**3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ โรงพยาบาลลาดพร้าว จำกัด**

* 1. **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก**

**3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป**

* **ปัจจัยทางด้านสังคม (Sociocultural)**

ปัจจุบันประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะมีกลุ่มประชากรผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้น จึงอาจจะส่งผลให้บริษัทฯต้องมีการปรับตัวและมีแผนเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

* **ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology)**

ปัจจุบันที่ความซับซ้อนและความรุนแรงของโรคที่เพิ่มมากขึ้น การรักษาจึงจำเป็นที่จะต้องใช้อุปกรณ์เครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัย ทั้งนี้บริษัทฯจึงได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพในการตรวจวิเคราะห์โรค รวมถึงการให้บริการในการรักษาแก่คนไข้ของโรงพยาบาลฯสูงสุด บริษัทฯจึงมีการลงทุนซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์เพื่อให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามด้วยเทคโนโลยีทางการแพทย์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและอุปกรณ์ทางการแพทย์มีมูลค่าที่สูง ดังนั้นอาจส่งผลกระทบต่อความคุ้มค่าของการลงทุนของบริษัทฯได้

* **ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อม (Environment)**

โรงพยาบาลลาดพร้าวเป็นโรงพยาบาลชุมชนที่ครอบคลุมกลุ่มผู้ใช้บริการทุกช่วงอายุที่อาศัยอยู่ในบริเวณย่านลาดพร้าวและบริเวณใกล้เคียง รวมถึงการเดินทางที่สามารถเดินทางได้สะดวกและรวดเร็ว

* **ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic)**

เนื่องจากเศรษฐกิจภายในประเทศมีแนวโน้มที่จะชะลอตัวลง จึงส่งผลให้ประชาชนต้องประหยัดค่าใช้จ่าย ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่เลือกที่จะเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลของรัฐมากกว่าโรงพยาบาลของเอกชน จึงอาจทำให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการในโรงพยาบาลลาดพร้าวลดน้อยลง

* **ปัจจัยทางด้านกฎหมายและการเมือง (Political-Legal)**

บริษัทฯดำเนินการตามกฎหมายข้อบังคับเกี่ยวกับการประกอบการสถานพยาบาลอย่างถูกต้องตามกฎหมาย รวมถึงกฎหมายด้านต่างๆ อาทิ กฎหมายด้านภาษี กฎหมายแรงงาน กฎหมายลิขสิทธิ์และกฎหมายระหว่างประเทศ เป็นต้น

**3.1.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม**

* **การคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)**

โรงพยาบาลเป็นธุรกิจที่จะต้องลงทุนและมีต้นทุนในการให้บริการค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงไม่ใช่เรื่องง่ายที่คู่แข่งรายใหม่รายเล็กๆจะเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรม ทั้งยังมีเรื่องของมาตรฐานและกฎเกณฑ์ของภาครัฐในการควบคุมโรงพยาบาลอีกด้วย อีกส่วนที่สำคัญคือ เรื่องของทำเลของธุรกิจโรงพยาบาลจะมีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบจะมีความเกี่ยวข้องกับทำเลที่ตั้งพอสมควร โรงพยาบาลที่เริ่มก่อนและมีทำเลที่ดีกว่าจะได้เปรียบทั้งในแง่ของการเดินทางและมีชื่อเสียงที่ดีกว่า

* **การคุกคามของคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Competitors)**

อุตสาหกรรมโรงพยาบาลมีการแข่งขันกันอยู่บ้าง โรงพยาบาลจะต้องพัฒนาความสามารถในการรักษาโดยเฉพาะการรักษาโรคที่ซับซ้อนอยู่เสมอ เพื่อดึงดูดให้ผู้ป่วยเข้ามาใช้บริการ หากพูดถึงโรงพยาบาลรัฐบาล ผู้ป่วยส่วนใหญ่จะเป็นผู้ป่วยที่ไม่มีทางเลือกมากนัก ถึงแม้จะต้องรอคิวนานแต่ผู้ป่วยก็ไม่สามารถทำอะไรได้ จุดนี้แสดงให้เห็นถึงอุปทานที่น้อยกว่าอุปสงค์ โรงพยาบาลเอกชนจึงมีบทบาทในการดูแลรักษาผู้ป่วยที่มีฐานะและต้องการการบริการที่ดีขึ้น ในแต่ละพื้นที่จะมีโรงพยาบาลไม่เยอะนัก ทำให้การแข่งขันภายในพื้นที่มีอยู่อย่างจำกัด เพราะโรงพยาบาลใหม่ๆมักไม่ต้องการเข้ามาแข่งขันในพื้นที่ๆมีโรงพยาบาลอยู่ก่อนหน้าแล้ว

