

3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์

กลุ่มโรงพยาบาลมีจุดเด่นในการดำเนินธุรกิจ สรุปได้ดังนี้

1. การดำเนินธุรกิจในรูปของกลุ่มโรงพยาบาล โดยมีโรงพยาบาลขนาดใหญ่ 6 สาขา และการมีพันธมิตรซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลทั่วไปที่เป็นพันธมิตรประมาณ 60 แห่งสำหรับการส่งต่อผู้ป่วยประกันสังคม และผู้ป่วยประกันสุขภาพถ้วนหน้ามายังโรงพยาบาล เกษมราษฎร์ ประชาชื่น และการมีคลินิกเครือข่ายประกันสังคมประมาณ 200 แห่ง สำหรับการให้บริการเบื้องต้นแก่ผู้ป่วยประกันสังคม และคลินิกชุมชนอบอุ่น 7 แห่ง สำหรับการให้บริการเบื้องต้นแก่ผู้ป่วยประกันสุขภาพถ้วนหน้า ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการสร้างรายได้ เนื่องจากสามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้ทุกกลุ่มอย่างครบวงจร และมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลง
2. มีรายได้จากกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย และมีรายได้ที่เข้ามาประจำจากโครงการกองทุนประกันสังคมและโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าเนื่องจากเป็นภาคบังคับและเป็นนโยบายหลักของรัฐบาล และมีกฎหมายรองรับ
3. การดำเนินธุรกิจในรูปของกลุ่มโรงพยาบาลทำให้มีความได้เปรียบด้านขนาดจากการจัดซื้อสินค้าของโรงพยาบาลภายในกลุ่มผ่านฝ่ายจัดซื้อกลาง
4. ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ มีประสบการณ์ในการบริหารโรงพยาบาลมากกว่า 20 ปี และมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านสาธารณสุขระดับประเทศ
5. คณะแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางครบทุกสาขา ประกอบด้วยแพทย์ประจำ 154 คน และแพทย์ที่ปรึกษา 365 คน
6. การจัดอบรมแพทย์ พยาบาล ทั้งภายในโรงพยาบาล สถาบันภายนอกและสถาบันต่างประเทศ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เช่น การแลกเปลี่ยนแพทย์กับสถาบันประสาทวิทยา กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น
7. การพัฒนาอุปกรณ์ และเครื่องมือทางการแพทย์ที่มีเทคโนโลยีระดับสูง เช่น เครื่องมือทางการแพทย์สำหรับศูนย์หัวใจ ศูนย์สุขภาพผิวและความงาม และเครื่องรักษาสายตาด้วยแสงเลเซอร์ (เลสิก) และเครื่องส่องตรวจระบบทางเดินอาหารส่วนบนและล่างผ่านระบบจอภาพ เป็นต้น
8. มาตรฐานคุณภาพบริการ กลุ่มโรงพยาบาลทั้ง 6 สาขาได้ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001 Version 2000 และ 2 โรงพยาบาลได้รับการรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (Hospital Accreditation)

3.1 ลักษณะการให้บริการ

กลุ่มโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ ได้จัดให้มีบริการทางการแพทย์แก่กลุ่มลูกค้าหลายกลุ่ม ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มหลักคือ (1) กลุ่มลูกค้าเงินสด ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มลูกค้าทั่วไป กลุ่มลูกค้าบริษัทคู่สัญญา กลุ่มลูกค้ากองทุนเงินทดแทน กลุ่มลูกค้า พรบ. บุคคลที่ 3 และ (2) กลุ่มลูกค้าตามโครงการภาครัฐ ได้แก่กลุ่มลูกค้าโครงการกองทุนประกันสังคม และกลุ่มลูกค้าโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า

3.1.1 บริการทางการแพทย์

แพทย์คือบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินธุรกิจโรงพยาบาล กลุ่มโรงพยาบาลจึงจัดให้มีแพทย์ประจำและแพทย์ที่ปรึกษา สำหรับการให้บริการตรวจรักษาโรคต่างๆ ในสาขาทั่วไปและเฉพาะทาง ดังต่อไปนี้

1. แผนกอายุรกรรม นอกจากจะมีแพทย์อายุรกรรมทั่วไปแล้ว ทางโรงพยาบาลยังจัดให้มีแพทย์อายุรกรรมเฉพาะทางระบบต่างๆ และได้จัดตั้งศูนย์บริการทางการแพทย์ เพื่อสามารถให้บริการแบบครบวงจร เป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้มารับบริการ

1.1 อายุรกรรม โรคระบบทางเดินหายใจ

1.2 อายุรกรรม ประสาทวิทยา

- 1.3 อายุรกรรม โรคข้อและรูมาติก
- 1.4 อายุรกรรม โรคติดเชื้อ
- 1.5 อายุรกรรม โลหิตวิทยา
- 1.6 ศูนย์อายุรกรรม โรคทางเดินอาหาร
- 1.7 ศูนย์เบาหวานและเมตาบอลิซึม
- 1.8 ศูนย์ตรวจสุขภาพและเมตาบอลิซึม
- 1.9 ศูนย์ไตเทียมและเมตาบอลิซึม
2. แผนกศัลยกรรม ทางโรงพยาบาลได้จัดให้มีศัลยกรรมเฉพาะทาง โดยใช้เครื่องมือทางการแพทย์ที่มีเทคโนโลยีระดับสูง เช่นการผ่าตัดโดยใช้กล้อง (Laparoscopy)
 - 2.1 ศัลยกรรมทั่วไป
 - 2.2 ศัลยกรรมประสาท
 - 2.3 ศัลยกรรมระบบทางเดินปัสสาวะ
 - 2.4 ศัลยกรรมกระดูกและข้อ
 - 2.5 ศัลยกรรมพลาสติก (ตกแต่ง)
 - 2.6 ศัลยกรรมเด็ก
 - 2.7 ศัลยกรรมโรคหัวใจและเส้นเลือด
3. แผนกออร์โธปิดิกส์ (กระดูกและข้อ) ให้บริการดูแลผู้ป่วยทางด้านกล้ามเนื้อ เอ็น กระดูก และข้อ การผ่าตัดกระดูกและข้อต่างๆ ผ่านทางกล้อง เช่น Arthroscope และการผ่าตัดเปลี่ยนข้อสะโพก เป็นต้น
4. แผนกสูติ-นรีเวช นอกจากการให้บริการด้านการรับฝากครรภ์ และการทำคลอดแล้ว ทางโรงพยาบาลยังจัดตั้งศูนย์สุขภาพสตรี เพื่อให้บริการดูแลสุขภาพของสตรีโดยเฉพาะ เช่น คลินิกวัยทอง คลินิกภาวะมีบุตรยาก คลินิกเนื้องอกและมะเร็งสตรี คลินิกผ่าตัดด้วยกล้องทางนรีเวช เป็นต้น
5. แผนกกุมารเวชศาสตร์ ทางโรงพยาบาลได้จัดให้มีกุมารแพทย์เฉพาะทางสำหรับดูแลรักษาผู้ป่วยเด็ก เช่น
 - 5.1 กุมารแพทย์เด็กแรกเกิด
 - 5.2 กุมารแพทย์โรคระบบทางเดินหายใจเด็ก
 - 5.3 กุมารแพทย์โรคติดเชื้อในเด็ก
 - 5.4 กุมารแพทย์ด้านจิตวิทยาเด็ก
 - 5.5 กุมารแพทย์ด้านพัฒนาการเด็ก
6. แผนกโสต ศอ นาสิก ซึ่งมีทั้งการรักษาแบบอายุรกรรม และศัลยกรรมทั่วไป เช่น การผ่าตัดต่อมทอลซิล การใช้เครื่องมือพิเศษในการรักษาการนอนกรน การเกลารากฟันด้วยเลเซอร์ เพื่อทำให้เสียงกระซิบ หูมหรือแหว่ง
7. แผนกจิตเวช
8. แผนกนิติเวช
9. แผนกผู้ป่วยวิกฤต (ICU) มีการจัดพื้นที่บริการแยกเป็นสัดส่วน ด้วยทีมแพทย์ประจำ และพยาบาลที่มีประสบการณ์โดยเฉพาะ อุปกรณ์เครื่องใช้ทันสมัยและมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเป็นระยะ เพื่อให้แพทย์มั่นใจในการรักษาและวินิจฉัย นอกจากนี้ ยังมีห้องแยกสำหรับผู้ป่วยติดเชื้อ

10. แผนกผู้ป่วยวิกฤตโรคหัวใจ (CCU)
11. แผนกผู้ป่วยวิกฤตเด็ก (NICU)
12. แผนกอุบัติเหตุฉุกเฉิน ทางกลุ่มโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ ได้จัดให้มีแพทย์และเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์สำหรับรองรับการให้บริการแก่ผู้ป่วยที่ได้รับอุบัติเหตุฉุกเฉิน ตลอด 24 ชั่วโมง

3.1.2 บริการทางการแพทย์แบบครบวงจร

ศูนย์บริการทางการแพทย์เฉพาะทาง โดยใช้การบริหารงานแบบหน่วยธุรกิจเฉพาะ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าในการรับบริการแบบครบวงจร

1. ศูนย์หัวใจ ที่โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ ประชาชื่น โดยให้บริการตรวจ วินิจฉัย รักษา ตลอดจนการผ่าตัดหัวใจแบบครบวงจร โดยวางแผนให้โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ ประชาชื่น เป็นศูนย์ส่งต่อ (Referral Based) สำหรับกลุ่มโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ และโรงพยาบาลทั่วไปที่พันธมิตรประมาณ 60 แห่ง
2. ศูนย์สุขภาพผิวและความงาม ในกลุ่มโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ ทั้ง 6 แห่ง ให้การรักษาโดยทีมแพทย์ผู้เชี่ยวชาญจากโรงเรียนแพทย์ มีการนำเครื่องเลเซอร์มาใช้ในการรักษาผิวหนังที่ผิดปกติ เช่น สิว ฝ้า กระ การกระชับผิว รวมถึงการตัดถุงใต้ตา และการทำตาสองชั้นด้วยเลเซอร์
3. ศูนย์ศัลยกรรมเพื่อความงาม ที่โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ ประชาชื่น
4. ศูนย์ทันตกรรมที่ให้บริการครบวงจร ในกลุ่มโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ ทั้ง 6 แห่ง โดยมีทีมแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น
 - 3.1. ทันตกรรมสำหรับเด็ก
 - 3.2. ทันตประดิษฐ์ (ฟันปลอม)
 - 3.3. การรักษารากฟัน
 - 3.4. ทันตกรรมรากเทียม
 - 3.5. ทันตกรรมเพื่อความสวยงาม (Aesthetic Dentistry) มีการให้บริการหลายรูปแบบ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มาใช้บริการ เช่น การเคลือบและตกแต่งฟัน (Veneer) การฟอกสีฟันด้วยเลเซอร์ (White Smile Laser) การจัดฟัน การฝังคริสตัล และการทำเย็บ
5. ศูนย์รักษาสายตา (เลสิก) ที่โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ ประชาชื่น โดยการใช้เครื่องเลเซอร์รุ่นที่ 4 (รุ่นใหม่ล่าสุด) ในการรักษาสายตาสั้น / ยาว
6. ศูนย์แม่และเด็ก ที่โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ บางแค เนื่องจากมีจำนวนผู้ฝากครรภ์และมาคลอดมากที่สุด
7. ศูนย์ตรวจสุขภาพ ในกลุ่มโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ ทั้ง 6 แห่ง
8. ศูนย์การแพทย์ทางเลือก เพื่อเป็นทางเลือกให้แก่ผู้มาใช้บริการ ในการรักษา และฟื้นฟูสุขภาพประกอบด้วย
 - 8.1 แผนกการแพทย์แผนไทย
 - 8.2 แผนกการแพทย์แผนจีน

