

การศึกษานำเทคโนโลยีและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในธุรกิจ  
โรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ดิจิทัล



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษานำเทคโนโลยีและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในธุรกิจ  
โรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ดิจิทัล

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 กันยายน พ.ศ.2563



นายชนะชัย ตันคุณเสรี  
ผู้วิจัย

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตเดช,  
D.B.A.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารธนา ปุณณกิติเกษม,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อาภาศิลป์, Ph.D.  
คณบดี  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทีฆทรัพย์,  
D.B.A.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นอย่างดีตามวัตถุประสงค์ของผู้วิจัย โดยได้รับความอนุเคราะห์และสนับสนุนจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ทั้งนี้ผู้วิจัยขอใช้พื้นที่กิตติกรรมประกาศนี้ในการแสดงความขอบคุณทุกท่าน

ผู้วิจัยขอขอบคุณ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตเดช อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ซึ่งท่านคอยให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เสมอมา อีกทั้งยังช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานวิจัยอีกด้วย

ขอขอบคุณหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานที่ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่ให้โอกาสในการศึกษาเล่าเรียนและคอยช่วยเหลือในการเก็บข้อมูลของงานวิจัย รวมถึงขอบคุณคุณหมอบุณทุกัน ที่ได้สละเวลาในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์และเป็นองค์ประกอบสำคัญของงานวิจัยครั้งนี้

ขอบคุณเพื่อนๆ MS 21C ทุกคนที่เป็นกัลยาณมิตร คอยให้กำลังใจและช่วยเหลือในการทำสารนิพนธ์เรื่องนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัว ทั้งบิดา มารดา และพี่น้องของผู้วิจัย ที่คอยสนับสนุนการศึกษาเล่าเรียน รวมถึงให้กำลังใจและคำแนะนำที่ดี ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลให้ผู้วิจัยสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้

ธนะชัย ต้นคุณเสรี

การศึกษาการนำเทคโนโลยีและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในธุรกิจโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ดิจิทัล

A STUDY OF TECHNOLOGICAL IMPLEMENTATION AND CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) IN HOSPITAL INDUSTRY IN ACCORDANCE WITH THE DIGITAL STRATEGY

ชั้นชัย ต้นคุณเสรี 6150443

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตเดช, D.B.A., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารถนา ปุณณกิติเกษม, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิฆุทรัพย์, D.B.A.

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาหาความหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจโรงพยาบาล รวมถึงศึกษากิจกรรมการให้บริการที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์กับลูกค้าประกอบกับการนำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุน และปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าประสบความสำเร็จ การศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ในภาพรวมหรือผู้ที่ทำการวางกลยุทธ์ตามแผนกต่าง ๆ จากกลุ่มโรงพยาบาลรัฐบาลในกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 9 คน

ผลการศึกษาพบว่าความเข้าใจความหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่ตรงกับความหมายที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรม โดยความเข้าใจที่พบจะเข้าความหมายของการให้บริการที่เป็นเลิศซึ่งเน้นเรื่องการปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น ผ่านความสะดวกและรวดเร็ว โดยนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการให้บริการ ซึ่งความหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า คือต้องมีความเข้าใจพฤติกรรมความต้องการของลูกค้าผ่านข้อมูลของเค้าเพื่อตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์กันทั้งสองฝ่าย อีกทั้งการจัดการเชิงกลยุทธ์ดิจิทัลไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนสำหรับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในภาพรวมของโรงพยาบาลและการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

คำสำคัญ : การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า/โรงพยาบาล/เทคโนโลยี/กลยุทธ์เชิงดิจิทัล

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย	4
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	4
1.4 ประโยชน์งานวิจัย	5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	5
<b>บทที่ 2</b> <b>เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>6</b>
2.1 อุตสาหกรรมโรงพยาบาล	6
2.1.1 คำนิยาม	6
2.1.2 การแบ่งระดับบริการสุขภาพ	7
2.1.3 สถานพยาบาลในกรุงเทพมหานคร	9
2.1.4 กิจกรรมการให้บริการและการดูแลผู้ป่วยในบริบทธุรกิจโรงพยาบาล	9
2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า	14
2.2.1 นิยามและความหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า	14
2.2.2 การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในอุตสาหกรรมโรงพยาบาล	15
2.2.3 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในอุตสาหกรรม โรงพยาบาล	16
2.2.4 องค์ประกอบและปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการนำการบริหารความสัมพันธ์ กับลูกค้ามาใช้	17

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและดิจิทัล	23
2.3.1 นิยามและความหมายของการกลยุทธ์เชิงดิจิทัล	23
2.3.2 เทคโนโลยีและดิจิทัลเพื่อการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า	24
2.4 ผลการทบทวนวรรณกรรมที่มีต่องานวิจัย	25
<b>บทที่ 3</b> <b>ระเบียบวิจัย</b>	<b>27</b>
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	27
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	28
3.3 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล	29
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	30
3.5 วิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอ	30
<b>บทที่ 4</b> <b>ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>32</b>
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์	32
4.2 ความหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจโรงพยาบาล	33
4.3 กิจกรรมการให้บริการกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	34
4.4 การบูรณาการเทคโนโลยีกับกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับ โรงพยาบาล	37
4.5 ปัจจัยที่สนับสนุนและส่งผลต่อการนำการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับ โรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ	41
<b>บทที่ 5</b> <b>สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>	<b>46</b>
5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย	46
5.2 ข้อเสนอแนะ	50
5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	52
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต	52
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>53</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>57</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ลำดับขั้นตอนหรือกระบวนการเพื่อเข้ารับบริการของลูกค้าในการเข้ารับการตรวจร่างกายในโรงพยาบาล (Patient Journey for health check-up)	13
2.2	องค์ประกอบและปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)	18
4.1	ข้อมูลลำดับผู้วิจัย	32



## สารบัญญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
2.1 5 องค์ประกอบที่สนับสนุนต่อการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจโรงพยาบาล	20
2.2 ปัจจัยและองค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในโรงพยาบาล ประเทศอิหร่าน	21





## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ธุรกิจสุขภาพ (Healthcare) คือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับทุกสิ่งที่ใช้ในการดูแลความเป็นอยู่ในด้านสุขภาพของมนุษย์ ซึ่งครอบคลุมขอบเขตค่อนข้างกว้างตั้งแต่เรื่องการบริการทางการแพทย์ หรืออุปกรณ์ทางการแพทย์ โดยการบริการด้านการรักษาพยาบาลสามารถแบ่งออกได้หลายมิติ ทั้งการแบ่งตามอวัยวะสำคัญต่าง ๆ ของมนุษย์หรือแบ่งตามระดับความซับซ้อนในการรักษา อย่างไรก็ตามธุรกิจโรงพยาบาลเป็นธุรกิจที่เริ่มต้นได้ยาก เนื่องจากการสร้างฐานลูกค้าของโรงพยาบาลใหม่ ๆ จะมีต้นทุนในการปรับเปลี่ยนของทางลูกค้าหรือผู้ป่วย (Switching cost) ที่สูงและต้องอาศัยการสร้างความคุ้นเคยของคนไข้ รวมถึงชื่อเสียงที่ดีของทางโรงพยาบาลที่ต้องสั่งสมเป็นระยะเวลาหนึ่ง ประกอบกับโรงพยาบาลต้องมีการลงทุนที่สูงในอุปกรณ์และเครื่องมือแพทย์ ดังนั้นบ่อยครั้งที่ธุรกิจนี้จะขาดทุนในช่วงเริ่มต้นก่อนที่จะทำกำไรและด้วยเหตุผลนี้จึงทำให้ธุรกิจนี้มีกำแพงในการเข้ามา (Barrier to Entry) ค่อนข้างสูง โรงพยาบาลเปิดใหม่จึงไม่ค่อยเห็นได้บ่อยนัก นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องการหาแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญหรือเป็นที่ยอมรับก็ไม่ใช่เรื่องง่าย โดยแพทย์ก็เป็นส่วนสำคัญที่สนับสนุนการให้บริการกับลูกค้า ดังนั้นหนึ่งในหัวใจของความสำเร็จของธุรกิจคือการดึงดูดแพทย์ที่มีความชำนาญเข้ามา ร่วมถึงความเล็งข้านนโยบายภาครัฐด้วย กระนั้นสำหรับประเทศไทยแล้วธุรกิจโรงพยาบาลถือว่าเป็นธุรกิจที่ค่อนข้างโดดเด่นและสามารถแข่งขันในระดับภูมิภาคได้ เพราะค่ารักษาพยาบาลที่ไม่แพงเมื่อเทียบกับคุณภาพและบริการที่ได้รับ ประกอบกับประเทศไทยยังมีจุดแข็งด้านการท่องเที่ยวและการเป็นศูนย์กลางของธุรกิจการบินจึงทำให้เกิดการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Medical Tourism) ของธุรกิจโรงพยาบาลที่ภาครัฐสนับสนุนและได้รับการตอบรับในประเทศไทยมากขึ้นเรื่อย ๆ รวมถึงโครงสร้างประชากรไทยใหญ่มีแนวโน้มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนในธุรกิจโรงพยาบาล อย่างไรก็ตามธุรกิจสุขภาพ (Healthcare) ไม่ได้มีเพียงแต่โรงพยาบาลเท่านั้น แต่ธุรกิจที่มีขนาดใหญ่กว่า คือธุรกิจยาและเครื่องมือทางการแพทย์ ซึ่งเป็นธุรกิจที่อาศัยต้นทุนการวิจัยและพัฒนาในระดับสูง แต่หากวิจัยสำเร็จก็จะสามารถจดสิทธิบัตรและครอบครองสิทธิ์ในการขาย ซึ่งจะสร้างกำไรที่สูงมากได้ (งานพัฒนาศูนย์ข้อมูล SMEs Knowledge Center, 2014)

“การบริการด้านการแพทย์และสาธารณสุข” เป็นการให้บริการที่มีความจำเป็นขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ซึ่งภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการสร้างระบบบริการสาธารณสุขขั้นพื้นฐานแก่ประชาชนในรูปแบบสวัสดิการ(นิตกิจสรานนท์, 2019) การให้บริการของโรงพยาบาลจะแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 2 กลุ่ม คือ 1. ผู้ป่วยนอก คือ ผู้ที่มารับการรักษา แต่ไม่จำเป็นต้องนอนที่โรงพยาบาล เมื่อรักษาเสร็จก็สามารถกลับบ้านได้เลย เช่น โรคหวัด หรือ หกดื่มเป็นแผล รวมถึงผู้ป่วยที่มาหาหมอเฉพาะทางจำพวก ผิวหนัง หู คอ ตา จมูก หรือหัวใจ ก็นับเป็นผู้ป่วยนอก 2. ผู้ป่วยใน คือ ผู้ที่เข้ามาับการรักษาแล้วต้องนอนพักที่โรงพยาบาล หรือ “Admit” โดยผู้ป่วยต้องเข้ารับการรักษาตัวไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมง จะถูกจัดอยู่ในกลุ่มผู้ป่วยใน โดยในปัจจุบันปัญหาที่ทางธุรกิจโรงพยาบาลประสบพบอยู่นั้น เริ่มตั้งแต่การที่ผู้ป่วยเข้ามาในพื้นที่ของโรงพยาบาล จะพบปัญหาเรื่องที่จ้อครดไม่เพียงพอต่อความต้องการ โดยเฉพาะโรงพยาบาลในเขตเมือง ซึ่งมีผู้ป่วยและญาติที่มารับบริการเป็นจำนวนมาก เช่น ในกรณีของผู้ป่วยสูงอายุหรือผู้ป่วยที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ จะต้องมีผู้ร่วมเดินทางมาด้วยอย่างน้อย 2 คน โดยคนหนึ่งจะทำหน้าที่ขับรถส่งผู้ป่วยและวนรถหาที่จ้อครด อีกคนหนึ่งจะทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลผู้ป่วยและเป็นผู้ประสานงานในการจัดทำเอกสารตรวจสอบสิทธิ์ ทำบัตร ขึ้นบัตร เป็นต้น ปัญหาต่อมาคือปัญหาในส่วนที่พักรอ พบว่า โรงพยาบาลส่วนใหญ่พื้นที่พักรอจะค่อนข้างแออัด เก้าอี้ไม่เพียงพอสำหรับผู้ป่วยและญาติที่ติดตามจึงมีบางส่วนต้องยืนรอ ไม่ว่าจะเป็แผนกผู้ป่วยนอกหรือแผนกผู้ป่วยฉุกเฉิน ทำให้บรรยากาศโดยรอบดูแออัดวุ่นวาย นอกจากปัญหาเรื่องความแออัดของผู้คนในพื้นที่ให้บริการที่ไม่เพียงพอแล้ว ปัญหาในขั้นตอนการรับบริการที่ใช้ระยะเวลาาน ไม่ว่าจะเป็การทำบัตร คัดกรองอาการ รอแพทย์ตรวจวินิจฉัย รอผลห้องปฏิบัติการ รอจ่ายเงิน และรอรับยา โดยทั่วไปขั้นตอนทั้งหมดใช้เวลา 1 วัน ส่งผลทำให้ผู้ป่วยและญาติเกิดความเหนื่อยหน่ายและความกังวลจากการรอเรียกชื่อ รวมถึงความเครียดที่เพิ่มขึ้นโดยไม่รู้ตัว (สำนักข่าว เอชโพกัส, 2016) จากตัวอย่างในเบื้องต้นจะเห็นได้ว่ากระบวนการจัดการในการให้บริการของโรงพยาบาลยังมีปัญหาอยู่

จากปัญหาดังกล่าวโรงพยาบาลต้องเริ่มจากเข้าใจความต้องการของผู้ป่วยและผู้ที่เกี่ยวข้องในการมาโรงพยาบาล โดยเริ่มศึกษาพฤติกรรมของผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่เข้ามาติดต่อเพื่อรับบริการต่าง ๆ กับโรงพยาบาลไม่ว่าจะเป็นรักษาโรคทั่วไป, เฉพาะทาง, ฉุกเฉิน หรือ ตรวจร่างกาย เป็นต้น โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการเดินทางของผู้ป่วย (Patient journey) ว่าคนไข้มีความคิดและคาดหวังในแต่ละกระบวนการอย่างไร ตั้งแต่รู้สึกอยากหาหมอ หาหมออะไรดี หาที่โรงพยาบาลไหนดี จนเข้าโรงพยาบาลผ่านขั้นตอนการตรวจรักษาจนเสร็จสิ้นกระบวนการตรวจรักษาแล้ววนกลับมาตรวจรักษาตามรอบอีกครั้ง เพื่อทางโรงพยาบาลจะได้นำไปปรับปรุงได้ถูกขั้นตอน จากการศึกษาในเบื้องต้นจะเกี่ยวพันกับการนำเอาการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer

Relationship Management) หรือ “CRM” มาใช้ เพื่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่ตรงกับความต้องการหรือความต้องการของคนป่วยได้ โดยได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจโรงพยาบาล(CRM) โดยเน้นไปที่โรงพยาบาลเอกชน ว่าการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าของธุรกิจโรงพยาบาล(CRM) เป็นการมุ่งเน้นให้ลูกค้าเกิดความสัมพันธ์อันดีกับโรงพยาบาล และทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการบริการของผู้ให้บริการ ซึ่งปัจจุบันการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการและเป็นตัวกำหนดทิศทางในอนาคตของการดำเนินงานของธุรกิจ โดยองค์กรจะต้องสร้างความรู้ให้กับพนักงานในการให้บริการลูกค้าอย่างเข้าอกเข้าใจ สามารถให้ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ไม่เกิดข้อผิดพลาด และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างความประทับใจและความพึงพอใจให้กับลูกค้าจนรู้สึกอยากกลับมาใช้บริการ(กัญ, ลักษณ์, & แสนสุข, 2016) ดังนั้นจะเห็นว่า การเข้าใจความต้องการของผู้ป่วยผ่านกระบวนการเดินทางของผู้ป่วย (Patient journey) โดยมีการนำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) เข้ามาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการบริการที่ตรงความต้องการได้มากขึ้น รวมถึงการจัดการปัญหาได้ดีขึ้นด้วย

โดยแนวคิดของนำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) มาใช้เพื่อการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นสิ่งที่ถูกพูดถึงในทุก ๆ ธุรกิจ โดยวัตถุประสงค์หลักคือองค์กรต้องการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อวัตถุประสงค์ที่จะรักษาลูกค้าเดิมไว้และสามารถต่อยอดการซื้อเพิ่ม โดยการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าถือเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งขององค์กร แต่ในอุตสาหกรรมโรงพยาบาลได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับลูกค้าที่แตกต่างกับธุรกิจอื่น ๆ โดยวัตถุประสงค์หลักของโรงพยาบาลคือการทำให้คนป่วยหายป่วย มีสุขภาพที่แข็งแรง ดังนั้นจึงไม่ได้มีความต้องการให้คนป่วยประทับใจแล้วกลับมาใช้บริการอีก รวมถึงการจงรักภักดี(Loyalty)ต่อโรงพยาบาลไม่ได้เกิดจากการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (CRM) แต่เกิดจากการให้บริการทางการแพทย์ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักของโรงพยาบาลอยู่แล้วว่า สามารถรักษาคอนป่วยให้หายได้ ดังนั้นเมื่อเค้ผู้ป่วยใหม่ก็จะกลับมาหาโรงพยาบาลนั่นเอง

จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว โรงพยาบาลได้เห็นความสำคัญในการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนาและปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการ โดยการที่โรงพยาบาลจะมีแผนในการนำเทคโนโลยีมาใช้นั้น ต้องครอบคลุมทุกส่วนของโรงพยาบาล โดยแผนดังกล่าวจะเกิดจากการมีวิสัยทัศน์(Vision)ของผู้บริหารโรงพยาบาล ที่มองเห็นแนวทางที่โรงพยาบาลควรจะเป็นและดำเนินเพื่อให้ไปตามทางนั้น ซึ่งโรงพยาบาลจะต้องมีการวางกลยุทธ์เชิงดิจิทัล (Digital Strategy) มาประยุกต์ใช้ โดยเป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเชื่อมต่อตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการให้บริการ (End to End process) เพื่อตอบโจทย์ความต้องการ

ของผู้ป่วย มากกว่าเพียงแค่รับคำบ่นหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้าจากผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง แล้วก็นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อแก้ปัญหา ณ จุดนั้นเพียงจุดเดียว ดังนั้นการวางกลยุทธ์เชิงดิจิทัลจะครอบคลุมและใส่ใจการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) เพื่อนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและสร้างความพึงพอใจของผู้ป่วยและผู้ที่เกี่ยวข้อง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดในเบื้องต้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมสุขภาพ โดยเฉพาะจงลงไปทีละกลุ่มของโรงพยาบาล โดยได้กล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเกี่ยวกับการให้บริการผู้ป่วยในโรงพยาบาล แล้วโรงพยาบาลควรมีการทำความเข้าใจในกระบวนการเดินทางของผู้ป่วย โดยมีการพูดถึงการนำเทคโนโลยีและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้งาน เพื่อตอบสนองความต้องการได้ตรงจุดมากขึ้น โดยทางผู้วิจัยมีความต้องการที่จะศึกษาความหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจโรงพยาบาล ประกอบกับการนำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการนำกลยุทธ์เชิงดิจิทัลมาบูรณาการเข้ากับการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาล ท้ายสุดจะมีการเสนอแนะคำแนะนำในการแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในอุตสาหกรรมโรงพยาบาล

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

- 1 เพื่อศึกษาความหมายและกิจกรรมของการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาลในบริบทของธุรกิจโรงพยาบาล
- 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ
- 3 การศึกษาการบูรณาการเทคโนโลยีกับกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาล
- 4 เพื่อการเสนอแนะแนวทางการวางกลยุทธ์เชิงดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาล

## 1.3 ขอบเขตงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายศึกษาความหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาในธุรกิจโรงพยาบาล ประกอบกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึง

ปัจจัยที่สนับสนุนให้การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ โดยสอดคล้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ดิจิทัล ซึ่งการศึกษาคั้งนี้จะมุ่งเน้นไปที่โรงพยาบาลรัฐบาล ในกรุงเทพมหานครเท่านั้น โดยจะเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ในภาพรวมหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในเรื่องกลยุทธ์ตามแผนกต่าง ๆ ในโรงพยาบาล ตั้งแต่ มิถุนายน ถึง กรกฎาคม 2563

#### 1.4 ประโยชน์งานวิจัย

- 1 เข้าใจความหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาในธุรกิจโรงพยาบาล
- 2 ได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาลมาใช้ให้ประสบความสำเร็จ
- 3 โรงพยาบาลสามารถนำแนวทางของกลยุทธ์เชิงดิจิทัลไปประยุกต์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาลได้
- 4 สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการต่อยอดเพื่อศึกษาหรือประยุกต์ใช้ในธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้

#### 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

Customer relationship management (CRM) = การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

Customer relationship management in hospital (CRM in hospital) = การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในอุตสาหกรรมโรงพยาบาล

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการนำเทคโนโลยีและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในธุรกิจโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ดิจิทัลนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม เพื่อเป็นการรวบรวมประเด็นที่น่าสนใจและต่อ ยอดองค์ความรู้ที่ได้มีการศึกษาไว้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและแบ่งงานวิจัยออกเป็น 4 ส่วน ได้ดังนี้

1. อุตสาหกรรมโรงพยาบาล
2. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)
3. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกับเทคโนโลยีและดิจิทัล
4. ผลการทบทวนวรรณกรรมที่มีต่องานวิจัย

#### 1. อุตสาหกรรมโรงพยาบาล

##### 1.1 คำนิยาม

สถานพยาบาล หมายถึง สถานะที่รวมตลอดถึงยานพาหนะที่มีเตียง สามารถรองรับคนไข้ไว้ค้างคืน ซึ่งจัดไว้เพื่อการประกอบโรคศิลปะตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมการประกอบโรคศิลปะ หรือซึ่งจัดไว้เพื่อการประกอบกิจการอื่นด้วยการผ่าตัด ฉีดยา หรือด้วยการใช้กรรมวิธีอื่นซึ่งเป็นกรรมวิธีการประกอบโรคศิลปะ ทั้งนี้โดยกระทำเป็นปกติธุระไม่ว่าจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนหรือไม่ โดยสถานพยาบาลนี้ต้องได้รับอนุญาตให้ตั้งและดำเนินการตามพระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2541 ทั้งนี้ไม่รวม สถานพยาบาลซึ่งมีประกาศกระทรวงสาธารณสุขให้ได้รับการยกเว้นตามพระราชบัญญัติ สถานพยาบาล พ.ศ. 2541

โรงพยาบาล หมายถึง สถานพยาบาลใด ๆ ซึ่งได้รับอนุญาตให้ตั้งและดำเนินการสถานพยาบาลตามพระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2541 เพื่อประกอบการรักษาพยาบาลคนไข้หรือผู้ป่วย ซึ่งมีเตียงรับคนไข้ไว้ค้างคืน และจัดให้มีการวินิจฉัยโรคการศัลยกรรม ผ่าตัดใหญ่ (Major surgery) และให้บริการด้านพยาบาลเต็มเวลา

