

บทคัดย่อภาษาไทย

ชุดโครงการวิจัยประกอบด้วยโครงการย่อยสี่โครงการ โดยสามโครงการย่อยแรกจะศึกษาความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ธุรกิจการรวมและการกระจายธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม และความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานองค์กร ความสอดคล้องของระบบสารสนเทศองค์กร อิทธิพลของระบบการกำกับดูแลที่ดี ระบบการตรวจสอบภายใน และระบบประเมินเทียบเคียง ซึ่งในภาพรวมเป็นระบบต่าง ๆ ที่สร้างความเชื่อมั่นแก่องค์กร และอีกหนึ่งโครงการย่อยจะมุ่งศึกษากลยุทธ์การพัฒนาการจัดการท่องเที่ยวในเชิงสุขภาพสำหรับธุรกิจโรงแรม ซึ่งผลจากการศึกษาเป็นประโยชน์ต่อวงการวิชาการ และหน่วยงานต่างที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และสมาคมวิชาชีพ

กลยุทธ์ทางธุรกิจมีความสำคัญต่อการเติบโตและการอยู่รอดขององค์กรต่าง ๆ กลยุทธ์ที่มีความแปลกใหม่สำหรับธุรกิจไม่จำเป็นต้องเป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเสมอไป ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้มีอยู่มากมาย โดยเฉพาะปัจจัยด้านมนุษย์ที่มีลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมไทยซึ่งทำให้ค่านิยมและการรับรู้ อีกทั้งการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์อาจแตกต่างกันไปจากวัฒนธรรมอื่นๆ จากโครงการนำร่องผู้วิจัยได้จำแนกกลยุทธ์การรวมการกระจายที่ศึกษาในโครงการชุดนี้อยู่ 3 ประเภท คือ กลยุทธ์โรงพยาบาล โรงแรม (Hospital) กลยุทธ์การพักระยะยาว (Long Stay) และกลยุทธ์บริการถึงบ้าน (Homecare Services)

โครงการการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การรวมการกระจาย และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรมในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นโครงการแรกในชุดโครงการ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้เชื่อมโยงกลยุทธ์ธุรกิจดังกล่าวกับผลการดำเนินงานโดยรวม ทั้งนี้เพราะโดยภาพรวมแล้วกลยุทธ์ธุรกิจการรวมการกระจายยังไม่แพร่หลายและเป็นที่ยอมรับในธุรกิจไทย ธุรกิจทั้งสองประสบปัญหาจากความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อมภายนอก จึงทำให้องค์กรมุ่งเน้นความอยู่รอดทางธุรกิจ และเช่นเดียวกับองค์กรในธุรกิจและอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่ต้องปรับโครงสร้างหนี้ และดำเนินการให้กระแสเงินสดขององค์กรมีเพียงพอที่จะดำเนินการอยู่ได้ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดและกลยุทธ์จึงไม่ชัดเจน แม้ว่ากลยุทธ์ Hospital และ Long Stay จะยังไม่เป็นที่แพร่หลายในปัจจุบัน แต่เมื่อสภาวะแวดล้อมของธุรกิจ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมได้ค่อยๆ ปรับเปลี่ยนไปตามกาลเวลา ธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรมในประเทศไทยอาจหันมาให้ความสนใจได้

นอกจากผลวิจัยดังกล่าวยังมีการเก็บข้อมูลเชิงลึกของโรงพยาบาลแห่งหนึ่งโดยนำเสนอในรูปแบบของกรณีศึกษา เพื่อสาธิตความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์ที่ไม่เหมือนกันและความแตกต่างของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ควรจะเป็น กรณีศึกษานี้แสดงความแตกต่างระหว่างการใช้กลยุทธ์การให้บริการครบวงจร หรือกลยุทธ์โรงพยาบาลมูติก การเลือกใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันจะส่งผลทำให้ตัวชี้วัดที่แตกต่างกันมาก ตลอดจนมีการใช้ทรัพยากร บุคลากร แนวทางในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน

โครงการการศึกษาเรื่องที่สามในชุดโครงการเป็นการศึกษาความสอดคล้องระหว่างระบบสารสนเทศขององค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจดังกล่าว ระเบียบวิธีวิจัยประกอบด้วยการใช้การวิจัยเชิงสำรวจและการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือการเก็บข้อมูลเบื้องต้น แต่เพื่อให้ได้ความครบถ้วนมากที่สุดจึงได้มีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับระบบสารสนเทศหลักของทุกโรงพยาบาลและโรงแรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เลือกใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยการสอบถามข้อมูลทางโทรศัพท์ นอกจากนี้ยังทำการสัมภาษณ์เชิงลึกบริษัทที่จำหน่ายซอฟต์แวร์ทุกยี่ห้อที่โรงพยาบาลและโรงแรมเหล่านั้นใช้อยู่ ผลการวิเคราะห์พบว่าองค์กรขนาดเล็กซึ่งส่วนมากไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์พร้อมที่จะยอมรับกลยุทธ์การรวมธุรกิจมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ แต่โรงพยาบาลหรือโรงแรมไม่ว่าขนาดจะต่างกันหรือไม่ ต่างก็เห็นว่าระบบสารสนเทศของตนมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การรวมธุรกิจทั้งสิ้น