3.1.3 ศูนย์ฝึกอบรมเพิ่มเติมให้กับแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ทั้งในและต่างประเทศ

กลุ่มโรงพยาบาลได้มีบริการฝึกอบรมให้แก่แพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ทั้งในและนอกกลุ่มโรงพยาบาล ซึ่งจะเป็นการแนะนำกลุ่มโรงพยาบาลให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง และเป็นการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มโรงพยาบาลเอง และยังทำให้บริษัทฯ ได้รับรายได้จากการให้บริการด้วย

- ศูนย์สุขภาพผิวและความงาม ได้มีบริการจัดฝึกอบรมการใช้เครื่องเลเซอร์สำหรับการรักษาให้แก่แพทย์ทั้งในและนอกกลุ่มโรงพยาบาล
- ศูนย์หัวใจ ได้มีการจัดอบรมหลักสูตรแก่นบุคลากรทางการแพทย์ทั้งในและนอกกลุ่มโรงพยาบาล ประกอบด้วย
 - หลักสูตรการพยาบาลผู้ป่วยวิกฤตโรคหัวใจ (Critical Cardiac Care Training - CCCT)
 - หลักสูตรการช่วยชีวิตขั้นสูง (Advance Cardiac Life Support - ACLS)
 - การอบรมด้านการให้บริการสำหรับโรงพยาบาล (Hospitality) แก่เจ้าหน้าที่ของ Pantai Hospital Group จากประเทศมาเลเซีย

นอกจากนั้น กลุ่มโรงพยาบาลยังมีแผนการให้บริการอบรมอื่นๆ เพิ่มเติมในอนาคต

3.1.4 การให้บริการสนับสนุนทางการแพทย์

1. แผนกเวชระเบียน เก็บข้อมูลผู้ป่วย โดยระบบคอมพิวเตอร์ เป็นการอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ป่วยในการรับบริการ และแพทย์ในการดูข้อมูลในการวินิจฉัยในการรักษาครั้งต่อไป (ระบบส่งเอกสารทางทอแลม ทำให้เกิดความรวดเร็วในการบริการ)
2. แผนกปฏิบัติการ LAB เป็นแผนกที่ทำการตรวจวิเคราะห์โลหิต ปัสสาวะ อุจจาระ ชันเนื้อ เพื่อช่วยในการวินิจฉัยและติดตามการรักษาของแพทย์ โดยอุปกรณ์และเครื่องมือที่มีเทคโนโลยีระดับสูง นอกจากนี้ ยังเป็นธนาคารโลหิต สำรองโลหิตสำหรับผู้ป่วยที่ต้องการเลือดในการรักษาฉุกเฉิน โดยโลหิตเหล่านี้ได้รับการสนับสนุนจากสภากาชาดไทย
3. แผนกรังสี เป็นแผนกที่ตรวจวิเคราะห์ วินิจฉัยโรคโดยใช้รังสีและคลื่นเสียง เช่น General X-Ray Fluoroscopy X-Ray การเอ็กซเรย์อัลตราซาวด์ แมมโมแกรม (Ultrasound Mammogram) เครื่องเอ็กซเรย์คอมพิวเตอร์ (CT scan) โดยอุปกรณ์และเครื่องมือที่มีเทคโนโลยีระดับสูง เป็นการเพิ่มความแม่นยำในการวินิจฉัยและติดตามการรักษาของแพทย์
4. แผนกกายภาพบำบัด โดยทีมแพทย์ นักกายภาพ และอุปกรณ์ทันสมัย ที่จะช่วยฟื้นฟู สมรรถภาพของ ผู้ป่วยให้กลับไปใช้ชีวิตตามปกติได้โดยเร็ว หรือให้เหลือความพิการน้อยที่สุด นอกจากนี้ ยังมีโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพให้แข็งแรง เช่น การออกกำลังกายในน้ำ (Hydro-therapy) สำหรับเด็ก สตรีมีครรภ์ และ คนชรา
5. แผนกโภชนาการ นอกจากมีหน้าที่ในการจัดอาหารสำหรับผู้ป่วยตามการรักษาของแพทย์ภายใต้ กระบวนการคุณภาพ ในความสะอาดถูกสุขลักษณะแล้ว ยังจัดนักโภชนาการให้คำปรึกษาผู้ป่วยและญาติ เกี่ยวกับการรับประทานอาหารตามการรักษาของแพทย์
6. แผนกยานยนต์ ทางโรงพยาบาลมีรถพยาบาลที่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกและช่วยชีวิตผู้ป่วยไว้บริการ และยังได้มีการอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความพร้อมในการดูแลผู้ป่วยขณะเดินทาง โดยรถพยาบาลนี้จะมี ให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด ปัจจุบันโรงพยาบาลมีรถพยาบาลบริการ ทั้งหมด 17 คัน ประกอบด้วยรถที่ โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ บางแค จำนวน 3 คัน โรงพยาบาล เกษมราษฎร์ ประชาชื่น จำนวน 3 คัน โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ รัตนาธิเบศร์ จำนวน 3 คัน โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ สระบุรี จำนวน 3 คัน โรงพยาบาล เกษมราษฎร์ ศรีบุรินทร์ จำนวน 3 คัน โรงพยาบาล เกษมราษฎร์ สุขาภิบาล 3 จำนวน 2 คัน
7. รถตรวจสุขภาพเคลื่อนที่ ทางโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ สระบุรีมีรถตรวจสุขภาพเคลื่อนที่ จำนวน 1 คัน ซึ่งจะมีอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับให้บริการตรวจสุขภาพทางห้องปฏิบัติการเช่น การตรวจวิเคราะห์ โลหิต เครื่องเอ็กซเรย์ปอด เครื่องเอ็กซเรย์อัลตราซาวด์ เครื่องตรวจคลื่นไฟฟ้าหัวใจ E.K.G. เครื่องวัดการ ไດยีน เครื่องวัดสายตา และเครื่องวัดความโค้งกระดูกสันหลังอัตโนมัติ สำหรับบริการตรวจสุขภาพ

เคลื่อนที่ เพื่อเป็นทางเลือกในการใช้บริการตรวจสอบสุขภาพของพนักงานที่สถานประกอบการ โดยไม่ต้องเดินทางมาตรวจที่โรงพยาบาล

8. แผนกปลอดเชื้อ จะทำหน้าที่ดูแลให้เครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ปราศจากเชื้อ

จำนวนเตียงที่ให้บริการแก่ผู้ป่วย

โรงพยาบาลทั้ง 6 สาขาของบริษัทฯ และบริษัทย่อย มีเตียงรองรับการให้บริการตรวจรักษาโรคต่างๆ ทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน ณ กรกฎาคม 2547 ดังนี้

โรงพยาบาล	ผู้ป่วยนอก*		ผู้ป่วยใน**	
	จำนวน ห้องตรวจ	จำนวนเตียง จดทะเบียน	จำนวนเตียง ให้บริการจริง	ราคาค่าห้อง (เฉลี่ย) ***
ร.พ. เกษมราษฎร์ บางแค	64	500	200	2,279
ร.พ. เกษมราษฎร์ ประชาชื่น	59	300	200	2,429
ร.พ. เกษมราษฎร์ สุขุมวิท 3	23	100	60	1,746
ร.พ. เกษมราษฎร์ รัตนวิเศษ	36	400	100	2,076
ร.พ. เกษมราษฎร์ สระบุรี	27	200	80	1,217
ร.พ. เกษมราษฎร์ ศรีบูรพา	26	120	100	1,314
รวม	235*	1,620	740	

หมายเหตุ:

* จำนวนห้องตรวจให้บริการแก่ผู้ป่วยนอกมีจำนวน 203 ห้องตรวจ ณ 30 มิถุนายน 2547

** จำนวนเตียงสำหรับผู้ป่วยในประกอบด้วย เตียงพักของ ห้องพิเศษ VIP ห้องเดี่ยว ห้องคู่ และห้องรวม เตียง ICU และเตียง CCU

*** ราคาค่าห้อง (เฉลี่ย) รวมค่าห้อง ค่าบริการพยาบาล และค่าอาหาร

ข้อจำกัดการประกอบธุรกิจ

บริษัทฯ มีข้อจำกัดในการโฆษณากิจการสถานพยาบาล เช่นเดียวกับโรงพยาบาลอื่น ตามพระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2541

3.2 การตลาดและภาวะการแข่งขัน

3.2.1 กลยุทธ์การแข่งขัน

1. การดำเนินธุรกิจในรูปของกลุ่มโรงพยาบาลและการสร้างพันธมิตรเพื่อเพิ่มศักยภาพการให้บริการ

- การดำเนินธุรกิจในรูปของกลุ่มโรงพยาบาล โดยมีโรงพยาบาลขนาดใหญ่ 6 สาขา ซึ่งทำให้สามารถให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย และในพื้นที่ต่างๆ ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ทั้งนี้โรงพยาบาลในกลุ่ม สามารถส่งต่อผู้ป่วยของตนให้เข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาลในกลุ่มที่มีศูนย์การแพทย์เฉพาะทาง (Referral Base)
- บริษัทฯ ได้ทำสัญญากับโรงพยาบาลทั่วไปที่เป็นพันธมิตรประมาณ 60 แห่งทั่วประเทศ โดยโรงพยาบาลทั่วไปที่เป็นพันธมิตร (Main Contractors ของสนง. ประกันสังคมและ สนง. หลักประกันสุขภาพแห่งชาติ) สามารถส่งผู้ป่วยประกันสังคมและประกันสุขภาพถ้วนหน้าของตน ให้เข้ารับการรักษา ตรวจวินิจฉัย รักษา และผ่าตัดหัวใจที่โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ ประชาชื่น ในฐานะ Supra Contractor โดยทางโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ ประชาชื่น จะคิดค่าบริการจากโรงพยาบาลทั่วไปที่เป็นพันธมิตร ใน