ประเภทของโรงพยาบาลและสถานพยาบาล ได้จัดจำแนกไว้เป็น 2 ประเภท คือ

1) โรงพยาบาลและสถานพยาบาลประเภททั่วไป ได้แก่ โรงพยาบาลและสถานพยาบาลแผนปัจจุบันหรือแผนโบราณ ซึ่งให้บริการด้านการรักษาพยาบาลแก่คนไข้ด้วยโรคทั่วไป มิได้จำกัดเฉพาะโรคใดโรคหนึ่ง

2) โรงพยาบาลและสถานพยาบาลประเภทเฉพาะโรค ได้แก่ โรงพยาบาลและสถานพยาบาลแผนปัจจุบันหรือแผนโบราณ ซึ่งให้บริการด้านการรักษาพยาบาลแก่คนไข้เฉพาะโรค โดยมีผู้ประกอบโรคศิลปะ แผนปัจจุบันหรือแผนโบราณ ในสาขาเฉพาะโรคทำการรักษาโรคเฉพาะนั้น ๆ เช่น สาขาศัลยกรรม อายุรกรรม กุมารเวช สูติ-นรีเวชวิทยา จักษุ โสต ศอ นาสิก จิตเวช ลาริงซ์วิทยา การผดุงครรภ์ เป็นต้น

## 1.2 การแบ่งระดับบริการสุขภาพ

สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้มีการจัดการบริการให้ครอบคลุมทั้งผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอก โดยการจัดระบบบริการจะเน้นการส่งเสริม การป้องกันโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสมรรถภาพ จึงได้มีการแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับปฐมภูมิ (primary care) ระดับทุติยภูมิ (secondary care) และระดับตติยภูมิ (tertiary care) โดยการให้บริการในแต่ละระดับนั้น มีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไปและเชื่อมโยงกันด้วยระดับการส่งต่อ (referral system) โดยเป็นการจัดการบริการกับการแก้ปัญหาทางสุขภาพที่มีความซับซ้อนแตกต่างกัน

### 1.2.1 ระดับปฐมภูมิ

1.2.1.1 โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เป็นการปรับปรุงอาคารสถานที่จากสถานีอนามัยเดิม และมีความพร้อมตามเกณฑ์ที่กำหนด มีแพทย์หมุนเวียนปฏิบัติงานชั่วคราวหรือเป็นการประจำหรือไม่ก็ตาม แต่จะต้องมีพยาบาลวิชาชีพ และไม่จำกัดเป็นลักษณะเดี่ยวหรือเครือข่ายครอบคลุม รพ.สต. 8,750 แห่ง และ รพ.สต. ขนาดใหญ่ 1,000 แห่ง

### 1.2.1.2 ศูนย์การแพทย์ชุมชนเมือง มีคุณสมบัติหลักดังนี้

- 1) มีประชากรในความรับผิดชอบไม่เกิน 30,000 คนต่อแห่ง
- 2) มีขีดความสามารถด้านเวชปฏิบัติทั่วไป ทันตกรรม เภสัชกรรม ชันสูตรโรค ภาวะบำบัดหรือกิจกรรมบำบัด และการแพทย์แผนไทยหรือแพทย์ทางเลือก สามารถตรวจรักษาผู้ป่วยนอกทั่วไป โดยวัตถุประสงค์หลักเพื่อลดความแออัดในโรงพยาบาล
- 3) มีงานบริการเวชปฏิบัติครอบครัวและงานพัฒนาสุขภาพชุมชน
- 4) มีบุคลากรประจำศูนย์ที่มีความพร้อม ได้แก่ แพทย์เวชปฏิบัติทั่วไปหรือแพทย์เวชปฏิบัติครอบครัว ทันตแพทย์ เภสัชกร พยาบาลวิชาชีพ นักเทคนิคการแพทย์ นัก

กายภาพบำบัดหรือนักรักษาการสาธาณสุข เป็นต้น ทั้งนี้ ระยะเวลาของการดำเนินการอาจใช้แพทย์พยาบาล และบุคลากรหมุนเวียนจากโรงพยาบาลหลัก ต่อไปควรจัดหาบุคลากรให้สามารถดำเนินงานด้วยตนเองได้

### 1.2.2 ระดับทุติยภูมิ

1.2.2.1 โรงพยาบาลชุมชนขนาดเล็ก คือ โรงพยาบาลมีขนาดเตียง 10 เตียง ที่มีแพทย์เวชปฏิบัติทั่วไปหรือแพทย์เวชปฏิบัติครอบครัวไม่จำเป็นต้องทำหัตถกรรม

1.2.2.2 โรงพยาบาลชุมชนขนาดกลาง คือ โรงพยาบาลมีขนาดเตียง 30-90 เตียง มีแพทย์เวชปฏิบัติทั่วไปหรือแพทย์เวชศาสตร์ครอบครัว และจัดบริการตามมาตรฐานของบริการทุติยภูมิโดยไม่มีแพทย์เฉพาะทาง

1.2.2.3 โรงพยาบาลชุมชนขนาดใหญ่ คือ โรงพยาบาลมีขนาดเตียง 60-120 เตียง มีแพทย์เวชปฏิบัติทั่วไปหรือแพทย์เวชศาสตร์ครอบครัว และแพทย์เฉพาะทางสาขาหลัก (อายุรกรรม ศัลยกรรม สูติ-นรีเวชกรรม กุมารเวชกรรม ศัลยกรรมกระดูก และวิสัญญีแพทย์) เป็นบางสาขาเท่าที่มีในปัจจุบัน

1.2.2.4 โรงพยาบาลชุมชนเพื่อรับส่งต่อผู้ป่วย คือ โรงพยาบาลมีขนาดเตียง 120 เตียงขึ้นไป มีแพทย์เวชปฏิบัติ หรือแพทย์เวชศาสตร์ปฏิบัติครอบครัว และแพทย์เฉพาะทางครบทั้ง 6 สาขาหลัก (อายุรกรรม ศัลยกรรม สูติ-นรีเวชกรรม กุมารเวชกรรม ศัลยกรรมกระดูก และวิสัญญีแพทย์)

### 1.2.3 ระดับตติยภูมิ

1.2.3.1 โรงพยาบาลทั่วไปขนาดเล็ก คือ โรงพยาบาลที่มีขีดความสามารถรองรับผู้ป่วยที่ต้องการรักษาที่ยุ่ยากซับซ้อนระดับเชี่ยวชาญ ประกอบด้วยแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ สาขาหลักทุกสาขา และสาขารองบางสาขาที่จำเป็น

1.2.3.2 โรงพยาบาลทั่วไปขนาดใหญ่ คือ โรงพยาบาลที่มีขีดความสามารถรองรับผู้ป่วยที่ต้องการรักษาที่ยุ่ยากซับซ้อนระดับเชี่ยวชาญเฉพาะ จึงประกอบด้วยแพทย์ผู้เชี่ยวชาญทั้งสาขาหลักทุกสาขา และสาขารองย่อยบางสาขา

1.2.3.3 โรงพยาบาลศูนย์ คือ โรงพยาบาลที่มีขีดความสามารถรองรับผู้ป่วยที่ต้องการรักษาที่ยุ่ยากซับซ้อนระดับเชี่ยวชาญและเทคโนโลยีขั้นสูงและมีราคาแพง มีภารกิจด้านแพทยศาสตร์ศึกษาและงานวิจัยทางการแพทย์ จึงประกอบด้วยแพทย์ผู้เชี่ยวชาญทั้งสาขาหลักสาขารองและย่อย ครบทุกสาขาตามความจำเป็น



### 1.3 สถานพยาบาลในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

หน่วยบริการสุขภาพในพื้นที่กรุงเทพมหานครมีจำนวนทั้งหมด 4,687 แห่ง แบ่งเป็น บริการสุขภาพที่มีเตียงรองรับผู้ป่วยไว้ค้างคืน จำนวน 141 แห่ง และไม่มีเตียงรองรับผู้ป่วย จำนวน 4,546 แห่ง โดยมีเตียงไว้รองรับผู้ป่วยในการรักษาพยาบาลจำนวน 31,622 เตียง แบ่งเป็น ภาครัฐ 17,769 เตียง (51.19%) ภาคเอกชน 13,853 เตียง (43.81%)

