการตลาดค่อนข้างสูง ผู้ประกอบการจะต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยการพัฒนาคุณภาพ หรือให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง
2. การพิจารณาความต้องการใช้บริการรักษาจากโรงพยาบาลเอกชนเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งโรงพยาบาลเอกชน จะต้องคำนึงถึงจำนวนประชากร อัตรารายได้เฉลี่ยต่อหัวของ

ประชากร และภาวะเศรษฐกิจของจังหวัดในพื้นที่เป้าหมาย ว่ามีความสามารถในการใช้บริการเพียงพอหรือไม่ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาทัศนคติของประชากรในการรักษาสุขภาพ โดยศึกษาจากข้อมูลในอดีตของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดว่าประชากรมีความต้องการใช้บริการจากโรงพยาบาลมากน้อยอย่างไร

3. สภาพตลาดปัจจุบันภาวะความต้องการ ในบริการของโรงพยาบาลเอกชนที่ได้มาตรฐานยังคงมีความต้องการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จากจำนวนประชากรที่เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งภาวะเศรษฐกิจที่มีการเจริญเติบโต จึงทำให้ประชาชนที่มีอำนาจซื้อที่เพียงพอ หันมาใช้บริการจากโรงพยาบาลเอกชนที่เน้นการบริการที่มีมาตรฐาน รวดเร็ว และมีอุปกรณ์การรักษาที่ทันสมัย ประกอบกับข้อจำกัดในการให้บริการของโรงพยาบาลของรัฐที่มีจำนวนเตียงจำกัด และมีขั้นตอนในการรักษาที่ล่าช้า จึงทำให้โรงพยาบาลเอกชนได้รับการยอมรับเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ นอกจากนี้ประชาชนยังให้ความสำคัญในการดูแลรักษาเอาใจใส่สุขภาพมากขึ้น จึงทำให้โอกาสในการลงทุนธุรกิจโรงพยาบาลเปิดกว้างมากขึ้นกว่าในอดีตที่ผ่านมา

4. ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนจะให้ผลกำไรสูง และไม่ค่อยได้รับผลกระทบจากภาวะผันผวนทางเศรษฐกิจ แต่คู่แข่งมีเพิ่มมากขึ้น ความสำเร็จของกิจการขึ้นอยู่กับชื่อเสียงของโรงพยาบาล การบริหารที่มีประสิทธิภาพ ควบคุมต้นทุนได้ สามารถระดมเงินด้วยต้นทุนต่ำ และตั้งอยู่ในทำเลที่ดี

5. การที่โรงพยาบาลจะเป็นที่ยอมรับของตลาด ต้องเน้นประสิทธิภาพของการให้บริการรักษา มีบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญ มีเครื่องมืออุปกรณ์ทางการแพทย์ทันสมัย ครบครัน พร้อมให้บริการได้ตลอดเวลา บรรยากาศของสถานที่สะอาด สะดวกสบาย ทำเลที่ตั้งอยู่ในย่านชุมชน การคมนาคมสะดวก และมีสื่อประชาสัมพันธ์สร้างภาพพจน์ที่ดีแก่โรงพยาบาล

6. ประเด็นที่นักลงทุนต้องให้ความสำคัญ คือ ปัญหาด้านบุคลากรทางการแพทย์ ที่มีการแย่งตัว เนื่องจากความไม่เพียงพอของบุคลากรทางการแพทย์ ซึ่งทำให้ค่าใช้จ่ายด้านนี้ค่อนข้างสูง อีกทั้งผู้บริหารกิจการต้องมีความสามารถในการบริหารงาน ปัญหาที่โรงพยาบาลส่วนใหญ่ประสบคือ ความขัดแย้งในขณะบริหารกับแพทย์ พยาบาล ทำให้เกิดปัญหาที่อาจลุกลามถึงขั้นวิกฤตได้ จึงควรที่จะป้องกันปัญหาด้านบุคลากรไว้เป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่ง

7. การจูงใจให้แพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญเข้าเป็นทีมงานบุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาล นอกเหนือจากผลตอบแทนในเรื่องเงินเดือน ค่าธรรมเนียมในการรักษาแล้ว อาจเสนอการเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นของกิจการ ซึ่งจะทำให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และกิจการสามารถมีบุคลากรได้ตามต้องการ

8. แหล่งเงินสำหรับการลงทุนในส่วนของการกู้ยืมควรเป็นเงินกู้ระยะยาว ที่มีกำหนดระยะเวลาชำระคืนที่แน่นอน และมีระยะเวลาปลอดคืนเงินในช่วงแรกของการดำเนินงาน เพื่อให้มีความสะดวกในการวางแผนทางการเงิน อีกทั้งมีความคล่องตัวในการบริหารกิจการ เนื่องจากช่วงแรกของการดำเนินงานรายได้จะอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ ขณะที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง และหากสามารถจัดหาแหล่งเงินที่มีดอกเบี้ยต่ำได้จะเป็นผลดีที่จะลดต้นทุนดอกเบี้ยจ่ายของกิจการ

9. ผลตอบแทนการลงทุนในธุรกิจโรงพยาบาลจะให้ผลตอบแทนที่ต่ำในระยะเวลาสั้น เนื่องจากการลงทุนสูง ขณะที่ความสามารถในการหารายได้ในช่วงแรกจะอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับกำลังการให้บริการสูงสุดที่สามารถทำได้ อย่างไรก็ตามสามารถให้ผลตอบแทนในระยะยาวได้ในเกณฑ์ดี เนื่องจากสามารถใช้กำลังการให้บริการ และทรัพยากรได้อย่างเต็มที่

10. เนื่องจากปัจจุบันจังหวัดเชียงใหม่มีการแข่งขันในธุรกิจโรงพยาบาลค่อนข้างรุนแรง ดังนั้นโรงพยาบาลที่จัดตั้งขึ้นอาจพิจารณาดำเนินงานเป็นโรงพยาบาลเฉพาะทางสำหรับตลาดที่มีแนวโน้มเติบโตได้ดี เช่น โรงพยาบาลเฉพาะเพื่อการรักษาโรคสำหรับผู้สูงอายุ

นอกจากนี้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับผู้สนใจจะศึกษาเรื่องการลงทุนในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนต่อไป ดังนี้

1. ในการศึกษาครั้งนี้เน้นการศึกษาเรื่องการเงินเป็นหลัก ดังนั้นผู้สนใจจึงควรศึกษาข้อมูลด้านการตลาดเพิ่มเติม ทั้งในด้านภาวะความต้องการ และภาวะการตอบสนอง
2. ศึกษาข้อมูลด้านการจัดการเพิ่มเติม ในเรื่องข้อจำกัดและการแข่งขันของบุคลากรทางการแพทย์ เนื่องจากภาวะการขาดแคลนแพทย์
3. ศึกษาเพิ่มเติมเรื่องกลยุทธ์วิธีการสรรหาบุคลากร รวมถึงวิธีการจูงใจบุคลากรให้ร่วมงานกับองค์กร
4. ศึกษาเพิ่มเติมเรื่องกลยุทธ์ในการให้บริการทางการแพทย์ เพื่อสร้างพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ
5. การศึกษาเรื่องธุรกิจโรงพยาบาล อาจมีการขยายผลการศึกษาไปในเรื่องการดูแลสุขภาพอื่น ๆ นอกเหนือจากการรักษาโรค อาทิ การจัดตั้งศูนย์สุขภาพ