* **การคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)**

ตัวเลือกอื่นๆนอกเหนือจากโรงพยาบาลมีอยู่บ้าง เช่น คลินิกหรือร้านยา ซึ่งปัจจัยหลักที่แข่งขันกันเป็นเรื่องของราคาแต่ในกรณีฉุกเฉินหรือโรคที่มีความรุนแรงสูงกว่าปกติ โรงพยาบาลยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการรักษาและในอนาคตยังไม่มีแนวโน้มที่จะมีสิ่งอื่นสามารถทดแทนโรงพยาบาลได้

* **อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)**

เนื่องจากการรักษาเป็นสิ่งที่จำเป็น ดังนั้นผู้ป่วยจึงมีอำนาจการต่อรองที่ต่ำและเมื่อผู้ป่วยเข้ารับการรักษาแล้วผู้ป่วยจะไม่สามารถต่อรองราคาค่ารักษาพยาบาลได้ เนื่องจากผู้ป่วยได้ตัดสินใจรักษาไปแล้วและจำเป็นที่จะต้องชำระค่าบริการ ในกรณีที่เศรษฐกิจไม่ดีและกำลังซื้อน้อยลง โรงพยาบาลก็อาจจะได้รับผลกระทบบ้าง แต่อย่างไรก็ตามธรรมชาติของผู้ป่วยยังจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาลเช่นเดิม

* **อำนาจการต่อรองของซับพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)**

Supply ที่สำคัญสำหรับโรงพยาบาลคือเวชภัณฑ์และยา สำหรับอำนาจการต่อรองของเวชภัณฑ์ โรงพยาบาลมีอำนาจต่อรองพอสมควรเนื่องจากเวชภัณฑ์บางครั้งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มีความแตกต่างกันมากนัก ทำให้โรงพยาบาลสามารถเลือกต่อรองราคาได้ แต่แนวโน้มที่จะเปลี่ยนซับพลายเออร์มีไม่มากนัก เนื่องจากมีความเสี่ยงในของเรื่องความปลอดภัย ส่วนอำนาจการต่อรองของบริษัทยาจะอยู่กลางๆ เนื่องจากยาเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการรักษาผู้ป่วย ดังนั้นทั้งโรงพยาบาลและบริษัทยาจึงมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

**3.1.3 การวิเคราะห์คู่แข่งขันหลัก**

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจและการให้บริการทางการแพทย์มีการแข่งขันที่สูงขึ้น ทั้งจากโรงพยาบาลภาครัฐและภาคเอกชนอย่างต่อเนื่อง โรงพยาบาลเอกชนหลายแห่งต่างใช้กลยุทธ์การแข่งขันทั้งในด้านราคา ด้านคุณภาพการให้บริการและความเชี่ยวชาญทางการแพทย์เพื่อพยายามรักษาฐานลูกค้าเดิมและหากลุ่มลูกค้าใหม่ ซึ่งโรงพยาบาลลาดพร้าวมีคู่แข่งขันหลัก คือ โรงพยาบาลเอกชนย่านลาดพร้าวที่ตั้งอยู่ในรัศมีประมาณ 10 กิโลเมตรจำนวน 3 แห่ง จึงมีความเสี่ยงที่ทำให้บริษัทฯอาจจะสูญเสียลูกค้าไปให้แก่โรงพยาบาลอื่นได้