สำหรับหน่วยงานที่มีเตียงรองรับผู้ป่วยนั้น จะแบ่งออกเป็นภาครัฐ 41 แห่ง และภาคเอกชน 100 แห่ง โดยในหน่วยงานของภาครัฐจะแบ่งออกเป็นอีก 3 หน่วยงานคือ สังกัดกรุงเทพมหานคร 9 แห่ง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข 13 หน่วยงาน และสังกัดรัฐอื่นและมูลนิธิ 19 หน่วยงาน

### 1.4 กิจกรรมการให้บริการและการดูแลคนป่วยในบริบทของธุรกิจโรงพยาบาล

กิจกรรมการให้บริการและการดูแลคนป่วยในบริบทของธุรกิจโรงพยาบาลนั้น ทางผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับ จากระบวนการเดินทางของผู้ป่วย (Patient journey) พบว่า koskinen ได้เสนอกระบวนการเดินทางของผู้ป่วยไว้น่าสนใจ โดยผู้วิจัยได้นำมาสร้างกระบวนการเดินทางของผู้ป่วยในบริบทโรงพยาบาลในไทย (Patient Journey for health check-up) โดยกระบวนการนี้มีความน่าสนใจในบริบทโรงพยาบาลของไทยเพราะการตรวจร่างกายเป็นกระบวนการที่ผู้ป่วยหรือผู้สนใจสามารถเลือกโรงพยาบาลเองได้ เนื่องจากกระบวนการนี้ไม่อยู่ในการให้บริการขั้นพื้นฐานของทางโรงพยาบาล ซึ่งในระบบสุขภาพของประเทศไทยนั้น การบริการขั้นพื้นฐานจะได้รับการคุ้มครองจากสิทธิประกันสังคมและสิทธิหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ที่ประชาชนทุกคนได้รับ ดังนั้นเมื่อเกิดอาการเจ็บป่วยไม่ว่าเป็นกรณีที่ไม่เร่งด่วนหรือกรณีฉุกเฉินนั้น ประชาชนส่วนใหญ่จะเลือกไปโรงพยาบาลที่ตัวเองได้รับสิทธิในการรับการรักษาตามหลักประกันเบื้องต้น ส่งผลให้กระบวนการรับรู้หรือพิจารณาในการเลือกโรงพยาบาลนั้น ไม่เกิดขึ้น รวมถึงกระบวนการการตรวจสุขภาพยังสามารถครอบคลุมกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการรักษาพยาบาลได้อย่างครบถ้วน

สำหรับกระบวนการเดินทางของผู้ป่วยหรือผู้ที่สนใจอยากตรวจร่างกายกับโรงพยาบาล แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ได้แก่ ส่วนที่หนึ่ง คือ การรับรู้ (Awareness) ส่วนที่สอง คือ การพิจารณาข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบ (Consideration) ส่วนที่สาม คือ กระบวนการให้บริการในโรงพยาบาล (Internal hospital treatment) และในส่วนที่สี่ คือ การให้บริการหลังการรักษา (After internal hospital treatment) โดยส่วนใหญ่จะมีแบ่งเป็นส่วนย่อย ๆ เพื่อเน้นรายละเอียดของกระบวนการเดินทาง โดยหัวข้อที่จะเกิดขึ้นเพื่อใส่ในกระบวนการเดินทางต่าง ๆ นั้นจะประกอบไปด้วย ส่วนที่หนึ่ง กิจกรรมของคนไข้ คือสิ่งที่ทางคนไข้ช้ อยากได้และทำในแต่ละขั้นตอน ส่วนที่สอง

ความคาดหวังของคนไข้ คือ สิ่งที่คนไข้คาดหวังว่าจะอยากได้อะไรเพื่อสนับสนุนกับกิจกรรมของคนไข้ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกและการรับรู้ ส่วนที่สามคือช่องทางการรับข้อมูลข่าวสารของคนไข้/เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นตัวกลางที่เชื่อมต่อให้คนไข้ได้รับข้อมูลข่าวสาร ตัวอย่างเช่น คน ป้าย หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เช่นมือถือ เป็นต้น สุดท้ายคืออุปสรรคในปัจจุบัน หมายถึงสิ่งที่ปัญหาในแต่ละกระบวนการที่มีอยู่ตอนนี้

จะขอยกตัวอย่างกระบวนการเดินทางของผู้ป่วยหรือผู้ที่สนใจอยากตรวจร่างกายกับโรงพยาบาล (Patient Journey for health check-up) อย่างละเอียดเพื่อให้เห็นภาพ โดยเริ่มจากกระบวนการของการรับรู้(Awareness) นั้นจะเริ่มขึ้นเมื่อผู้ป่วยหรือผู้สนใจถูกกระตุ้นให้จำได้ว่าถึงช่วงเวลาที่ควรตรวจสุขภาพหรือทำให้เกิดความสนใจอยากจะตรวจสุขภาพขึ้นมา โดยรูปแบบที่มีการทำให้เกิดการกระตุ้นได้แก่ ป้ายโฆษณา (Billboard), Website/Banner, การโฆษณาทางโทรทัศน์/วิทยุ/หนังสือต่าง ๆ หรือการแจ้งเตือนผ่าน Mobile Application จะเห็นได้ว่ามีรูปแบบในการติดต่อสื่อสารค่อนข้างมาก ในขั้นตอนนี้จะไปจะเข้ากระบวนการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ซึ่งจะเริ่มจากการติดต่อสอบถามเพื่อหารายละเอียดเพิ่มเติม โดยจะมีการค้นหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น Internet สอบถามคนรู้จัก หรือติดต่อโรงพยาบาลโดยตรง เป็นต้น โดยความคาดหวังของผู้ป่วยหรือผู้สนใจคือการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการทราบได้ง่ายและมีความน่าเชื่อถือ การติดต่อโรงพยาบาลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว โดยช่องทางการสื่อสารหรือติดต่อจะประกอบไปด้วย Website, โทรศัพท์, คนรู้จัก และ Mobile application เป็นต้น โดยอุปสรรคในปัจจุบันได้แก่ ความสามารถในการค้นหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ยังต่ำอยู่ เสียเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลมากและไม่มีศูนย์กลางในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบ เมื่อตัดสินใจเลือกโรงพยาบาลที่จะเข้าทำการตรวจร่างกายก็จะมี การติดต่อโรงพยาบาลเพื่อทำการนัดหมายตามวันเวลาที่ทางผู้สนใจสะดวกเข้ารับบริการ โดยความคาดหวังของการติดต่อเพื่อนัดหมายนั้นอยากได้ความสะดวกในการนัด มีการแจ้งเตือนเมื่อใกล้ถึงวันนัด รวมถึงหลักฐานที่ได้ทำการนัดไว้ โดยช่องทางการสื่อสารหรือติดต่อจะประกอบไปด้วย Website, โทรศัพท์ และ Mobile application โดยอุปสรรคในปัจจุบันได้แก่ ใช้เวลานานกว่าจะติดต่อโรงพยาบาลผ่านทางโทรศัพท์ รวมถึงการไม่มีหลักฐานการนัดคิวที่ชัดเจน กระบวนการถัดไปคือกระบวนการการให้บริการในโรงพยาบาล เริ่มจากเมื่อถึงวันที่นัดหมายผู้ป่วยหรือผู้สนใจเดินทางมาถึงโรงพยาบาล ก็มาติดต่อที่แผนกต้อนรับเพื่อทำประวัติใหม่สำหรับลูกค้าใหม่ หรือลูกค้าเก่าต้องทำการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ต่อจากนั้นก็รับบัตรคิว โดยความคาดหวังของกระบวนการตั้งแต่มาถึงโรงพยาบาล ติดต่อทำประวัติ แล้วรับบัตรคิวนั้น คือการเข้าถึงโรงพยาบาลได้อย่างสะดวก มีที่จอดรถเพียงพอ สามารถหาที่จอดรถไม่นาน การกรอกข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็วและขอเอกสารแค่เพียงจำเป็น โดยช่องทางการสื่อสารหรือติดต่อกันนั้น จะประกอบไปด้วย เครื่องจ่ายบัตร