โรงพยาบาลและโรงแรมเกือบทั้งหมดที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายสำหรับเฉพาะอุตสาหกรรมของตน ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าบริษัทใหญ่ ๆ นั้นแม้ว่าจะยอมลงทุนในซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่มีราคาสูงในครั้งแรก แต่ส่วนใหญ่ไม่เต็มใจที่จะเสียค่าบำรุงรักษาหรือค่าปรับปรุงให้ระบบมีความทันสมัยอยู่เสมอ แม้ข้อมูลวิจัยที่เก็บได้จากแหล่งต่าง ๆ จะไม่ระบุอย่างชัดเจนถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสอดคล้องกันระหว่างระบบสารสนเทศองค์กรและกลยุทธ์การรวมธุรกิจ แต่จากการบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งได้นำมาวิเคราะห์ในรูปแบบต้นเหตุและผลลัพธ์ (Cause and Effect) พบว่าองค์กรไม่สนใจที่จะนำกลยุทธ์การรวมธุรกิจไปใช้ เพราะ ความต้องการในบริการจากการใช้กลยุทธ์ธุรกิจเหล่านั้นมีอยู่ไม่เพียงพอ อีกทั้งยังต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งๆ ที่ระบบสารสนเทศองค์กรก็มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่อยู่แล้ว

โครงการการศึกษาเรื่องที่สี่ในชุดโครงการเป็นการศึกษาบทบาทของระบบของระบบควบคุมภายในและระบบการประเมินเทียบเคียงกับกลยุทธ์การรวมธุรกิจ ซึ่งมีการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ที่ประกอบด้วยการวิจัยนำร่องโดยการส่งไปยังกลุ่มผู้เข้าอบรมหลักสูตรผู้ตรวจสอบภายใน (CIA) และสมาชิกสมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (IIAT) หลังจากนั้นมีการปรับคำถามเล็กน้อยและส่งแบบสอบถามไปยังผู้ตรวจสอบภายในของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์โดยใช้กรอบแนวคิดที่ว่า สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยส่งเสริมให้มีการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลด้วย ซึ่งระบบการกำกับดูแลที่ดี ระบบควบคุมภายใน

และระบบประเมินเทียบเคียง เป็นระบบที่สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร นอกจากข้อมูลเชิงสำรวจก็ยังมี การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ตรวจสอบภายในของธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลวิจัยเชิงสำรวจพบว่าองค์กรส่วนใหญ่เห็นว่าตนเองมีความชัดเจนในระบบสร้างความเชื่อมั่นทั้งสามระบบ และมีสภาพแวดล้อมของระบบควบคุมภายในทั้งในระดับองค์กรและระดับผู้บริหารระดับต้นที่ดีมาก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่า ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นยังมีมากเท่าใด ก็ยังมีสภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในที่ดี อีกทั้งมีระดับความสำเร็จของการประเมินเทียบเคียงในขั้นสูง และการดำเนินการด้านการประเมินเทียบเคียงมากเท่านั้น ในแง่ของกลยุทธ์ไม่พบความแตกต่างระหว่างองค์กรที่ใช้หรือไม่ใช้กลยุทธ์กับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นเท่าใดนัก

การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ตรวจสอบภายในของโรงพยาบาลและโรงแรมในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ทำตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้กำหนด มีการใช้ระบบการตรวจสอบภายในตามหลักของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations) และมีการใช้แนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management หรือ ERM) โดยที่ จะทำการตรวจสอบด้านการเงินและการดำเนินงานมากกว่าด้านกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามการตรวจสอบส่วนใหญ่เป็นในลักษณะการตรวจสอบ Compliance ให้เป็นไปตามกฎระเบียบของการทำธุรกิจขององค์กรอย่างถูกต้อง แต่ก็มี ความพยายามอย่างยิ่งที่จะตรวจสอบความเสี่ยงในด้านการเงินและการดำเนินงานควบคู่กันไป สำหรับโรงพยาบาลซึ่งส่วนใหญ่มีการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ (Hospital Accreditation หรือ HA) ผู้ตรวจสอบภายในจะพยายามมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพดังกล่าวเพื่อให้ได้ข้อมูลการตรวจสอบที่ลดความทับซ้อนลง และใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการตรวจติดตามที่ดีขึ้น และในส่วนของโรงแรมซึ่งถ้าใช้การทำสัญญาจ้างการบริหารงานของ chain นานาชาติ ก็จะมีการตรวจสอบภายในจากทั้งฝ่ายของ chain และฝ่ายของเจ้าของเอง ดังนั้นจึงมีความซับซ้อนพอควรแต่ก็ยังเน้นการตรวจสอบด้านการเงินและการดำเนินงานมากกว่าด้านกลยุทธ์เช่นกัน