**3.1.4 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค**

**โอกาส Opportunities**

1. โครงการรถไฟฟ้าสายสีเหลืองของรัฐบาล ทำให้ผู้ใช้บริการมีความสะดวกในการเดินทาง
2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรยิ่งมีแนวโน้มว่าอนาคตประเทศไทยจะมีประชากรผู้สูงอายุมากขึ้น
3. คณะอณุกรรมการแพทย์พิจารณาเพิ่มค่าหัวประกันสังคมหัวละ 10% มีผล 1 มกราคา 2563
4. การระบาดของ Covid19 ทำให้มีผู้มาใช้บริการและตรวจสุขภาพเพิ่มมากขึ้น

**อุปสรรค Threats**

1. การเมืองภายในประเทศมีความไม่แน่นอน ส่งผลถึงนโยบายต่างๆทำให้ประชาชนชะลอการใช้บริการออกไป เปลี่ยนไปใช้บริการของรัฐที่มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า
2. การระบาดของ Covid19 ทำให้โรงพยาบาลขาดแคลนอุปกรณ์การแพทย์บางชนิดขึ้นราคาเพราะขาดตลาด
3. คู่แข่งที่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน
4. เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทำให้อุปกรณ์ทางการแพทย์ไม่ทันสมัย

**3.1.5 บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **External Factors** | | **Weight** | **Rate** | **Weighted Score** | **Comment** |
| **Opportunities** | | | | | |
| O1 | ใกล้โครงการรถไฟฟ้าสายสีเหลือง | 0.15 | 4 | 0.6 | สถานีรถไฟสายสีเหลืองอยู่ไม่ห่างจากโรงพยาบาลลาดพร้าวทำให้เดินทางสะดวก |
| O2 | แนวโน้มสังคมผู้สูงอายุ | 0.15 | 4 | 0.6 | ไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุและผู้สูงอายุก็จะมาคู่ก็โรคประจำตัวและการรักษาจากโรงพยาบาล |
| O3 | การเพิ่มเบี้ยต่อหัวของประกันสังคม | 0.2 | 4 | 0.8 | การเพิ่มค่ารักษาต่อหัวจะมีผลต่อรายได้ของโรงพยาบาลให้สูงขึ้น |
| **Threats** | | | | | |
| T1 | การเมืองไม่แน่นอน | 0.1 | 4 | 0.4 | นโยบายต่างๆจากกระทรวงไม่ส่งผลดีต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน |
| T2 | อุปกรณ์การแพทย์ขาดแคลน | 0.1 | 4 | 0.4 | ต้นทุนการจัดหาอุปกรณ์สูงขึ้น |
| T3 | คู่แข่ง | 0.2 | 3 | 0.6 | คู่แข่งที่พัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาแย่งลูกค้าไป |
| T4 | เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทำให้อุปกรณ์ทางการแพทย์ไม่ทันสมัย | 0.1 | 2 | 0.2 | บริษัทฯมีนโยบายการพัฒนาอุปกรณ์ทางการแพทย์อย่างสม่ำเสมอ |
|  | Total Score | 1 |  | 3.6 |  |

จากการวิเคราะห์ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงพยาบาลลาดพร้าว พบว่า โรงพยาบาลสามารถตอบสนองต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกได้ในระดับปานกลางทั้งนี้ เพราะ โรงพยาบาลสามารถปรับตัวให้เข้ากับโอกาสทางธุรกิจต่างๆได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีแนวโน้มว่าอนาคตประเทศไทยจะมีประชากรผู้สูงอายุมากขึ้น แต่ก็ยังมีอุปสรรคในด้านการเมืองและเทคโนโลยีที่มีความไม่แน่นอนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

* 1. **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน**

**3.2.1 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร**

* **ด้านทรัพยากร**
* Tangible หรือ สินทรัพย์ที่จับต้องได้ ประกอบด้วย

1. ทรัพยากรมนุษย์ เช่น คณะผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า เจ้าหนี้
2. เงินทุน ได้รับการสนับสนุนจากสถาบันการเงิน ต่างๆ โดยมีวงเงินเบิกเกินบัญชี (OD) ตั๋วแลกเงิน (PN) เงินกู้ระยะยาว(LT) จำนวนเพียงพอในการใช้เงินตามแผนขยายการลงทุนของบริษัทฯ

