

บทเรียนจากการประชุมวิชาการ Quality Fair 2016 “Striving for Excellence”

โรงพยาบาลศิริราช ปิยมหาราชการุณย์

เรื่อง "Strategic thinking and Innovation Creation – The Two Oceans"

วันศุกร์ที่ 27 พฤษภาคม 2559 เวลา 08.45 – 10.00 น.

ณ ห้อง ประชุมศูนย์ตรวจสอบคุณภาพ ชั้น 4 อาคารศิริราช ปิยมหาราชการุณย์

วิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สมประสงค์ โกศลบุญ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คุณภาพ คำที่นำมาใช้อาจมีความแตกต่างกัน หลายที่เน้นมาตรฐาน หรือ Standard แต่ต้องผูกกับ 2 เรื่อง คือ ต้องเชื่อถือ คาดหวังได้ คือ Reliability และความพึงพอใจ Satisfaction ต้องเกิดจากผู้ปฏิบัติ และผู้รับบริการ

อ.สมประสงค์ โกศลบุญ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ วิธีคิดเชิงกลยุทธ์ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน โดยยกตัวอย่างกรณีศึกษาดังนี้ บริษัท 3M ซึ่งเป็นบริษัทที่มีบทบาทสูงในกลุ่มธุรกิจ อุตสาหกรรม โดยเน้นความเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม ซึ่งผู้บริหารสนับสนุนพนักงานทุกคนให้เสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้าครอบคลุมทุกกลุ่ม ตั้งแต่กระดาษทราย กระดาษขาว โฟลลิส ปากกาเน้นข้อความ หรืออุปกรณ์ของใช้ในครัว เช่น สก๊อตไบร์ท เป็นต้น ล้วนเป็นสินค้าที่ถูกสร้างให้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นจากวัตุธรรมดา ปัจจุบัน 3M เข้าสู่ตลาดด้านสุขภาพและการรักษาพยาบาล ผลิตภัณฑ์ดูแลไม่ต้องเย็บ ทำให้ผู้ป่วยไม่เกิดรอยจากการรักษา นวัตกรรมของบริษัท 3M ไม่ได้บอกถึงการดำเนินการขององค์กรที่มีอายุ 112 ปี แต่บอกถึงองค์กรที่มีการคิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ที่ทันสมัย

มุมมองความสำเร็จของกลยุทธ์ 2 มุมมองได้แก่ 1. มองและแสวงโอกาสภายนอก (Industrial Organization Model) และ 2. มองจากจุดแข็งของทรัพยากรภายใน (Resource based Model)

1. มองและแสวงโอกาสภายนอก (Industrial Organization Model) มองหาช่องว่างทางอุตสาหกรรม เช่น การทำธุรกิจเรือข้ามฟาก ซึ่งมีมานานกว่า ร.พ.ศิริราช มีการให้บริการต่อวันเป็นจำนวนมาก ปัจจุบันเริ่มมีธุรกิจบนฝั่งมากขึ้นร้านค้า ร้านอาหาร แตกต่างจากเดิมซึ่งเป็นแค่ธุรกิจเรือข้ามฟากเพียงอย่างเดียว ยังมีอีกหลายคนที่ยังไม่เห็นช่องทางการตลาดในการพัฒนาธุรกิจเหล่านี้ สำหรับคนที่เห็นช่องว่างทางโอกาสเหล่านี้เรียกว่าความมั่งคั่งทางสังคม (Wealthy) ทุกคนได้รับประโยชน์ร่วมกันมีโอกาสเกิดขึ้นได้ การมีทรัพยากรนั้น ไม่ใช่ทุกคนทำให้เกิดรายได้ เช่น ถ้ามีที่ดินบริเวณรัชดา ลาดพร้าว เราควรสร้างที่จอดรถเพียงอย่างเดียว หรือที่จอดรถแบบตึกและมีร้านค้าบนตึกเพื่อรองรับผู้ใช้บริการที่จอดรถ แล้วเราจะทำอย่างไรให้