อัตราพิเศษ และจากความร่วมมือในการให้บริการของโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ ประชาชื่น ทำให้ผู้ป่วยดังกล่าวได้รับการรักษาและผ่าตัดค่อนข้างรวดเร็ว การมีพันธมิตรดังกล่าวจะทำให้บริษัทฯ มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการรักษาผู้ป่วยของโรงพยาบาลทั่วไปที่พันธมิตร และใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- บริษัทฯ ได้ทำสัญญาแต่งตั้งคลินิกเครือข่ายประกันสังคมประมาณ 200 แห่งทั่วประเทศ โดยผู้ป่วยประกันสังคมของกลุ่มโรงพยาบาลสามารถเลือกเข้ารับการรักษาเบื้องต้นที่คลินิกเครือข่ายประกันสังคม และบริษัทฯ ได้จัดตั้งคลินิกชุมชนอบอุ่น 7 แห่งในกรุงเทพฯ โดยผู้ป่วยประกันสุขภาพถ้วนหน้าของกลุ่มโรงพยาบาลสามารถเลือกเข้ารับการรักษาเบื้องต้นที่คลินิกชุมชนอบอุ่นที่ตนเองสะดวก ในกรณีที่ผู้ป่วยจำเป็นต้องได้รับการรักษาที่เกินขอบเขตการให้บริการของคลินิกเครือข่ายประกันสังคมหรือคลินิกชุมชนอบอุ่นนั้นๆ ทางคลินิกเครือข่ายประกันสังคมหรือคลินิกชุมชนอบอุ่น จะทำการส่งตัวผู้ป่วยเพื่อเข้ารับบริการที่โรงพยาบาลในกลุ่มต่อไป การมีพันธมิตรกับคลินิกเครือข่ายประกันสังคมและการจัดตั้งคลินิกชุมชนอบอุ่นของบริษัทฯจะทำให้ผู้ป่วยได้รับความสะดวกและมีทางเลือกในการเข้ารับการรักษามากขึ้น และทำให้กลุ่มโรงพยาบาลมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำลง
- บริษัทฯ ได้ทำข้อตกลงโครงการความร่วมมือกับสถาบันประสาทวิทยา กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ในการแลกเปลี่ยนแพทย์และการใช้อุปกรณ์ทางการแพทย์ร่วมกัน
- บริษัทฯ ได้ทำข้อตกลงร่วมกับคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อให้บริการตรวจสุขภาพประจำปีแก่ข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานรัฐวิสาหกิจ ตามระเบียบกระทรวงการคลัง ในพื้นที่ต่างจังหวัด
- บริษัทฯ ได้ทำข้อตกลงร่วมกับมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อให้บริการตรวจสุขภาพประจำปีแก่ข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานรัฐวิสาหกิจ ตามระเบียบกระทรวงการคลัง ในทุกจังหวัด

2. รายได้จากกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย และรายได้ที่เข้ามาประจำจากโครงการกองทุนประกันสังคม และโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า

จากการที่บริษัทฯ มีการให้บริการแก่ลูกค้าหลายประเภททั้งกลุ่มลูกค้าเงินสดและกลุ่มลูกค้าตามโครงการภาครัฐ ทำให้บริษัทฯ มีโครงสร้างรายได้ที่แข็งแกร่ง และบริษัทฯ ยังมีรายได้ที่ค่อนข้างแน่นอนจากการเข้าร่วมโครงการกองทุนประกันสังคมและโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า เนื่องจากเป็นภาคบังคับและเป็นนโยบายหลักของรัฐบาล โดยมีกฎหมายรองรับซึ่งผู้ที่รับผิดชอบค่าใช้จ่ายของผู้ป่วยคือสำนักงานประกันสังคมและสำนักงานประกันสุขภาพแห่งชาติตามลำดับ การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างทางเศรษฐกิจในอนาคตจะมีผลกระทบน้อยมากต่อรายได้จากโครงการทั้ง 2 ประเภท นอกจากนั้นบริษัทฯ ยังได้จัดเตรียมสถานที่เพื่อรองรับการให้บริการสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้าให้มีความเหมาะสมและความสะดวกการมีลูกค้าจำนวนมากจะทำให้บริษัทฯ สามารถใช้ทรัพยากรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น แพทย์ พยาบาล บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือแพทย์ และเตียงผู้ป่วย เป็นต้น

3. การจัดการและการบริหารสินค้าคงคลัง

การดำเนินธุรกิจในรูปของกลุ่มโรงพยาบาล ทำให้บริษัทฯ มีความได้เปรียบจากด้านขนาด (Economy of scale) และการจัดการและการบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management) เนื่องจากบริษัทฯ มีนโยบายในการจัดซื้อ จัดหา วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการให้บริการได้แก่ ยา เวชภัณฑ์ และเครื่องมือทางการแพทย์ โดยผ่านฝ่ายจัดซื้อกลางสำหรับทุกโรงพยาบาลในกลุ่ม จึงมีปริมาณสั่งซื้อสินค้าต่อครั้งจำนวนมากทำให้บริษัทฯ มีอำนาจต่อรองทางด้านราคา และระยะเวลาการชำระเงินกับผู้ขายได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้บริษัทฯ ได้รับส่วนลดเพิ่มขึ้นประมาณ 8-10% เมื่อเทียบกับการจัดซื้อแยกแต่ละโรงพยาบาล ในขั้นตอนการจัดซื้อวัตถุดิบ คณะแพทย์ของแต่ละโรงพยาบาลจะร่วมกันพิจารณา คัดเลือก ยา และเวชภัณฑ์ ที่ต้องการใช้ และให้ผู้แทนของแต่ละโรงพยาบาล ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการของโรงพยาบาล หรือเลขาธิการ

เข้าร่วมการประชุมที่ส่วนกลาง เพื่อพิจารณาและสรุปการใช้ ยา และเวชภัณฑ์ ที่ต้องการ หลังจากนั้นฝ่ายจัดซื้อกลางจะดำเนินการสั่งซื้อสินค้าและแจกจ่ายให้แต่ละโรงพยาบาลต่อไป ซึ่งจะทำให้ได้สินค้าที่ต้องการใช้และหลีกเลี่ยงการสั่งซื้อสินค้าที่ไม่จำเป็น ไม่ตรงกับความต้องการ ในการสั่งซื้อสินค้าจากผู้ขาย ฝ่ายจัดซื้อกลางจะให้ผู้ขายแต่ละรายเสนอราคามาถึงบริษัท เพื่อที่ฝ่ายจัดซื้อกลางจะสามารถเปรียบเทียบราคา และสั่งซื้อสินค้าจากผู้ขายที่เสนอราคาที่ต่ำที่สุด ทั้งนี้บริษัท สั่งซื้อสินค้าจากผู้ขายจำนวนประมาณ 50 รายซึ่งทำให้บริษัท ไม่พึ่งพิงผู้จัดจำหน่ายรายใดรายหนึ่ง นอกจากนี้ บริษัท ยังมีนโยบายการยืมเครื่องมือทางการแพทย์ วัสดุอุปกรณ์ และส่วนประกอบของโลหิตระหว่างโรงพยาบาล ซึ่งจะทำให้ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีสินค้าใช้ได้ทันเวลา และลดปัญหาสินค้าหมดอายุ

4. การบริหารงานและการจัดการ

จากนโยบายการบริหารงานกลุ่มโรงพยาบาล โดยใช้นโยบายเดียวจากบริษัท เพื่อควบคุมการบริหารงานของทุกสาขาของโรงพยาบาลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และทำให้สามารถนำประสบการณ์การบริหารของแต่ละสาขามาประยุกต์ใช้ อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านสาธารณสุขระดับประเทศ และเป็นเลขาธิการสมาคมโรงพยาบาลเอกชน จึงมีประสบการณ์ในการบริหารโรงพยาบาลเป็นอย่างดี และการบริหารองค์กรแบบมีความยืดหยุ่น ทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี ทำให้โรงพยาบาลดำเนินการจัดการรักษาพยาบาลหรือบริการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจและสังคม เช่น การเข้าเป็นสถานพยาบาลใน พ.ร.บ. ประกันสังคมในปี พ.ศ. 2535 การเข้าเป็นสถานพยาบาลในโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้าในปี 2544 และการปรับภาพลักษณ์การให้บริการของโรงพยาบาลในกลุ่ม (Re-Branding) ในปี 2547 ซึ่งส่งผลให้บริษัท มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

5. แพทย์ผู้เชี่ยวชาญ

โรงพยาบาลทั้ง 6 แห่ง มีความพร้อมด้วยคณะแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางครบทุกสาขา ประกอบด้วยแพทย์ประจำ 154 คน และแพทย์ที่ปรึกษา 365 คน โดยประมาณร้อยละ 60 ของคณะแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางจบการศึกษาและผ่านการอบรมจากต่างประเทศ และมีแพทย์เวชปฏิบัติทั่วไปแบบประจำ 37 คนและนอกเวลา 90 คน และมีทันตแพทย์ 86 คน ซึ่งเป็นทันตแพทย์ผู้เชี่ยวชาญมากกว่าร้อยละ 95 นอกจากนี้ กลุ่มโรงพยาบาลมีเภสัชกร 89 คน มีพยาบาลรวม 893 คนประกอบด้วยพยาบาลประจำจำนวน 486 คน พยาบาลนอกเวลา 407 คน โดยพยาบาลทั้งหมดจบหลักสูตรเฉพาะทางในงานที่เกี่ยวข้อง เช่นห้องผ่าตัด CCU ICU และไตเทียม และมีพนักงานผู้ช่วยพยาบาล 850 คน นักรังสีเทคนิค 29 คน นักกายภาพ 19 คนและเจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการ 53 คน

6. การจัดอบรมแพทย์ และบุคลากร

บริษัท ได้มีการจัดอบรมแพทย์ และพยาบาล ทั้งภายในโรงพยาบาล รวมทั้งส่งไปอบรมตามสถาบันต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ประกอบด้วย (1) หลักสูตร Continuous Medical Education (CME) (2) หลักสูตร Continuous Nurse Education (CNE) (3) โครงการแลกเปลี่ยนแพทย์เพื่อฝึกอบรมเพิ่มเติมกับโรงพยาบาลต่างประเทศ

ทางบริษัท และสถาบันประสาทวิทยา กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ได้ลงนามทำความตกลงในการใช้ทรัพยากรระหว่างสถานพยาบาลภาครัฐและเอกชน โดยการแลกเปลี่ยนแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อไปทำการรักษาผู้ป่วยและการใช้อุปกรณ์ทางการแพทย์ร่วมกัน เพื่อเป็นการบริหารทรัพยากรของชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเพิ่มความชำนาญสำหรับแพทย์

7. อุปกรณ์และเครื่องมือแพทย์ที่มีเทคโนโลยีระดับสูง

กลุ่มโรงพยาบาลได้จัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือทางการแพทย์ที่มีเทคโนโลยีระดับสูง และมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยในการรักษาและวินิจฉัยโรคของแพทย์ให้มีความแม่นยำและถูกต้องมากที่สุด เช่น