* Intangible หรือ สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ประกอบด้วย

1. ชื่อเสียงของบริษัทฯ

2. ความสามารถของพนักงานและผู้บริหาร

* **ด้านการตลาด (Marketing)**
* ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
* บริษัทฯมีระบบคุณภาพมาตรฐานโรงพยาบาล Hospital Accreditation (HA)อย่างต่อเนือง รวมทั้งมาตรฐาน คุณภาพห้องปฏิบัติการ ISO และ 15190 กำกับดูแลให้การดูแลการรักษาเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพต่างๆ การสร้างเครือข่ายกับโรงพยาบาลอื่นๆเพื่อการส่งต่อผู้ป่วย
* ด้านราคา (Price)
* ราคาของการมารักษาและรับบริการทางการแพทย์นั้นจะขึ้นอยู่กับประเภทและชนิดของ โรคตลอดจนความซับซ้อนของโรคที่ผู้มารับบริการเผชิญอยู่ ราคาจึงมีความแตกต่างกันตามชนิดของโรคและประเภทการเข้ามารักษา ทั้งนี้บริษัทฯเน้นมาตรฐานการบริการในราคาที่ยุติธรรม
* ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
* บริษัทฯตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ย่านลาดพร้าว ซึ่งอยู่ในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) โดยในอนาคตมีเป้าหมายการลงทุนร่วมกับโรงพยาบาลเอกชนในเขตปริมณฑล
* ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)
* จัดแพ็คเกจตรวจหรือรักษาโรคเฉพาะทาง
* จัดแพ็คเกจตรวจสุขภาพต่างๆ
* มีการร่วมกับบริษัทประกันคู่สัญญา
* การทำการตลาดกับกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ โดยการทำการตลาดผ่านตัวแทนประกันต่างชาติ

**3.2.2 ความสามารถหลักขององค์กร**

* โรงพยาบาลลาดพร้าวมีภาพลักษณ์ที่ดี และเป็นบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แสดงให้เห็นถึงความมั่นคงทางด้านการเงิน ทำให้โรงพยาบาลมีความน่าเชื่อถือ
* การให้บริการด้วยเครื่องมืออุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัย การให้บริการที่ได้รับการยอมรับในระดับมาตรฐานสากล
* มีคณะแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ และผ่านการการอบรมทางด้านความรู้และเทคโนโลยีในการรักษาอย่างสม่ำเสมอ

**3.2.3 ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร**

* มีมาตรฐานการบริหารงานที่ดี มีการพัฒนาความรู้ เพิ่มเติมทักษะการทำงาน ให้กับบุคลากรอยู่ตลอด
* มีการพัฒนาคุณภาพการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ
* ทำเลที่ตั้ง โรงพยาบาลลาดพร้าวตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว รวมถึงเป็นพื้นที่ที่มีความหนาแน่นของประชากร ส่งผลต่อความต้องการทางด้านสาธารณสุขเพิ่มขึ้น
* โรงพยาบาลลาดพร้าว เปิดให้บริการมาหลายปีทำให้มีการทำงานที่เป็นระบบ และ บุคลากรที่ทำงานอยู่มีคุณภาพและทักษะการทำงานที่ดี

**3.2.4 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน**

**จุดแข็ง Strengths**

1. บริษัทฯมีแหล่งเงินทุนเพียงพอในการดำเนินงานและการขยายกิจการ
2. บริษัทฯมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดี ส่งผลให้มีความน่าเชื่อถือ
3. บริษัทฯมีประสบการณ์ในการจัดการบริหารงานเป็นเวลายาวนานกว่า 26 ปี
4. มีนโยบายการกำกับดูแลที่ดี มีความชัดเจน โปร่งใสเพื่อให้บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงาน
5. บริษัทฯได้รับการยอมรับในระดับมาตรฐานสากล ได้รับการรับรองมาตรฐานสถานพยาบาล (Hospital Accreditation: HA) ขั้นที่ 3 จากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) และได้รับการรับรองคุณภาพระดับสากล (JCI Accreditation) ตามมาตรฐานการรับรองของสหรัฐอเมริกา
6. ที่ตั้งของโรงพยาบาลอยู่ใกล้โครงการรถไฟฟ้าสายสีเหลืองทำให้การเดินทางของผู้ใช้บริการสะดวก