คุณค่าทางเศรษฐศาสตร์ จึงเป็นที่มา 2 มุมมองนี้ เริ่มจากพิจารณาว่าโรงพยาบาลเรามีกลยุทธ์แบบนี้ ตำแหน่งทางการตลาด (Position) ที่เป็นอยู่ของเราดีขึ้นหรือไม่ มีอะไรที่เป็นความโดดเด่น (Unique) ของโรงพยาบาล เช่น ต้นทุนต่ำ การบริการเป็นเลิศ ทำอย่างไรให้บรรลุเป้าหมาย (Goal) และยั่งยืน (Sustainable) ตัวอย่างการขยายตัวของร้าน Dioro เริ่มที่ปั้มเซลลิในราคาที่ถูกว่าบ้านไร่กาแฟ ต่อมาไม่ได้มองปั้มเป็นแหล่งจำหน่ายหลักของ Dioro จึงขยายพื้นที่ไปเปิดในแหล่งต่างๆ เช่น โรงพยาบาล เพราะวัตถุประสงค์หลักคือ ขายกาแฟ อีกตัวอย่างที่เห็นชัดคือ seven eleven ต้นทุนถูกว่าเมื่อเทียบกับร้านโชห่วย รถขนมปังฟามเฮาส์มาส่งถึงร้านและหยิบกลับเมื่อหมดอายุ ขณะที่ร้านโชห่วย เจ้าของต้องไปซื้อเองและบริหารจัดการเองเมื่อสินค้าหมดอายุ ดังนั้นการทำให้ต้นทุนต่ำในราคาที่เหมาะสมทำให้มูลค่าของสินค้าบริการเพิ่มขึ้น

2. มองจากจุดแข็งของทรัพยากรภายใน (Resource based Model) เรามีทรัพยากรที่ดีมีค่า หายาก เลียนแบบและทดแทนได้ยาก ทำอย่างไรให้เป็นประโยชน์ และได้เปรียบในการแข่งขันมากที่สุด เช่น seven eleven ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่เป็นของบริษัท CP เพราะ CP มีการมองวิถีชีวิตประจำวันของแต่ละคน และนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการและวางจำหน่ายในร้าน seven eleven ที่เปิด 24 ชม.

กลยุทธ์คือ การเชื่อมโยงทุกกระบวนการให้เห็นภาพในอนาคต ให้เห็นภาพที่ชัดเจนของวัตถุประสงค์ และการดำเนินกิจกรรมของแต่ละหน่วยที่สอดคล้องกัน แต่ถ้าไม่มีกลยุทธ์ ไม่เห็นทิศทางที่ดำเนินการ ถ้ามีกลยุทธ์ที่ดี ทุกคนจะมองเป้าหมายเดียวกัน และช่วยกัน เพื่อให้หน่วยงาน องค์กร บรรลุเป้าหมาย องค์กรทั้งหลายทำเพื่อตอบสนอง 4 เรื่องคือ คุณภาพ ราคา ระยะเวลา และนวัตกรรม ถ้าเรามีการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า เราจะเกิดจุดเด่น ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน เกิดผลลัพธ์บริการที่ดี

องค์กรสมัยใหม่จำเป็นต้องอย่างยิ่งในการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม กฎหมาย เราต้องหมั่นค้นหาความรู้ด้านต่างๆ ไม่เฉพาะแค่ส่วนที่เราเกี่ยวข้อง การบริการ สังคม ประชากรที่เปลี่ยนไป ต้องศึกษาและเตรียมพร้อมรองรับวิถีชีวิตต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงเสมอ ร.พ.ศิริราชเช่นกัน ไม่ได้เน้นรักษาเฉพาะทางในโรคใดโรคหนึ่ง แต่การที่มีประชาชนมารับการรักษาจำนวนมาก เพราะมีความเชื่อมั่นในความเป็นร.พ.ศิริราช การบริการ เราจึงจำเป็นต้องรักษาคุณค่าในส่วนนี้ไว้ เหมือนกับ MK ที่หลายๆ คนบอกไม่ใช่ร้านอร่อยที่สุด แต่พอลามกีนสุกี้ที่ไหน คำตอบที่ได้คือ MK เพราะ MK รักษามาตรฐาน คุณภาพในการผลิต และการให้บริการ ในส่วนการรักษาเช่นกัน ผู้ป่วยถ้ามีความพึงพอใจกับโรงพยาบาลไหน ไม่ว่าจะรักษาหายหรือไม่ ผู้ป่วยยังคงมั่นใจในการเข้ารับการรักษารั้งต่อไป เพราะคุณค่าที่เกิดขึ้นในทุกกระบวนการตั้งแต่นัดหมาย เข้ารับการรักษา จนกระทั่งรับกลับบ้านทำให้ผู้ป่วยเกิดความรู้สึกเชิงบวกกับโรงพยาบาลนั้น ร.พ.ศิริราชปียมหาราชากรณย์เช่นกัน เป็นโรงพยาบาลที่ดีสุดๆ คุณภาพดี ทำอย่างไรให้คนที่มีความสามารถในการจ่าย เข้ารับการรักษาได้ ถ้าเราเพิ่มปริมาณหนุ่มสาวออฟฟิตที่มีรายได้หลักแสนต่อเดือนเป็นกลุ่มเป้าหมายใหม่ของเราได้ จะทำให้เราขยายกลุ่มลูกค้าที่มีความสามารถในการจ่ายเพิ่มขึ้น

သုဇာသုဇာသုဇာသုဇာသုဇာသုဇာသုဇာ