โครงการการศึกษาที่สองเป็นโครงการที่ศึกษากลยุทธ์การพัฒนากิจการการท่องเที่ยวในเชิงสุขภาพ สำหรับธุรกิจโรงแรม ซึ่งแม้จะไม่ได้ใช้กรอบแนวคิดด้านกลยุทธ์การรวมการกระจายธุรกิจโดยตรง แต่การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพก็เป็นกลยุทธ์ธุรกิจหนึ่งที่โรงแรมจะต้องอาศัยความร่วมมือบางส่วนจากผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพ ซึ่งอาจรวมถึงโรงพยาบาลด้วย การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพมีได้หลายรูปแบบ ตั้งแต่การเข้าพักผ่อนธรรมชาติอย่างดิบ ๆ การจัดการทรัพยากรธรรมชาติขั้นพื้นฐาน บริการสุขภาพที่เป็นกิจกรรมพื้นฐานสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จนถึงการจัดรูปแบบของบริการเฉพาะทางกับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ตัวอย่างเช่น Destination Spa ซึ่งเจาะกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูง หรือรูปแบบของบริการที่มีจุดเด่นพิเศษ

เนื่องจากข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ การเก็บข้อมูลจึงเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกในธุรกิจโรงแรมที่เน้นธุรกิจสปาเป็นหลัก และจำกัดขอบเขตภูมิศาสตร์เฉพาะจังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดภูเก็ต และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (หัวหิน) ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ครอบคลุมทั้งทะเล วนอุทยาน ภูเขาและบ่อน้ำร้อน นอกจากนั้นยังมีส่วนประกอบของท่องเที่ยวเชิงกีฬา วัฒนธรรม ศิลยกรรม และการแพทย์ งานวิจัยใช้แนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันของศาสตราจารย์พอร์เตอร์ (Porter's Five Forces Model and Porter's Diamond Model) ผลจากการวิเคราะห์พบว่าสปา รีสอร์ทของไทยมีบริการที่เป็นเลิศ แต่มีต้นแบบมาจากต่างประเทศและขาดเอกลักษณ์ของการบริการสปาแบบไทย ๆ ซึ่งถ้าได้รับการวิจัยพัฒนาให้สามารถสร้างความแตกต่างและคุณค่าให้กับบริการการดูแลสุขภาพแบบไทย ก็จะสามารถยกระดับมาตรฐานการให้บริการให้เป็นสากลได้

การที่ธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรมไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยไม่แสวงหาหรือนำโมเดลธุรกิจ (Business Model) ใหม่ ๆ มาใช้นั้น เกิดจากปัจจัยต่างๆ คือ ขนาดขององค์กร ความสามารถในการจัดการและความคล่องตัวขององค์กร สภาพการแข่งขันที่สูงและไม่แน่นอน การสนับสนุนจากภาครัฐ และการรับรู้ความหมาย (Perceived Business Meaning) ว่าธุรกิจโรงพยาบาลควรเป็นเช่นนี้ ธุรกิจโรงแรมควรเป็นเช่นนั้น ซึ่งความหมายหรือค่านิยมเหล่านี้ฝังลึกในความเคยชินของการดำรงชีวิตภายใต้วัฒนธรรมและประเพณีต่างๆ โดยเฉพาะของคนไทยที่ไม่ชอบไปโรงพยาบาลถ้าไม่จำเป็น โรงพยาบาลคือการรักษาจากการเจ็บป่วยและโรคร้ายไข้เจ็บ การเข้าโรงพยาบาลเป็นสิ่งที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง แพทย์ พยาบาล และเตียงผู้ป่วยมีจำนวนจำกัดไม่เพียงพอกับจำนวนคนไข้ ในขณะที่โรงแรม คือการใช้เงินเพื่อซื้อความสะดวกสบายและการพักผ่อนที่พิเศษกว่าการอยู่บ้าน เป็นต้น

ความเห็นของผู้บริหารโรงแรมก็มีความคล้ายคลึงกับของโรงพยาบาล นั่นคือ การให้บริการในรูปแบบปกติตามแบบที่สืบต่อกันมา (Traditional Business Model) สำหรับโรงแรม คือ การเน้นบริการที่ทำให้ลูกค้าได้รับการพักผ่อน ความสนุกสนาน และความสะดวกสบายที่เงินสามารถซื้อหามาได้ ดังนั้นจึงไม่มีเหตุผลที่จะลงทุนเพิ่มเพื่อทำให้อาคารสถานที่สามารถให้บริการแบบ Hospital ได้ นอกจากนั้นผู้บริหารโรงแรมระบุว่าวัฒนธรรมไทย หรือวัฒนธรรมชาวเอเชียโดยรวม จะไม่ผสมผสานการพักผ่อนกับการรักษาพยาบาล ความกลัวเกี่ยวกับเรื่องโรคร้ายไข้เจ็บจะไม่สามารถทำให้กลยุทธ์ Hospital เป็นไปได้เลย แต่สำหรับการท่องเที่ยวเชิง

สุขภาพที่โรงแรมเกือบทุกแห่งให้ความสนใจ คือ ด้านสปา โรงแรมจะยอมลงทุนปรับปรุงสถานที่เพื่อให้บริการดังกล่าว เพราะ "ไม่ทำไม่ได้" ในเมื่อลูกค้ามีความคาดหวังไว้เช่นนั้น