**จุดอ่อน Weakness**

1. การขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์ในด้านต่าง ๆ
2. ทักษะความรู้ของบุคลากรยังต้องพัฒนาเพิ่มเติม
3. พื้นที่ในการให้บริการมีค่อนข้างจำกัด ส่งผลให้ไม่เพียงพอต่อการรองรับผู้ป่วยที่จะมาใช้บริการ

**3.2.5 บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Internal Factors** | | **Weight** | **Rate** | **Weighted Score** | **Comment** |
| **Strengths** | | | | | |
| S1 | บริษัทฯมีแหล่งเงินทุนเพียงพอในการดำเนินงานและการขยายกิจการ | 0.2 | 4 | 0.8 | ได้รับการสนับสนุนจากสถาบันการเงินต่างๆ เพียงพอในการขยายการลงทุนของบริษัทฯ |
| S2 | บริษัทฯมีประสบการณ์ในการจัดการบริหารงานเป็นเวลายาวนานกว่า 26 ปี | 0.05 | 4 | 0.2 | มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการองค์กร |
| S3 | มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความชัดเจน โปร่งใสเพื่อให้บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงาน | 0.05 | 4 | 0.2 | บุคลากรภายในบริษัทฯมีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อความเป็นระเบียบในภาพลักษณ์ขององค์กร |
| S4 | ได้รับการยอมรับในระดับมาตรฐานสากล | 0.1 | 5 | 0.5 | ได้รับการรับรองมาตรฐานสถานพยาบาล ขั้นที่3 จากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพสถานพยาบาล |
| S5 | ที่ตั้งของโรงพยาบาลอยู่ใกล้โครงการรถไฟฟ้าสายสีเหลืองทำให้การเดินทางของผู้ใช้บริการสะดวก | 0.1 | 3 | 0.3 | ความสะดวกสบายในการเดินทางของผู้ที่จะมาใช้บริการ |
| **Weakness** | | | | | |
| W1 | การขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์ในด้านต่างๆ | 0.2 | 4 | 0.8 | การให้บริการทางการแพทย์จะต้องพึ่งพาบุคลากรทางการแพทย์ที่มีคุณภาพในสาขาต่างๆ ซึ่งในปัจจุบันสามารถผลิตได้ในจำนวนจำกัด |
| W2 | ทักษะความรู้ของบุคลากรยังต้องพัฒนาเพิ่มเติม | 0.2 | 2 | 0.4 | บริษัทฯมีนโยบายในการฝึกอบรมทั้งในและนอกพื้นที่สถานพยาบาล |
| W3 | พื้นที่ในการให้บริการมีค่อนข้างจำกัด ส่งผลให้ไม่เพียงพอต่อการรองรับผู้ป่วยที่จะมาใช้บริการ | 0.1 | 2 | 0.2 | มีการปรับปรุงและขยายพื้นที่เพื่อรองรับการบริการทั้งผู้ป่วยใน และผู้ป่วยนอกเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด |
|  | Total score | 1 |  | 3.4 |  |

จากการวิเคราะห์ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายในของโรงพยาบาลลาดพร้าว พบว่า โรงพยาบาลสามารถตอบสนองต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในได้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เพราะ โรงพยาบาล มีการจัดการองค์กรที่ดี มีนโยบายในการดูแลกิจการอย่างชัดเจนทำให้บุคลากรภายในองค์กรรู้จักหน้าที่ของตนเองและรับผิดชอบต่อหน้าที่ได้เป็นอย่างดี รวมถึงมีการบริหารจัดการเรื่องเงินทุนเกี่ยวกับการลงทุนและการดำเนินกิจการให้มีผลประกอบการณ์ที่ดี แต่โรงพยาบาลยังมีข้อจำกัดในเรื่องต่างๆ เช่น การขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์ที่มีไม่เพียงพอและพื้นที่ในการให้บริการเพื่อรองรับผู้ที่จะมาใช้บริการ