- ศูนย์หัวใจจัดให้มีอุปกรณ์และเครื่องมือทางการแพทย์ดังนี้
 - เครื่องตรวจหัวใจด้วยคลื่นเสียงความถี่สูง (Echocardiogram)
 - เครื่องมือที่ใช้ในการวินิจฉัยและรักษาโรคหัวใจ (Cath. Lab)
 - เครื่องตรวจการทำงานของหัวใจแบบพกพา (Telemetry)
 - เครื่องปอดและหัวใจเทียม (Heart Lung Machine)
 - เครื่อง Intra Aortic Balloon Pump (IABP)
 - ชุดเครื่องมือผ่าตัดหัวใจ (Cardio Vascular Instrument Set)
- ศูนย์สุขภาพผิวและความงามได้จัดให้มีอุปกรณ์และเครื่องมือทางการแพทย์ดังนี้
 - Q-Switch Ruby Laser
 - Plasmalite
 - Burane XL Erbium : YAG with Criojet
 - Long Pulse Nd. YAG
 - CO2 Laser : UM-L30
- เครื่องรักษาสายตาด้วยแสงเลเซอร์ (เลสิก) รุ่นใหม่ล่าสุด (Generation 4th)
- เครื่องส่องตรวจระบบทางเดินอาหารส่วนบนและลำไส้ผ่านระบบจอภาพ (Gastro Intestinal & Colono Video System)

8. มาตรฐานคุณภาพการบริการ

- บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงคุณภาพของการบริการ จึงมีนโยบายให้มีการนำระบบคุณภาพมาใช้ โดยโรงพยาบาลทั้ง 6 สาขา ได้รับการรับรองระบบคุณภาพ ISO 9001 Version 2000 แล้ว
- นอกจากนี้ยังให้มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ระบบคุณภาพการรับรองสถานพยาบาล (Hospital Accreditation) (ซึ่งเป็นมาตรฐานการให้บริการขั้นสูงสุด) ซึ่งขณะนี้โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ บางแค และโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ รัตนาธิเบศร์ ได้รับการรับรองแล้วในปี 2546 และ 2547 ตามลำดับ ส่วนสาขาอื่นๆ คาดว่าจะได้รับการรับรองภายในปี 2548
- นำหลัก Key Performance Indicators (KPIs) มาใช้ในการประเมินผลคุณภาพบริการ
- บริษัทฯ ได้รับการตรวจสอบมาตรฐานวิชาชีพจากองค์กรภายนอก เช่น กระทรวงสาธารณสุข สำนักงานประกันสังคม อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อควบคุมมาตรฐานวิชาชีพและจริยธรรมองค์กร โดยที่ผ่านมามีบริษัทฯ ได้รับรางวัลประกันสังคมดีเด่นจำนวน 2 โรงพยาบาล คือ โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ รัตนาธิเบศร์ ในปี 2537 และ 2542 และโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ ศรีบูรณทร์ ในปี 2542
- คำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของผู้ป่วยเป็นหลัก มีการให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อให้สามารถให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ป่วยได้อย่างเต็มที่
- การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยให้สามารถให้บริการแก่ผู้ป่วยได้รวดเร็วมากขึ้น และเพื่อให้สามารถติดต่อส่งข่าวสาร ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ภายหลังจากการให้บริการในโรงพยาบาล

3.2.2 นโยบายด้านการตลาด

(1) กลุ่มลูกค้าเงินสด

1. ลักษณะลูกค้าปัจจุบัน

- 1.1. กลุ่มลูกค้าทั่วไป ได้แก่ผู้ป่วยที่มาเลือกใช้บริการของโรงพยาบาลด้วยตนเอง โดยผู้ป่วยจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลเองทั้งหมด ลูกค้ากลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่ตระหนักถึงความสำคัญของสุขภาพ ต้องการมีคุณภาพชีวิตที่ดี โรงพยาบาลจึงจัดบริการเสริมนอกจากการรักษาพยาบาลทั่วไป เช่น การตรวจสุขภาพ การใช้เครื่องมือพิเศษต่างๆ ในการวินิจฉัยและตรวจรักษา
- 1.2. กลุ่มคู่สัญญา ได้แก่ กลุ่มพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ในองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน ที่หน่วยงานต้นสังกัดทำสัญญาไว้กับโรงพยาบาลเพื่อเป็นสวัสดิการ ในการส่งเจ้าหน้าที่ในสังกัด ซึ่งอาจรวมถึงครอบครัว ในการมาใช้บริการที่โรงพยาบาลภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด หรือลูกค้าของบริษัทประกัน ที่บริษัทประกันได้ทำสัญญาไว้กับโรงพยาบาลว่าจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล รวมทั้งการรักษาตาม พระราชบัญญัติประกันภัยบุคคลที่ 3 โดยส่วนใหญ่คู่สัญญาเหล่านี้ จะให้โรงพยาบาลเก็บเงินค่าใช้จ่ายจาก บริษัทคู่สัญญาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในสัญญา นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีกลุ่มผู้ป่วยทั่วไปส่งต่อ ซึ่งประกอบด้วยผู้ป่วยประกันสังคมและประกันสุขภาพถ้วนหน้าของโรงพยาบาลทั่วไปที่พัณณมิตรประมาณ 60 แห่ง ซึ่งได้ลงนามกับบริษัทฯ โดยโรงพยาบาลทั่วไปที่พัณณมิตรดังกล่าวจะส่งผู้ป่วยประกันสังคมและประกันสุขภาพถ้วนหน้าของตนให้เข้ารับการรักษา วินิจฉัย และผ่าตัดหัวใจ ที่โรงพยาบาล เกษมราษฎร์ ประชาชื่น โดยโรงพยาบาลทั่วไปที่พัณณมิตรจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายของลูกค้าย่อยกลุ่มนี้
- 1.3. กลุ่มโครงการกองทุนเงินทดแทน เป็นการให้บริการแก่พนักงานบริษัท หรือโรงงานต่างๆ ภายใต้เงื่อนไขของกองทุนเงินทดแทน โดยโรงพยาบาลต้องตั้งเรื่องเบิกค่าใช้จ่ายจากกองทุนเงินทดแทน ซึ่งส่วนใหญ่ของการเจ็บป่วยจะเกี่ยวกับอุบัติเหตุจากการทำงาน ดังนั้นทางโรงพยาบาลจึงต้องเตรียมแพทย์ผู้เชี่ยวชาญด้านศัลยกรรมและแพทย์ด้านอาชีวอนามัยไว้รองรับ

เนื่องจากกลุ่มลูกค้าของโรงพยาบาลแบ่งได้เป็นหลายกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกัน ทางกลุ่มโรงพยาบาลจึงจัดสรรบริการต่างๆ เพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภคแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน ทำให้สามารถขยายตลาดได้อย่างกว้างขวางเพื่อเป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

2. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

- 2.1. กลุ่มลูกค้าทั่วไป บริษัทฯ มีเป้าหมายที่จะสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ที่เป็นประชาชนที่มีที่พักอาศัยหรือที่ทำงานอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกับสถานที่ตั้งของโรงพยาบาลในแต่ละสาขา และรวมถึงประชาชนที่อยู่นอกเขตแต่มีความเชื่อมั่นในการให้บริการของกลุ่มโรงพยาบาล โดยทางโรงพยาบาลได้พยายามขยายการให้บริการด้านใหม่ๆ และเพิ่มการประชาสัมพันธ์แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- 2.2. กลุ่มคู่สัญญา บริษัทฯ ได้จัดเจ้าหน้าที่การตลาดเพื่อออกไปติดต่อและสัญญากับบริษัทต่างๆ ในการส่งพนักงานเข้ามารับบริการที่โรงพยาบาล รวมทั้งทำสัญญากับบริษัทประกัน เพื่อเป็นโรงพยาบาลคู่สัญญาในการรับผู้ป่วยของบริษัทประกันดังกล่าว เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ป่วยในการเข้ารับการรักษาโดยทางโรงพยาบาลจะเรียกเก็บค่ารักษาจากบริษัท และบริษัทประกันนั้นๆ
- 2.3. กลุ่มโครงการกองทุนเงินทดแทน บริษัทฯ มีเป้าหมายที่จะสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ได้แก่สถานประกอบการประเภทโรงงานที่ตั้งอยู่ในเขตใกล้เคียงกับโรงพยาบาลในแต่ละสาขา โดยจัดเจ้าหน้าที่การตลาดออกเยี่ยมลูกค้ากลุ่มดังกล่าวเป็นประจำ

2.4 บริษัทฯ ได้เริ่มสร้างฐานลูกค้าต่างประเทศ เพื่อมาใช้บริการในกลุ่มโรงพยาบาล โดยประกอบด้วยชาวต่างประเทศที่มีถิ่นพำนักในประเทศ และชาวต่างประเทศที่เดินทางเข้ามาับการรักษาเฉพาะด้าน จากประเทศในแถบเอเชียใต้ ตะวันออกกลาง และยุโรป เป็นต้น

2.5 กลุ่มโรงพยาบาลเกษมราษฎร์มีโอกาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มโรงพยาบาลเอกชน ในโครงการนำร่องดูแลรักษาผู้ป่วยในที่เป็นข้าราชการและครอบครัวได้ ทำให้บริษัทฯ สามารถให้บริการแก่ลูกค้ากลุ่มข้าราชการได้ในอนาคต โดยผู้ที่รับผิดชอบค่าใช้จ่ายคือกรมบัญชีกลางและตัวข้าราชการเอง

3. การให้บริการ

นอกเหนือจากการให้บริการทางการแพทย์ที่ครบทุกสาขาแล้ว โรงพยาบาลได้มีการเสนอรูปแบบการให้บริการที่มีความหลากหลายและต่อเนื่องนอกเหนือจากการรักษาพยาบาลทั่วไป ซึ่งการให้บริการเพิ่มเติมแบบครบวงจร เช่น การให้บริการตรวจสุขภาพและป้องกันโรค บริการเสริมในลักษณะของบริการพักผ่อน กายภาพบำบัด การให้คำปรึกษาแนะนำสำหรับผู้ป่วยเฉพาะทาง รวมถึงการจัดกิจกรรมพิเศษให้แก่กลุ่มเป้าหมายเนื่องในโอกาสพิเศษต่างๆ จะเป็นการช่วยสร้างฐานลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการมากยิ่งขึ้น และช่วยเพิ่มฐานรายได้ส่วนหนึ่งให้แก่โรงพยาบาลด้วย