จอตรง เครื่องเก็บข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์/สมุดจด บัตรคิว โดยอุปสรรคในปัจจุบันได้แก่ ที่จอตรงไม่เพียงพอ, อาคารคนไข้แออัด, รอคิวในการทำประวัติงาน รวมถึงกระบวนการจัดการในส่วนนี้ไม่ชัดเจน กระบวนการถัดไปคือการรพพบแพทย์ โดยคนไข้จะนั่งรอในส่วนที่ทางโรงพยาบาลจัดไว้ให้ โดยความคาดหวังของกระบวนการรพพบแพทย์คือ การมีที่นั่งเพียงพอต่อผู้มาใช้บริการ, มีการเรียกเตือน หรือแจ้งระยะเวลารอคอยอย่างแม่นยำ ซึ่งทางผู้ป่วยหรือผู้มาติดต่อสามารถบริหารเวลาได้ โดยช่องทางการสื่อสารหรือติดต่อกันนั้น ได้แก่ บัตรคิว (ที่เป็นกระดาษหรืออิเล็กทรอนิกส์) และ Mobile application โดยอุปสรรคในปัจจุบันได้แก่ พื้นที่ในการนั่งรอไม่เพียงพอ การรอคิวรักษานาน ถัดไปคือกระบวนการรักษา คือเมื่อถึงคิวของตนเองก็จะเริ่มดำเนินการตรวจตามขั้นตอนที่ถูกวางไว้ โดยความคาดหวังของกระบวนการนี้คือ มีการชี้แจงลำดับขั้นตอนการตรวจอย่างชัดเจนรวมถึงขั้นตอนการตรวจเป็นไปรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยช่องทางการสื่อสารหรือติดต่อกัน คือ เจ้าหน้าที่, แพนผังลำดับขั้นตอนการดำเนินการตรวจ โดยอุปสรรคในปัจจุบันได้แก่ คนไข้สับสนกับกระบวนการตรวจและความไม่ต่อเนื่องในการให้บริการ กระบวนการถัดไป คือ การพบแพทย์เพื่อฟังผลการตรวจและการให้คำแนะนำ โดยความคาดหวังของกระบวนการนี้คือ มีการสรุปผลตรวจอย่างชัดเจน ระยะเวลาในการรอผลการตรวจเป็นไปอย่างรวดเร็วไม่รอนานมากนัก รวมถึงการแจ้งเตือนล่วงหน้าก่อนถึงเวลาฟังผล ช่องทางการสื่อสารหรือติดต่อกัน คือ เจ้าหน้าที่และ Mobile application โดยอุปสรรคในปัจจุบันได้แก่ การรอฟังผลนานและไม่มีการแจ้งเวลารอคอยอย่างชัดเจน เมื่อทำการฟังผลการรักษาเสร็จแล้ว ก็จะเข้ากระบวนการถัดไปคือการชำระเงินที่แผนกการเงิน โดยความคาดหวังในกระบวนการนี้คือ การที่มีคิวแสดงอย่างชัดเจน รวดเร็วในการเรียกจ่ายเงิน รวมถึงรองรับการจ่ายเงินทั้งเงินสดและไม่ใช้เงินสด ช่องทางการสื่อสารหรือติดต่อกัน คือ เงินสดหรือบัตรเครดิต รวมถึง Mobile application โดยมีอุปสรรคในปัจจุบัน ได้แก่ ข้อจำกัดในช่องทางในการจ่ายเงิน เมื่อได้ทำการจ่ายเงินแล้ว กระบวนการต่อไปก็คือรับยาหรือผลการรักษา โดยขั้นตอนคือการนำใบเสร็จรับเงินไปยื่นให้บริเวณห้องจ่ายยาเพื่อรับผลการรักษาหรือยารักษาโรค(ถ้ามี) โดยความคาดหวังของกระบวนการคือสถานที่ใกล้เคียงกับที่จ่ายเงิน ให้บริการอย่างรวดเร็ว ได้รับคำแนะนำวิธีการใช้ยาอย่างชัดเจน โดยช่องทางการสื่อสารหรือติดต่อกันได้แก่ เกสเซอร์และซองยา โดยอุปสรรคในปัจจุบัน คือ การสื่อสารที่ยังไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้งานของอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยกระบวนการสุดท้ายคือ การให้บริการหลังการรักษา เพื่อรองรับการสอบถามการรักษาเพิ่มเติม/ติดต่อเพื่อรับการรักษาอื่น โดยขั้นตอนคือเมื่อคนป่วยออกจากโรงพยาบาลแล้วเกิดความสงสัยหรือมีความผิดปกติก็ติดต่อกลับมาที่โรงพยาบาลเพื่อสอบถาม รวมถึงการติดต่อเพื่อรักษาต่อเนื่อง โดยความคาดหวังของกระบวนการ ติดต่อดีสะดวกและรวดเร็ว มีช่องทางในการติดต่อโรงพยาบาลหลายช่องทาง ได้รับข้อมูลอย่างชัดเจน มีการติดตามสอบถามอาการจาก

โรงพยาบาล โดยช่องทางการสื่อสารหรือติดต่อ คือ Website, โทรศัพท์ และ Mobile application โดยอุปสรรคในปัจจุบันคือ ใช้เวลานานกว่าจะติดต่อโรงพยาบาลได้ (โทรศัพท์) การให้คำอธิบายที่ไม่ชัดเจน ทำให้สร้างความสับสนกับคนไข้ โดยทั้งหมดสรุปได้ตามตารางที่ 2.1



ตารางที่ 2.1 ลำดับขั้นตอนหรือกระบวนการเพื่อเข้ารับบริการของลูกค้าในการเข้ารับการตรวจร่างกายในโรงพยาบาล (Patient Journey for health check-up)