4. การกำหนดราคาค่ารักษาพยาบาล

สำหรับกลุ่มลูกค้าทั่วไป ลูกค้าคู่สัญญา และกองทุนทดแทนนั้น บริษัทฯ ได้มีการกำหนดราคาโดยอาศัยต้นทุนเป็นหลัก เพื่อให้เกิดความยุติธรรมกับผู้บริโภคและมีการให้ส่วนลดเฉพาะกลุ่มสมาชิก โดยค่ารักษาพยาบาลที่เรียกเก็บจากผู้ป่วยนั้น ทางโรงพยาบาลจะจัดสรรให้แก่แพทย์ผู้รักษา ตามอัตราที่ได้ตกลงกัน รวมทั้งการกำหนดระยะเวลาการชำระเงินกับสมาชิกและคู่สัญญา แต่ไม่มีนโยบายการแข่งขันด้านราคากับคู่แข่ง นอกจากนี้ยังใช้นโยบายกำหนดราคาค่ารักษาพยาบาลที่เหมาะสมกับระดับรายได้ของประชาชนที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโรงพยาบาล และอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้กับค่ารักษาพยาบาลของโรงพยาบาลเอกชนแห่งอื่นที่ตั้งอยู่ในละแวกเดียวกัน เนื่องจากลูกค้าจะคำนึงถึงค่ารักษาพยาบาล โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับบริการที่ตนได้รับและความรู้ความสามารถในการรักษาของแพทย์ในโรงพยาบาล

นอกจากนี้ในการรักษาที่เป็นเรื่องเฉพาะ เช่นการผ่าตัดต่างๆ การคลอดบุตร การตรวจสุขภาพประจำปี ก็จะมีการตั้งราคาแบบเหมาจ่าย (Package) เพื่อความสะดวกในการบริหารค่าใช้จ่ายของลูกค้าและช่วยลูกค้าในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ เนื่องจากทำให้ทราบต้นทุนการรักษาพยาบาลที่ค่อนข้างแน่นอน

5. การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย

จากโครงสร้างในรูปแบบของกลุ่มโรงพยาบาล (Chain Hospital) จะเป็นการเพิ่มความสะดวกสำหรับผู้ป่วยประกันสังคม ในการเข้ารับการรักษาได้ในทุกโรงพยาบาลในกลุ่ม (ตามข้อตกลงร่วมบริการ) และผู้ป่วยประเภทอื่นในการเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลในเครือ เนื่องจากกลุ่มโรงพยาบาลจะมีระบบการส่งข้อมูลของผู้ป่วยระหว่างโรงพยาบาล และระบบการส่งต่อผู้ป่วยเพื่อรับการรักษา ซึ่งเป็นการสร้างโอกาสในการใช้บริการของโรงพยาบาลให้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานลดลงจากการใช้ทรัพยากรบางอย่างร่วมกัน

ช่องทางการจัดจำหน่ายที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือการตั้งโรงพยาบาล เกษมราษฎร์ ประชาชื่น เป็นสถานพยาบาลรับส่งต่อผู้ป่วย (Supra Contractor) จากโรงพยาบาลทั่วไปที่พันธมิตรประมาณ 60 แห่ง ซึ่งได้ทำสัญญาส่งผู้ป่วยประกันสังคมและประกันสุขภาพถ้วนหน้าของตนเข้ารับการรักษา วินิจฉัย และผ่าตัดหัวใจที่โรงพยาบาล เกษมราษฎร์ ประชาชื่น

นอกจากนี้ทำเลที่ตั้งของโรงพยาบาลแต่ละสาขาของบริษัทฯ ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน ริมถนนใหญ่ และเดินทางมาได้สะดวก ตัวอาคารเด่นชัด มุ่งเน้นการจัดสถานที่ให้มีบรรยากาศ การตกแต่งภายในที่สะอาด และสวยงาม มีการจัดสัดส่วนของพื้นที่ใช้สอยให้มีความสะดวกสบาย เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่คนไข้ ที่มารับการรักษา และเป็นเขตที่ยังมีสถานพยาบาลไม่เพียงพอต่อจำนวนประชากรในเขตนั้น จึงเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย

โรงพยาบาลยังมีหน่วยรถบริการตรวจสุขภาพเคลื่อนที่ เพื่อเป็นทางเลือกในการตรวจสุขภาพพนักงานที่สถานประกอบการ

6. การส่งเสริมการขาย

ถึงแม้ว่าธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนจะมีข้อจำกัดในการประชาสัมพันธ์และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ซึ่งถูกควบคุมโดยองค์กรวิชาชีพ เช่น แพทยสภา ประกาศกระทรวงเรื่องการโฆษณาสถานพยาบาลตาม พ.ร.บ. สถานพยาบาล 2541 และ พ.ร.บ. คุ้มครองผู้บริโภค แต่เนื่องจากการแข่งขันในกลุ่มในโรงพยาบาลเอกชนมีความรุนแรงมากขึ้น เพื่อพยายามแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทางกลุ่มโรงพยาบาลจึงได้พยายามจัดรูปแบบกิจกรรมเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการ และให้สอดคล้องกับระเบียบต่างๆ ที่กำหนดไว้ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย

- กลุ่มลูกค้าทั่วไป

- การออกบัตรสมาชิกเกษมราษฎร์ การ์ด เพื่อให้สมาชิกซึ่งเป็นลูกค้าโดยตรงได้รับส่วนลดในการเข้ารับบริการ
- การจัดกิจกรรมสัมมนาวิชาการต่างๆ โดยแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเปิดโอกาสให้แพทย์ได้พบปะกับลูกค้า และทำความคุ้นเคยกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
- การจัดกิจกรรมคืนสู่เหย้าลูกน้อยเกษมราษฎร์เป็นประจำทุกปี และการจัดค่ายเยาวชนช่วงวันหยุดเพื่อสานต่อสายสัมพันธ์อันดีระหว่างเด็กที่คลอดที่โรงพยาบาล ผู้ปกครอง และทีมแพทย์ พยาบาล ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล
- การจัดตั้งชมรมสุขภาพต่างๆ โดยเฉพาะโรคเรื้อรัง เช่นโรคเบาหวาน โรคไต เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ป่วยและครอบครัว
- การจัดกิจกรรมเนื่องในโอกาสต่างๆ เช่น วันปีใหม่ วันเด็ก วันวาเลนไทน์ วันสงกรานต์ วันผู้สูงอายุ วันแม่ และวันพ่อ เป็นต้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และใช้เป็นโอกาสในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย
- การจัดบูธแสดงสินค้าในงานแสดงสินค้าต่างๆ เพื่อประชาสัมพันธ์โรงพยาบาลและผลิตภัณฑ์
- การจัดทำวารสารเกษมราษฎร์ เพื่อใช้เป็นสื่อในการประชาสัมพันธ์โรงพยาบาลและผลิตภัณฑ์ รวมทั้งให้ความรู้ด้านสุขภาพจากแพทย์ผู้เชี่ยวชาญของแต่ละสาขา
- การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ โดยใช้หลัก Thematic Advertising ได้แก่การบอกเล่าสิ่งที่เป็นแก่นสาร เช่น ความรู้ทางการแพทย์ เทคโนโลยีในการรักษา โดยแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ
- การจัดทำวิจัยเพื่อสำรวจและประเมินความต้องการและความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ เพื่อช่วยให้บริษัทฯ สามารถปรับปรุง เพิ่มเติมการให้บริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้นในอนาคต

- กลุ่มลูกค้าคู่สัญญาและกลุ่มโครงการกองทุนทดแทน

- การจัดทีมงานการตลาด และทีมงานลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อเสนอบริการและประสานงานกับแผนกที่เกี่ยวข้องเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าทั้งด้านบริการและด้านการชำระเงิน

- การจัดทีมงานประกันสัมพันธ์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนบริษัทประกันสุขภาพ และอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าและบริษัทประกันฯ เช่น เรื่องการตรวจสอบสิทธิประโยชน์และงานเอกสารต่างๆ
- การจัดทีมงานประสานการแพทย์ เพื่อประสานงานด้านการส่งต่อผู้ป่วยเข้ารับการรักษาและงานเอกสารกับโรงพยาบาลทั่วไปที่เป็นพันธมิตร
- **กลุ่มลูกค้าต่างประเทศ**
 - สำหรับลูกค้าชาวต่างประเทศที่พำนักอยู่ในประเทศไทย บริษัทฯ ได้มีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อภาษาต่างประเทศมากขึ้น เช่นหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ และ WEBSITE ของโรงพยาบาล
 - สำหรับการชักจูงลูกค้าที่อยู่ต่างประเทศให้มาใช้บริการ ตามนโยบาย Medical Hub of Asia ของรัฐบาล บริษัทฯ ได้จัดตั้งตัวแทนในต่างประเทศ ในการนำเสนอสินค้าของโรงพยาบาล โดยเริ่มที่ประเทศสวิตเซอร์แลนด์และบังคลาเทศ
- **กลุ่มลูกค้าข้าราชการ**
 - การเสนอบริการอื่นๆ ร่วมกับองค์กรข้าราชการ หรือองค์กรอื่นๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพการบริการและสร้างสัมพันธภาพในการบริการผู้ป่วยร่วมกัน เช่น
 - การทำความตกลงแลกเปลี่ยนทรัพยากรร่วมกันระหว่างโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ ประชาชื่น และสถาบันประสาทวิทยา
 - การเป็นกลุ่มโรงพยาบาลเอกชนในโครงการนำร่องดูแลรักษาผู้ป่วยในที่เป็นข้าราชการและครอบครัว

(2) กลุ่มลูกค้าตามโครงการภาครัฐ

1. ลักษณะลูกค้าปัจจุบัน

- 1.1 กลุ่มโครงการกองทุนประกันสังคม เป็นกลุ่มลูกค้าจ้างในสถานประกอบการซึ่งถูกหักค่าจ้างรายเดือนเข้ากองทุนประกันสังคม และสามารถใช้บริการรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วยในโรงพยาบาลที่เลือกได้ตามเงื่อนไข โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายตามข้อกำหนดของ พ.ร.บ. ประกันสังคม พ.ศ. 2535 โดยสำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน เป็นผู้ชำระเงินค่าบริการทางการแพทย์และค่ารักษาพยาบาลผู้ประกันตนให้กับโรงพยาบาล
- 1.2 กลุ่มโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า (30 บาท) เป็นบริการรักษาพยาบาลที่รัฐบาลจัดให้ประชาชนโดยกำหนดโรงพยาบาลให้ประชาชนเข้ารับบริการตามพื้นที่ที่อยู่อาศัย โดยสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติเป็นผู้ชำระเงินค่าบริการทางการแพทย์เหมาจ่ายแก่โรงพยาบาลตามจำนวนประชาชนที่อยู่ในพื้นที่บริการของแต่ละโรงพยาบาล

2. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ เป็นกลุ่มโรงพยาบาลเอกชนที่มีจำนวนผู้ประกันตนจากโครงการภาครัฐมากที่สุดในประเทศ ดังนั้น บริษัทฯ จึงใช้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ในการตั้งศูนย์การแพทย์เฉพาะทางต่างๆ เช่น ศูนย์หัวใจ เพื่อเป็นสถานพยาบาลส่งต่อ (Referral Based) เนื่องจากมีปริมาณผู้ป่วยมาเข้ารับการรักษาเป็นจำนวนมากและจากความพร้อมและประสบการณ์ในการให้บริการแก่ลูกค้ากลุ่มดังกล่าว และการบริหารจัดการทั้งด้านรายได้และต้นทุนทำให้กลุ่มโรงพยาบาลมีความพร้อมในการรองรับการให้บริการแก่ลูกค้ากลุ่มโครงการกองทุนประกันสังคมและกลุ่มโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า (30 บาท) ที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต

3. การให้บริการ

บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการให้บริการแก่ลูกค้ากลุ่มโครงการกองทุนประกันสังคมและกลุ่มโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า (30 บาท) เหมือนกลุ่มลูกค้าเงินสด

4. การกำหนดราคาค่ารักษาพยาบาล

สำหรับกลุ่มโครงการกองทุนประกันสังคม สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน เป็นผู้ชำระเงินค่าบริการทางการแพทย์และค่ารักษาพยาบาลของผู้ประกันตนให้กับโรงพยาบาล ประกอบด้วย (1) อัตราค่าบริการทางการแพทย์เหมาจ่าย ซึ่งจ่ายตามจำนวนผู้ประกันตนที่แจ้งความจำนงค์ในการเลือกโรงพยาบาล ประมาณ 1,100 บาทต่อคนต่อปี (ในปี 2547) (2) อัตราการเบิกค่าบริการทางการแพทย์นอกเหนือเหมาจ่าย คือ การจ่ายเพิ่มกรณีโรคที่มีค่าใช้จ่ายสูง เช่น การผ่าตัดหัวใจ โรคมะเร็ง โรคเบาหวาน และเวชภัณฑ์ทางการแพทย์ที่มีค่าใช้จ่ายสูง เป็นต้น (3) อัตราค่าบริการทางการแพทย์ตามภาระเสี่ยง คือ การเบิกโรคเรื้อรัง และ (4) อัตราค่าบริการทางการแพทย์ตามอัตราการใช้บริการ (เปอร์เซ็นต์) โดยรายการที่ (2)-(4) จำนวนเงินที่ได้รับจะขึ้นอยู่กับงบประมาณและการพิจารณาของสำนักงานประกันสังคม

สำหรับกลุ่มโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติเป็นผู้ชำระเงินค่าบริการทางการแพทย์เหมาจ่ายแก่โรงพยาบาลตามจำนวนประชาชนที่อยู่ในพื้นที่บริการของแต่ละโรงพยาบาลประมาณ 1,308.50 บาทต่อคนต่อปี ในปีงบประมาณ 2547 และ 1,396.30 บาทต่อคนต่อปี ในปีงบประมาณ 2548

5. การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย

สำหรับกลุ่มผู้ป่วยประกันสังคม บริษัทฯ ได้แต่งตั้งคลินิกเครือข่ายประกันสังคมประมาณ 200 แห่ง ทั่วประเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ป่วยประกันสังคมในการเข้ารับการรักษาเบื้องต้นในคลินิกเครือข่าย ซึ่งใกล้ที่อยู่อาศัยได้ โดยไม่จำเป็นต้องเดินทางมาที่กลุ่มโรงพยาบาล

สำหรับกลุ่มประกันสุขภาพถ้วนหน้า บริษัทฯ ได้จัดตั้งคลินิกชุมชนอบอุ่นเกษมราษฎร์ จำนวน 7 แห่ง ซึ่งตั้งอยู่ที่ (1) พุทธมณฑล สาย 2 (2) ถนนพหลโยธิน ลาดยาว (3) ถนนแจ้งวัฒนะ ท่งสองห้อง (4) หมู่บ้านเคซี 1 ซอยวัดแป้นทอง (5) เเคะร่มเกล้า และ (6) มหาวิทยาลัย รุทกิจบัณฑิต (7) ทับช้าง เขตสะพานสูง โดยจะเปิดทำการรักษาเฉพาะผู้ป่วยนอก ในพื้นที่ที่มีประชาชนหนาแน่น เพื่อให้ประชาชนเข้ารับบริการได้โดยง่าย สะดวก และไม่ต้องเดินทางมาที่โรงพยาบาล

6. การส่งเสริมการขาย

- การร่วมจัดกิจกรรมต่างๆ กับองค์กร มูลนิธิและชุมชนในพื้นที่ เช่นการออกหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ การจัดประชุมผู้นำชุมชน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความศรัทธากับสังคม
- จัดกิจกรรมระหว่างโรงพยาบาลกับสถานประกอบการ เช่น การให้ความรู้เรื่องโรคต่างๆ การจัดอบรมการช่วยฟื้นคืนชีพให้กับสถานประกอบการที่เป็นโรงงาน การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีวอนามัยให้กับสถานประกอบการ การตรวจสุขภาพพนักงานในโรงงานต่างๆ ร่วมกับกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม รวมทั้งการจัดเจ้าหน้าที่การตลาดออกเยี่ยมสถานประกอบการเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสถานประกอบการ และชักชวนให้ผู้ประกันตนเลือกโรงพยาบาลเป็นสถานพยาบาลประจำตัว
- การจัดกิจกรรมกับกลุ่มผู้ป่วยโรคเรื้อรัง เช่น โรคเบาหวาน โรคความดันโลหิตสูง โรคหัวใจ เพื่อให้สุศึกษาเกี่ยวกับผู้ป่วยและญาติในการปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับโรค

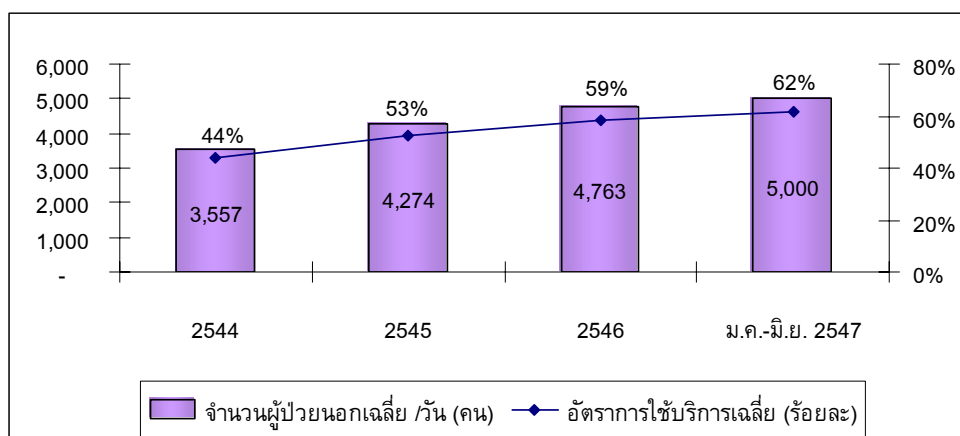
- การออกเอกสารหรือจัดนิทรรศการ เกี่ยวกับโรคต่างๆ การปฏิบัติตนให้สุขภาพดี แจกจ่ายให้กับกลุ่มผู้ประกันตน และสถานประกอบการ
- การขยายคลินิกเครือข่าย และคลินิกชุมชนอบอุ่นเกษมราษฎร์ ให้ครอบคลุมพื้นที่บริการ เป็นการอำนวยความสะดวกให้ผู้ประกันตนทั้ง 2 กลุ่มและเพิ่มศักยภาพการให้บริการ

3.2.3 สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

1. ความสามารถในการให้บริการ

ความสามารถในการให้บริการของโรงพยาบาลทั้ง 6 แห่ง ในช่วงปี 2544 - มิถุนายน 2547

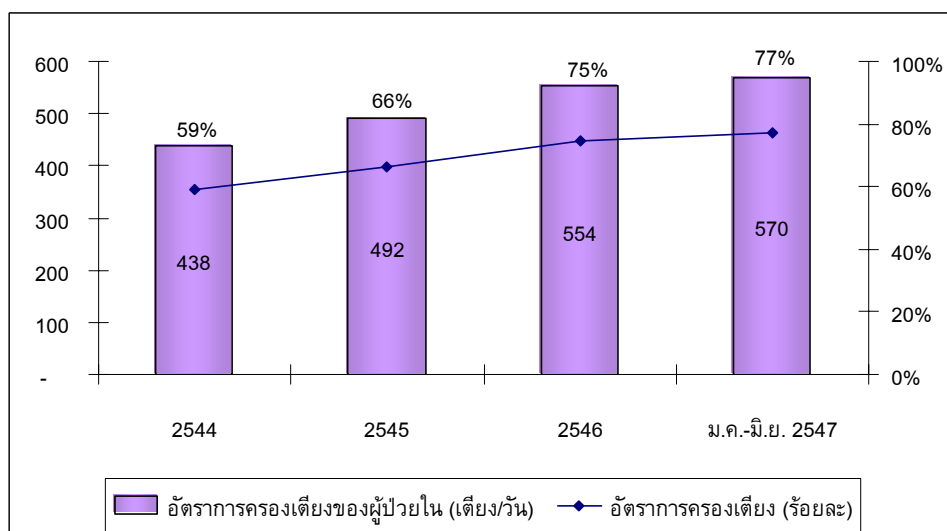
การให้บริการแก่ผู้ป่วยนอก



หมายเหตุ : จำนวนผู้ป่วยนอกเฉลี่ยต่อวัน รวมลูกค้าเงินสดและกลุ่มลูกค้าตามโครงการภาครัฐที่เข้ารับการรักษาใน 6 โรงพยาบาล

ความสามารถในการให้บริการ / วัน = จำนวนห้องตรวจทั้งหมด X จำนวนผู้รับบริการเฉลี่ยต่อห้อง
(8,120 คน) = (203 ห้อง) X (40 คน)

การให้บริการของผู้ป่วยใน



หมายเหตุ : จำนวนผู้ป่วยในเฉลี่ยต่อวัน รวมลูกค้าเงินสดและกลุ่มลูกค้าตามโครงการภาครัฐ

จำนวนเตียงให้บริการจริง 740 เตียง

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นว่ากลุ่มโรงพยาบาล มีผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน มาใช้บริการมากขึ้นทุกปี ซึ่งส่งผลทำให้กลุ่มโรงพยาบาลมีอัตราการให้บริการสูงขึ้น นอกจากนี้จะเห็นว่ากลุ่มโรงพยาบาลยังมีกำลังสำหรับการให้บริการที่เพิ่มขึ้นของผู้ที่จะมาใช้บริการในอนาคต

ระบบประกันสังคม

จำนวนผู้ประกันตนและอัตราการมาใช้บริการ ของกลุ่มโรงพยาบาล

	2544	2545	2546	มิ.ย. 2547
จำนวนโรงพยาบาลในกลุ่มที่เข้าร่วม (สาขา)	6	6	6	6
จำนวนผู้ประกันตนเฉลี่ย (คน)	251,440	313,992	397,087	410,713
อัตราการมาใช้บริการของผู้ป่วยนอก (ครั้ง/คน/ปี)	2.10	1.92	2.06	2.04
อัตราการมาใช้บริการของผู้ป่วยใน (ครั้ง/คน/ปี)	0.053	0.043	0.042	0.038

จำนวนผู้ประกันตนและอัตราการมาใช้บริการ ของอุตสาหกรรม

	2544	2545	2546	มิ.ย. 2547
จำนวนผู้ประกันตน (ล้านคน)	5.87	6.90	7.43	7.69
อัตราการมาใช้บริการของผู้ป่วยนอก (ครั้ง/คน/ปี)	2.51	2.55	2.54	N.A.
อัตราการมาใช้บริการของผู้ป่วยใน (ครั้ง/คน/ปี)	0.046	0.044	0.046	N.A.

ที่มา : สำนักงานประกันสังคม

โครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า

จำนวนผู้ประกันตนและอัตราการมาใช้บริการ ของกลุ่มโรงพยาบาล

	2544	2545	2546	มิ.ย. 2547
จำนวนโรงพยาบาลในกลุ่มที่เข้าร่วม (สาขา)	4	6	6	5
จำนวนผู้ประกันตนเฉลี่ย (คน)	20,173	239,597	291,027	298,504
อัตราการมาใช้บริการของผู้ป่วยนอก (ครั้ง/คน/ปี)	0.80	0.96	1.06	1.32
อัตราการมาใช้บริการของผู้ป่วยใน (ครั้ง/คน/ปี)	0.022	0.034	0.041	0.049

หมายเหตุ : อัตราการมาใช้บริการของผู้ป่วยข้างต้น รวมกลุ่มลูกค้าตามโครงการภาครัฐที่เข้ารับการตรวจรักษาใน 6 โรงพยาบาลและคลินิกเครือข่ายและคลินิกชุมชนอบอุ่น

จำนวนผู้ประกันตนและอัตราการมาใช้บริการ ของอุตสาหกรรม

	2544	2545	2546	มิ.ย. 2547
จำนวนผู้ประกันตน (ล้านคน)	14.03	46.00	46.40	47.00
อัตราการมาใช้บริการของผู้ป่วยนอก (ครั้ง/คน/ปี)	2.87	2.27	2.52	N.A.
อัตราการมาใช้บริการของผู้ป่วยใน (ครั้ง/คน/ปี)	0.066	0.085	0.087	N.A.

ที่มา : สำนักงานประกันสุขภาพถ้วนหน้า

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นว่ากลุ่มโรงพยาบาล มีจำนวนผู้ประกันตนในโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า และในระบบประกันสังคม มากขึ้นทุกปี ซึ่งส่งผลให้บริษัทฯ มีรายได้เข้ามาที่ค่อนข้างแน่นอนจากโครงการทั้ง 2 ทั้งในภาวะเศรษฐกิจที่เติบโต หรือถดถอย และทำให้กลุ่มโรงพยาบาลสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในส่วนของแพทย์ พยาบาล บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือแพทย์ และเตียงผู้ป่วย

นอกจากนี้ จากนโยบายการส่งเสริมของรัฐ ได้แก่ การจัดตั้งโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า (30 บาท) ในปี 2544 การออกพระราชบัญญัติประกันสุขภาพแห่งชาติ ในปี 2545 พระราชบัญญัติประกันภัยบุคคลที่ 3 พ.ศ. 2535 และพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2535 ตลอดจนรูปแบบการประกันชีวิตที่ผู้ถือกรรมธรรม์สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลกรณีผู้ป่วยนอกได้ ก็มีส่วนในการสร้างฐานลูกค้าของโรงพยาบาลเอกชนให้กว้างมากขึ้น ทั้งนี้จำนวนผู้ประกันตนในระบบประกันสังคม ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2547 มีจำนวนทั้งสิ้น 7.69 ล้านคนและ จำนวนผู้ประกันตนในโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2547 มีจำนวนทั้งสิ้น 47 ล้านคน โดยเพิ่มขึ้น และ 0.26 ล้านคนและ 0.6 ล้านคน จากจำนวนผู้ประกันตน ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2546 ตามลำดับ จึงมีแนวโน้มว่า ในอนาคตโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการดังกล่าวน่าจะมีรายได้เพิ่มมากขึ้น

2. โรงพยาบาลที่อยู่บริเวณใกล้เคียง

โรงพยาบาล	โรงพยาบาลที่อยู่บริเวณใกล้เคียงและมีขนาดใกล้เคียง
ร.พ. เกษมราษฎร์ บางแค	ร.พ. ศรีวิชัย 2 ร.พ. ธนบุรี 2 ร.พ. บางไผ่ ร.พ. พญาไท 3
ร.พ. เกษมราษฎร์ ประชาชื่น	ร.พ. นนทเวช ร.พ. วิภาวดี
ร.พ. เกษมราษฎร์ สุขุมวิท 3	ร.พ. รามคำแหง ร.พ. สันแพทย ร.พ. เวชธานี
ร.พ. เกษมราษฎร์ รัตนาธิเบศร์	ร.พ. นนทเวช
ร.พ. เกษมราษฎร์ สระบุรี	ร.พ. มิตรภาพ
ร.พ. เกษมราษฎร์ ศรีบูรพา	ร.พ. โอเวอร์บลูค

ตารางข้างต้นแสดงรายชื่อโรงพยาบาลที่ตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียง หรืออยู่ในละแวกเดียวกัน รัศมีประมาณ 20 กิโลเมตร อย่างไรก็ตามกลุ่มโรงพยาบาลมีความได้เปรียบคู่แข่งในหลาย ๆ ด้านเช่นกลุ่มโรงพยาบาล เกษมราษฎร์ (1) มีบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งมีชื่อเสียง ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง (2) มีการเสนอรูปแบบการให้บริการที่มีความหลากหลายและต่อเนื่อง นอกเหนือจากการรักษาพยาบาลทั่วไป รวมทั้งการให้บริการเพิ่มเติมแบบครบวงจร (3) มีอุปกรณ์และเครื่องมือทางการแพทย์ที่ครบครัน มีเตียงสำหรับรองรับการให้บริการทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยในค่อนข้างมาก มุ่งเน้นการจัดสถานที่ให้มีบรรยากาศ การตกแต่งภายในที่สะอาดและสวยงาม มีการจัดสัดส่วนของพื้นที่ใช้สอยให้มีความสะดวกสบาย (4) มีทำเลที่ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนและสามารถเดินทางไปมาได้สะดวก มีโอกาสที่จะดึงดูดผู้ป่วยให้เข้ามาใช้บริการของโรงพยาบาล รวมถึงการชักชวนแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์อื่นๆ ที่มีความสามารถให้มาทำงานกับโรงพยาบาล (5) การกำหนดราคาค่ารักษาพยาบาลที่เหมาะสมกับระดับรายได้ของประชาชนที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโรงพยาบาล และอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้กับค่ารักษาพยาบาลของโรงพยาบาลเอกชนที่อยู่ในละแวกใกล้เคียง (6) มีโครงสร้างแบบกลุ่มโรงพยาบาล เพื่อให้บริการแก่คนไข้ในเขตพื้นที่อื่นนอกเหนือจากในทำเลที่โรงพยาบาลตั้งอยู่ และทำให้ผู้มาใช้บริการสามารถเลือกใช้บริการจากโรงพยาบาลที่ตนเองสะดวก

3. แนวโน้มภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขัน

จากการที่ภาวะเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมของประเทศไทยมีการพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ประชาชนมีระดับรายได้โดยเฉลี่ยสูงขึ้น โดยรายได้ประชากรที่มีอัตราเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 7.38 ต่อปี ในช่วงปี 2542 ถึงปี 2546 และการหันมาให้ความสนใจในการดูแลสุขภาพมากขึ้นเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพมีอัตราเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 4.34 ต่อปี ในช่วงปี 2542 ถึงปี 2546 ดังนั้นพฤติกรรมของผู้บริโภคในการที่จะเลือกดูแลสุขภาพจึงเปลี่ยนไป โดยผู้บริโภคมีแนวโน้มที่จะใช้จ่ายเงินเพื่อการรักษาสุขภาพนอกเหนือจากการรักษาความเจ็บป่วย และเลือกใช้บริการจากโรงพยาบาลในภาคเอกชนมากขึ้น โดยเฉพาะโรงพยาบาลขนาดใหญ่ และโรงพยาบาลที่มีเครือข่าย เนื่องจากมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลายจึงส่งผลให้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนมีอัตราการเติบโตที่สูง

ในขณะที่โรงพยาบาลในภาครัฐยังมีจำนวนจำกัด และไม่สามารถเติบโตได้ทันกับความต้องการในการใช้บริการของประชาชน ด้วยข้อจำกัดในด้านงบประมาณและบุคลากร ดังนั้นนับตั้งแต่ปี 2515 เป็นต้นมา ภาครัฐจึงสนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการด้านสาธารณสุข โดยผู้ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน จะได้รับสิทธิประโยชน์ในการยกเว้นหรือลดหย่อนภาษีเงินได้นิติบุคคล และภาษีนำเข้าเครื่องมือและอุปกรณ์การแพทย์ที่จำเป็น ซึ่งนับเป็นโอกาสในการพัฒนาและขยายตัวของโรงพยาบาลเอกชนเพื่อตอบสนองความต้องการที่มีอยู่ อย่างไรก็ตามในปี 2531 ได้มีการงดให้การส่งเสริมการลงทุน แก่กิจการสถานพยาบาลในกรุงเทพมหานคร แต่ยังคงให้การส่งเสริมแก่ผู้ประกอบการในต่างจังหวัดและปริมณฑลอยู่ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการกระจายบริการด้านสาธารณสุขไปสู่ภูมิภาค

การแข่งขันของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนจะเป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มมากขึ้น เนื่องจากมีการรวมกลุ่มกันเป็นพันธมิตรกันมากขึ้น เพื่อลดต้นทุนทางการเงินและค่าใช้จ่ายต่างๆ และเป็นการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ภาวะการแข่งขันที่มีแนวโน้มรุนแรงเพิ่มขึ้น จากการคาดการณ์การเปิดเสรีในภาคต้นใกล้ และยังเป็นการสร้างการแข่งขันที่แข็งแกร่งเพื่อป้องกันการเข้ามาซื้อกิจการของบริษัทต่างประเทศ นอกจากนี้ยังรวมกันเพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์ในภูมิภาคตามนโยบายของรัฐบาล หรือ “ฮับ” ทางทางการแพทย์แห่งเอเชีย เพื่อรองรับลูกค้าจากต่างประเทศ ในขณะที่เดียวกันก็นำเสนอบริการที่เฉพาะเจาะจงกับลูกค้าเป้าหมายมากขึ้น เพื่อจะได้ไม่แย่งชิงลูกค้ากลุ่มเดียวกันระหว่างกลุ่มพันธมิตรเดียวกัน ขณะเดียวกันก็สร้างจุดเด่นเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดในแต่ละกลุ่มจากกลุ่มพันธมิตรอื่น