	การรับรู้ (1)	การวิเคราะห์เปรียบเทียบ (2)		กระบวนการการให้บริการในโรงพยาบาล (3)						การให้บริการหลังการรักษ (4)
		เก็บรวบรวมข้อมูล/ติดต่อสอบถามเพื่อหารายละเอียดเพิ่ม	นัยหมาย	ติดต่อแผนกต้อนรับทำประวัติรับบัตรคิว	รอเข้าพบแพทย์	เข้ารับการรักษา	รอฟังผลการรักษา	ชำระเงิน	รับยา/ผลการรักษา	
<b>กิจกรรมที่คนไข้ทำ</b>	- มีความต้องการตรวจเช็คร่างกาย/ถึงรอบตรวจร่างกายประจำปี - เห็นโฆษณาเกี่ยวกับโรงพยาบาล	- ค้นหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น Internet, สอบถามคนรู้จัก, ติดต่อโรงพยาบาลโดยตรง	- ทำการนัดหมายวันเวลาที่สะดวกเข้ารับการตรวจ	- คนไข้มาโรงพยาบาลตามนัดหมาย - ทำประวัติผู้ป่วยใหม่หรือการปรับปรุงข้อมูลส่วนตัวให้เป็นปัจจุบัน - รับบัตรคิว	- นั่งรอบริเวณที่ถูกจัดไว้	- เข้าสู่กระบวนการตรวจร่างกาย	- หลังจากเข้ารับบริการตรวจแล้ว หมอจะมีการเรียกพบเพื่อฟังผลตรวจและคำแนะนำ	- จ่ายเงินค่าบริการที่แผนกการเงิน	- นำใบเสร็จไปรับผลการตรวจหรือยารักษาโรค(ถ้ามี)	- ติดต่อเพื่อกลับไปรับการรักษาต่อเนื่อง - สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม
<b>ความคาดหวังของคนไข้</b>	-	- เข้าถึงข้อมูลที่ต้องการหาได้ง่ายและน่าเชื่อถือ - ติดต่อโรงพยาบาลได้อย่างสะดวกและ รวดเร็ว	- ติดต่อเพื่อนนัดหมายสะดวก - มีหลักฐานและการแจ้งเตือนในการนัดหมาย	- โรงพยาบาลเข้าถึงสะดวก, มีที่จอดรถเพียงพอหาที่จอดรถไม่ยาก - ระยะเวลาในการกรอกข้อมูลอย่างรวดเร็ว ขอเอกสารแก่เพียงจำเป็น	- มีที่นั่งเพียงพอต่อผู้มาใช้บริการ - มีการเรียกเตือนหรือบอกระยะเวลาอย่างแม่นยำ	- ชั่งน้ำหนักก่อนชั่งเงิน - ขั้นตอนการตรวจรวดเร็วและต่อเนื่อง	- ระยะเวลารอฟังผลไม่นาน รวมถึงมีการแจ้งเตือนล่วงหน้า - สรุปผลการตรวจอย่างชัดเจน	- มีคิวที่ชัดเจน - รวดเร็ว - รongรับการจ่ายเงินทั้งเงินสดและไม่ใช้เงินสด	- บริเวณใกล้เคียงกับที่จ่ายเงิน - บริการอย่างรวดเร็ว - ได้รับคำแนะนำวิธีการใช้ยาอย่างชัดเจน	- สะดวกและรวดเร็ว - มีหลายช่องทางในการติดต่อ - ข้อมูลที่ได้รับมาชัดเจน - มีการติดต่อกลับ
<b>ช่องทางารรับข้อมูลหรือข่าวสารของคนไข้/เครื่องมือที่ใช้</b>	- ป้ายโฆษณา (Billboard) - Website/Banner - โฆษณาทางโทรทัศน์/วิทยุ - Mobile Application	- Website - โทรศัพท์ - คนรู้จัก - Mobile application	- เจ้าหน้าที่ - Website - โทรศัพท์ - Mobile application	- เจ้าหน้าที่ - เครื่องจ่ายบัตรจอดรถ - เครื่องเก็บข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์/สมุดจด รวมถึงระบบบัตรคิว	- บัตรคิว (กระดาษ/อิเล็กทรอนิกส์) - Mobile application	- เจ้าหน้าที่ - แผนผังลำดับขั้นตอนการดำเนินการตรวจ	- เจ้าหน้าที่ - Mobile application	- เงินสด/บัตรเครดิต - Mobile application	- เกสเซอร์ - ซองยา	- Website - โทรศัพท์ - Mobile application
<b>อุปสรรคในปัจจุบัน</b>	-	- ความสามารถในการค้นหาข้อมูลต่ำ - เวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลสูง โดยไม่มีศูนย์กลางรวบรวมข้อมูล	- ใช้เวลานานกว่าจะติดต่อได้ (โทรศัพท์) - ไม่มีหลักฐานการจอง	- ที่จอดรถไม่เพียงพอและอาคารของคนไข้แออัด - รอคิวนาน - กระบวนการจัดการไม่ชัดเจน	- พื้นที่ใช้ในการนั่งรอไม่เพียงพอ - รอคิวนาน	- คนไข้สับสนกับกระบวนการตรวจและไม่ต่อเนื่อง	- รอฟังผลนาน - ระยะเวลารอคอยไม่ชัดเจน	- ข้อจำกัดในช่องทางในการจ่ายเงิน	- การสื่อสารที่ยังไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้งานของอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง	- ใช้เวลานานกว่าจะติดต่อได้ (โทรศัพท์) - ให้คำอธิบายที่ไม่ชัดเจน สร้างความสับสนให้คนไข้

## 2. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)

### 2.1 นิยามและความหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)

จากการศึกษาบทความรวมถึงงานวิจัยต่าง ๆ ของนักวิชาการในสาขาการจัดการและการตลาด พบว่ามีการศึกษาอย่างกว้างขวางและยาวนาน โดยพบว่ามีการให้ความหมายที่มีความเหมือนและแตกต่างกันดังนี้

Kalakota and Robinson (1999) ให้คำนิยามเกี่ยวกับ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ว่าเป็นกรอบการบูรณาการกลยุทธ์องค์กรหรือกระบวนการบริการเพื่อตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวและเพิ่มเติมความต้องการของลูกค้าได้อย่างหลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับ Stone and Woodcock (2001), Parvatiyar and Sheth (2001) กับ Tiwana (2001) โดยการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นการสร้างให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้าต่อองค์กร โดย Swift (2001) ได้ให้นิยามเพิ่มเติมว่า องค์กรจะนำ CRM มาใช้ในการหาลูกค้าใหม่, รักษาลูกค้าเดิมให้คงอยู่ โดยเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรผ่านการสร้างผลประโยชน์ให้ลูกค้า

Chen and Popovich (2003) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) คือ การบูรณาการเทคโนโลยีกับกระบวนการในการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยนำCRMมาเพื่อหาความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าในระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันกับองค์กร ถ้ามองให้ลึกลงไป CRM จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์เพื่อหาลูกค้าใหม่และการใช้ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าเพื่อขายสินค้าหรือบริการเพิ่มเติม โดยองค์กรจะสร้างระบบขึ้นมารองรับอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้านั้นจะมีความหมายครอบคลุมในเรื่องของการประยุกต์ใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการกับปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดระเบียบและเชื่อมต่อกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อประสานการให้บริการ การดูแล รวมถึงการแจ้งกิจกรรมการขายและการตลาด ซึ่งครอบคลุมงานวิจัยก่อนหน้านี้ โดยงานวิจัยของ Alexandrou (2013) ก็ให้ความหมายที่สอดคล้องกัน

ชนิดา (2009) ก็ได้ให้คำนิยามที่น่าสนใจว่า แนวคิดที่องค์กรจะมุ่งสานสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า (Customer) ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) กับ ผลประโยชน์ขององค์กร ด้วยหลักการหรือกลวิธีหลากหลายที่มุ่งสร้าง (Establish) พัฒนา (Develop) และรักษา (Maintain) ความสัมพันธ์กับลูกค้า อาทิ การสื่อสารอย่างมีปฏิสัมพันธ์ (Two-Way-Communications) กับลูกค้า การให้บริการลูกค้าด้วยจิตใจที่เอื้ออารี หรือการรู้จักจดจำลูกค้าได้จากข้อมูลของลูกค้า (Customer database) ที่มีอยู่ โดยหลักการเหล่านี้ต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องระยะยาว (Long-term) เพื่อรักษาไว้ซึ่งความรู้สึกที่ดีของทุกฝ่ายโดยเฉพาะลูกค้าปัจจุบันให้เต็มใจที่จะภักดีกับองค์กร

ดังนั้นจึงขอสรุปนิยามความหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าว่าเป็น การที่องค์กรมีความตั้งใจจะสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ด้วยการบูรณาการเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานขององค์กร โดยมุ่งหวังเพื่อการรักษาความเป็นลูกค้าให้ยังใช้บริการกับองค์กรรวมถึงการใช้บริการที่มากขึ้น ดังนั้นองค์กรจะนำข้อมูลของลูกค้ามาใช้ในการสร้างการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้าอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องในทุกจุดที่มีปฏิสัมพันธ์กันได้

## 2.2 การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในอุตสาหกรรมโรงพยาบาล

จากการศึกษาทวิวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในอุตสาหกรรมโรงพยาบาล (CRM in hospital) พบว่ามีนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายที่ระบุเจาะจงที่น่าสนใจไว้หลายท่าน