ถึงแม้ว่าธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนจะมีข้อจำกัดเรื่องการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ ซึ่งถูกควบคุมโดยกลุ่มวิชาชีพ และมาตรฐานทางจริยธรรม แต่โรงพยาบาลเอกชนก็มีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อมากขึ้นเรื่อยๆ เพื่อประชาสัมพันธ์สู่ลูกค้าใหม่และกลุ่มลูกค้าของคู่แข่งที่ไม่สามารถทำการตลาดภายในโรงพยาบาลของตนได้

รายได้ประชาชาติ และค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ

	2542	2543	2544	2545	2546
รายได้ประชาชาติ (NI) (ล้านบาท)	3,334,840	3,628,683	3,776,502	3,985,475	4,434,364
รายได้ประชาชาติต่อคน (per capita NI) (บาท)	53,957	58,146	60,026	62,665	69,071
ค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ (ล้านบาท)	180,356	193,634	206,668	208,339	213,752
ค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพต่อคน (บาท)	2,918	3,103	3,285	3,276	3,330
จำนวนประชากร (ล้านคน)	61.8	62.4	62.9	63.6	64.2

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ข้อจำกัดของการดำเนินธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน

- บุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญ ได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียงในการรักษายังมีอยู่ในจำนวนที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ โรงพยาบาลเอกชนแต่ละแห่งจึงต้องแข่งขันกันในด้านของค่าตอบแทนเพื่อเป็นการจูงใจบุคลากรด้านต่างๆ ให้มาทำงานในโรงพยาบาลของตน ซึ่งส่งผลทำให้ต้นทุนค่ารักษาพยาบาลเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นการบริหารต้นทุนในส่วนนี้จึงถือเป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งของการดำเนินธุรกิจที่โรงพยาบาลเอกชนทั่วไปกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน
- ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนเป็นธุรกิจที่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนในมูลค่าสูง โดยเฉพาะเงินลงทุนในส่วนของอุปกรณ์ของเครื่องมือแพทย์ รวมถึงเงินทุนหมุนเวียนสำหรับค่ายาเวชภัณฑ์ และวัสดุสิ้นเปลืองต่างๆ ดังนั้นการวางแผนทางการเงินจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ
- พฤติกรรมการเลือกใช้บริการกับโรงพยาบาลของผู้ป่วยในกรณีเจ็บป่วยหนัก จะคำนึงถึงความสามารถและชื่อเสียงในการรักษาพยาบาลของแพทย์เป็นหลักมากกว่าปัจจัยอื่น ดังนั้นโรงพยาบาลเอกชนที่สร้างขึ้นใหม่จะต้องอาศัยระยะเวลาในการพัฒนาคุณภาพและสร้างชื่อเสียง เพื่อให้โรงพยาบาลของตนเป็นที่รู้จัก ได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากผู้ป่วย
- กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับระบบสาธารณสุขของประเทศที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว
- ประกาศกระทรวงเรื่องการโฆษณาสถานพยาบาลตามพระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2541
- ข้อกำหนดของแพทยสภา

3.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

ส่วนประกอบที่สำคัญ ในการให้บริการสำหรับกิจการโรงพยาบาล คือบุคลากรสายการแพทย์และที่เกี่ยวข้อง และวัตถุดิบในการรักษาพยาบาลรวมถึงอุปกรณ์ทางการแพทย์

3.3.1 บุคลากรสายการแพทย์และที่เกี่ยวข้อง

สายงาน	ณ 30 มิถุนายน 2547
สายการแพทย์	732
สายปฏิบัติการและสนับสนุนทางการแพทย์	190
สายการพยาบาลและพนักงานผู้ช่วย	1,741
อื่นๆ	1,470
รวม	4,133

3.3.2 วัตถุดิบ

วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการให้บริการได้แก่ ยา และเวชภัณฑ์ในการรักษาผู้ป่วย โดยฝ่ายจัดซื้อกลางของบริษัทฯ จะทำหน้าที่รวมคำสั่งซื้อยาจากห้องจ่ายยาผู้ป่วยนอก และผู้ป่วยใน และจากโรงพยาบาลในเครืออื่นๆ และจัดซื้อยาและวัตถุดิบจากบริษัทที่จัดจำหน่าย โดยในการคัดเลือกบริษัทที่จัดจำหน่าย ฝ่ายจัดซื้อกลางจะทำการประเมินและเปรียบเทียบราคา คุณภาพของสินค้า และบริการ ของแต่ละบริษัท ทั้งนี้ บริษัทที่จัดจำหน่ายส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่มีสำนักงานในประเทศ โดยมีจำนวนประมาณ 50 ราย ส่วนเครื่องมือทางการแพทย์ จะสั่งซื้อจากผู้ขายในประเทศ ซึ่งเป็นตัวแทนนำเข้าเครื่องมือจากต่างประเทศ

3.3.3 ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

เนื่องจากโรงพยาบาลมีของเสียที่เกิดจากการดำเนินงาน ทางบริษัทจึงได้มีมาตรการในการควบคุมดูแลของเสียดังต่อไปนี้

1. การกำจัดขยะ

โรงพยาบาลในกลุ่ม ตระหนักดีว่า ขยะที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจอาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของชุมชนได้ จึงได้วางมาตรการในการกำจัดขยะ ตลอดจนมีการควบคุมอย่างเข้มงวดตั้งแต่การคัดแยก การขนย้าย การจัดเก็บ และการกำจัด โดยมีการแบ่งแยกขยะ 3 ประเภทได้แก่ ขยะทั่วไป ขยะติดเชื้อ และขยะอันตราย โดยมีมาตรการดังนี้

- การคัดแยกขยะ มีการคัดแยกขยะทั้ง 3 ประเภทใส่ในภาชนะรองรับที่เหมาะสมและมีป้ายบอกชัดเจน มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจและปฏิบัติอย่างถูกต้อง
- การขนย้าย เจ้าหน้าที่ที่ขนย้ายขยะ ต้องแต่งตัวด้วยชุดกันเปื้อน ใช้วัสดุอุปกรณ์ในการป้องกันอันตรายจากขยะ รถขนย้ายขยะแบ่งแยกตามขยะแต่ละชนิด มีป้ายบอก มีการกำหนดเส้นทางเดินรถอย่างชัดเจน และการทำความสะอาดรถขนขยะ ภาชนะรองรับขยะ และเส้นทางเดินรถที่ถูกต้องตามหลักการป้องกันการติดเชื้อ
- การจัดเก็บ มีการสร้างห้องพักขยะเป็นสัดส่วน แยกจากตัวอาคาร และแบ่งเป็นห้องมิดชิดสำหรับขยะแต่ละประเภทไม่ปะปนกัน มีการทำความสะอาดห้องเก็บขยะที่ถูกต้องตามหลักการป้องกันการติดเชื้อ
- การกำจัดขยะ มีการแบ่งแยกการกำจัดตามพื้นที่ ดังนี้

สำหรับสาขาในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ใช้บริการการกำจัดขยะทั่วไปโดยสำนักงานเขตพื้นที่ที่ตั้งของโรงพยาบาล ส่วนขยะติดเชื้อและขยะอันตรายใช้บริการบริษัทกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้รับการตรวจสอบและรับรองมาตรฐานจาก กทม.

สำหรับสาขาในต่างจังหวัด ใช้บริการการกำจัดขยะทั่วไปโดยเทศบาลอำเภอพื้นที่ที่ตั้งของโรงพยาบาล ส่วนขยะติดเชื้อจัดการเผาเองโดยเตาเผาขยะของโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองจากสาธารณสุขจังหวัด และขยะอันตรายใช้วิธีฝังกลบโดยประสานงานกับเทศบาลอำเภอพื้นที่

2. ระบบบำบัดน้ำเสีย

ระบบบำบัดน้ำเสียของกลุ่มโรงพยาบาลเกษมราษฎร์สามารถรองรับน้ำเสียได้ประมาณ 2700 ลูกบาศก์เมตรต่อวัน ในขณะที่กลุ่มโรงพยาบาลมีปริมาณน้ำทิ้งสูงสุดรวมทั้งสิ้น 1990 ลูกบาศก์เมตร โดยมีบริษัทจากภายนอกเข้ามารับผิดชอบในการปรับปรุงและควบคุมระบบบำบัดน้ำเสีย งานตรวจวิเคราะห์คุณภาพน้ำเสีย โดยเข้ามาเก็บน้ำไปตรวจสอบคุณภาพทุกเดือน และมีการตรวจสอบประสิทธิภาพของอุปกรณ์ในบ่อบำบัดน้ำเสียทุกสัปดาห์ ตรวจสอบคลอรีนตกค้างทุกวัน และเปิดบ่อบำบัดเพื่อนำน้ำขึ้นมาตรวจสอบสภาพทุก 3 เดือน พร้อมทั้งให้คำแนะนำปรึกษาและฝึกอบรมทางวิชาการให้แก่เจ้าหน้าที่แผนกช่าง นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานราชการ อาทิเช่น กรมควบคุมมลพิษ ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมเข้ามาอบรมให้คำแนะนำปรึกษาเรื่องการดูแลระบบบำบัดน้ำเสีย โดยปกติเกณฑ์มาตรฐานของค่าบีโอดี จะต้องอยู่ต่ำกว่า 20 มิลลิกรัมต่อลิตร โดยผลของค่า BOD ของน้ำ ตรวจล่าสุดเมื่อเดือนสิงหาคม 2547 ผ่านการบำบัดเรียบร้อยแล้วอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

โรงพยาบาล เกษมราษฎร์	ปริมาณน้ำเสีย ที่รองรับได้ ลูกบาศก์เมตรต่อวัน	ปริมาณน้ำเสียสูงสุด ลูกบาศก์เมตรต่อวัน	ค่า BOD ของน้ำ เสียขาเข้า มิลลิกรัมต่อลิตร	ค่า BOD ของน้ำ เสียที่ผ่านการ บำบัดแล้ว มิลลิกรัมต่อลิตร
ประชาชื่น	900	730	300	9
บางแค	600	500	240	10
สระบุรี	400	200	280	17
สุขาภิบาล 3	100	60	270	7
รัตนวิเบศร์	400	300	180	6
ศรีบูรินทร์	300	200	130	16
	2,700	1,990	246.83	10.25

จนถึงปัจจุบัน กลุ่มโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ ไม่เคยมีประวัติการกระทำผิดด้านสิ่งแวดล้อม และไม่เคยได้รับการร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหาสิ่งแวดล้อม