Levine (2000) กับ Benz and Paddison (2004) กล่าวไว้ว่า การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) สำหรับผู้ให้บริการด้านการดูแลสุขภาพ คือการที่พวกเขาทำการเรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า(ผู้ป่วย)และกลุ่มเป้าหมายของพวกเขา(ผู้ให้ความใส่ใจสุขภาพ) เพื่อใช้ในการสื่อสารข้อมูลได้ตรงตามความต้องการและทันเวลา รวมถึงติดตามผลลัพธ์เพื่อทำการปรับปรุงให้การบริการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดย Benz and Paddison (2004) และ Ngai (2005) กล่าวเพิ่มเติมว่าการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญในเชิงการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการข้อมูลผู้ป่วยที่ดีขึ้น โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างองค์กรกับลูกค้า ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาลในประเทศไทยนั้น ได้มีผู้เคยศึกษาและให้คำนิยามไว้ โดย VIRIYAAMORN (2015) ได้ให้คำจำกัดความว่า การบริหารความสัมพันธ์ของธุรกิจโรงพยาบาล เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ป่วย เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาเพื่อให้ได้รับความร่วมมือ การมีช่องทางสำหรับให้ผู้ป่วยค้นหาข้อมูลข่าวสาร การขอรับบริการ และเสนอข้อร้องเรียน จะทำให้องค์กรสามารถจัดการกับคำร้องเรียนของผู้ป่วยเพื่อให้มีการแก้ไขอย่างได้ผลและทัน่วงที

Subongkod (2016) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน ไว้ว่าเป็นการมุ่งเน้นให้ลูกค้าเกิดความสัมพันธ์อันดีกับองค์กร และเกิดความรู้สึกดีต่อการบริการของพนักงาน ซึ่งปัจจุบันการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการและทิศทางในอนาคตของการดำเนินของธุรกิจ เนื่องจากลูกค้าเข้ามาใช้บริการในโรงพยาบาลเอกชนเพราะต้องการได้รับความสะดวก รวดเร็ว แต่ขณะเดียวกันธุรกิจโดยองค์กรจะต้องสร้างความรู้ให้กับพนักงานในการให้บริการลูกค้าอย่างเข้าอก

เข้าใจ สามารถให้ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ไม่เกิดข้อผิดพลาด และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาในกรณีที่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น สามารถสร้างความประทับใจและความพึงพอใจให้กับลูกค้าจนรู้สึกอยากกลับมาใช้บริการซ้ำ

โดยสรุป จากบทวิจัยและข้อมูลเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้อง จะพบว่า วัตถุประสงค์ของทางโรงพยาบาล คือ การดูแล รักษา ให้คำแนะนำ ผู้ป่วยให้หายจากโรคที่เป็นอยู่ เพื่อให้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ดังนั้นการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในอุตสาหกรรม โรงพยาบาลนั้น เราจะกำหนดความหมายว่า เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี โดยเป็นการสร้างความพึงพอใจจากการรับบริการจากทางโรงพยาบาลของผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เกิดขึ้นได้ทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล โดยโรงพยาบาลจะให้ความสนใจในทุกกระบวนการที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ผ่านการบูรณาการทางเทคโนโลยี โดยเกิดจากความเข้าใจผู้ป่วยแต่ละคนว่าเค้าต้องการอะไรจากโรงพยาบาล ไม่ว่าจะอยู่ในโรงพยาบาลหรือนอกโรงพยาบาล จึงจะสามารถแนะนำหรือนำเสนอบริการต่าง ๆ รวมถึงตอบคำถามสิ่งที่ทางผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องการทราบ หรือไม่เคยรู้มาก่อนก็ได้

### 2.3 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในอุตสาหกรรมโรงพยาบาล

โรงพยาบาลประยุกต์ใช้แนวคิด CRM เพื่อยกระดับและปรับปรุงการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของคนไข้หรือญาติของคนไข้ สังเกตได้จากการมีการบริการหลากหลายรูปแบบที่เกิดขึ้น เช่น บริการ Call center สำหรับสอบถามข้อมูลการบริการ, การติดตามอาการ และการนัดหมายเพื่อพบแพทย์ เป็นต้น มากยิ่งไปกว่านั้น การเติบโตของเทคโนโลยี เช่น สมาร์ทโฟนกับแอปพลิเคชันที่รองรับ, อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และระบบฐานข้อมูลบน Cloud ทั้งหมดถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้า และสร้างความสะดวกสบายในการใช้บริการให้มากยิ่งขึ้น โดยส่งผลกระทบต่อโรงพยาบาลที่ต้องเตรียมเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อรองรับ เริ่มจากการเปลี่ยนแปลงระบบหลังบ้าน (back-office) ที่ดูแลการดำเนินงานของโรงพยาบาล เช่น ระบบการจัดสรรทรัพยากรของโรงพยาบาล ระบบการเก็บข้อมูลต่าง ๆ และการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ล้วนจำเป็นต่อการบริการลูกค้ารูปแบบใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยีมากขึ้น (มิสซิสโอเค, 2019)

ในปัจจุบันโรงพยาบาลในประเทศไทยมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อสร้างการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น ระบบคิวอัจฉริยะ, แอปพลิเคชันสำหรับโรงพยาบาล และ ระบบแพทย์ทางไกล(Telemedicine) (บล็อกนั้น, 2018) ยกตัวอย่างเช่น โรงพยาบาลราชวิถีมีการใช้ แอปพลิเคชันคิว(Queue)เพื่อให้ลูกค้าสามารถจองคิวเพื่อรับการรักษา



ผ่านแอปพลิเคชัน โดยที่ไม่จำเป็นต้องอยู่ในบริเวณโรงพยาบาล โดยผู้ป่วยสามารถกะประมาณเวลาที่จะถึงคิวเพื่อทำการรักษาได้ โดยทางโรงพยาบาลการันตีว่าจะได้รับการรักษาภายใน 1 ชม จากแอปพลิเคชันดังกล่าวจะช่วยทำให้โรงพยาบาลสามารถจัดตารางแพทย์ และบริหารคิวได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น(ทีมข่าวเวิร์คพอยท์, 2019) นอกจากการจัดระบบคิวแล้ว ยังมีแอปพลิเคชันบนมือถือที่ถูกนำมาใช้เพื่อเข้าถึงประวัติการรักษา ใบสั่งยาที่ได้รับ การชำระเงิน และสามารถเข้าถึงบริการอื่น ๆ ของโรงพยาบาล โดยมีหลายโรงพยาบาลได้พัฒนาเทคโนโลยีส่วนนี้ขึ้นมา ได้แก่ โรงพยาบาลสมิติเวชได้สร้างแอปพลิเคชัน “Samitivej Plus” (โรงพยาบาลสมิติเวช จำกัด, 2020) หรือ โรงพยาบาลพระราม 9 ก็ได้ออกแอปพลิเคชัน “Praram 9 Patient” เช่นกัน (ลูแปง, 2018) เป็นต้น นอกจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการในโรงพยาบาลแล้ว ทางโรงพยาบาลก็ได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการให้บริการนอกโรงพยาบาล เรียกว่า ระบบแพทย์ระยะไกล(Tele medicine) โดยเป็นการบริการที่โรงพยาบาลสามารถติดต่อผู้ป่วย เพื่อทำการติดตามอาการ และให้การรักษาจากระยะไกล โดยผู้ป่วยไม่จำเป็นต้องมาถึงโรงพยาบาล ซึ่งจะมีส่วนช่วยลดความแออัดในโรงพยาบาล และยังเพิ่มการเข้าถึงคนไข้ โดยเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุได้เป็นอย่างดี โดยโรงพยาบาลศิริราช มีระบบ “Siriraj Center of Telemedicine” เพื่อดูแลส่วนนี้โดยเฉพาะ (ศิริราช130ปี, 2018)

## 2.4 องค์ประกอบและปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการนำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้

จากการสืบค้นข้อมูลเพื่อทำการทบทวนวรรณกรรมหรืองานวิจัยที่มีการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบและปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการนำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในธุรกิจต่าง ๆ นั้นพบว่า มีการศึกษาอย่างกว้างขวางและจำนวนมาก โดยมีการศึกษาในภาพรวมที่พูดในเรื่องของธุรกิจรวมๆ ซึ่งยังไม่ได้เจาะจงไปในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง รวมถึงมีการศึกษาในอุตสาหกรรมโรงพยาบาลโดยตรงด้วย

### 2.4.1 องค์ประกอบและปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการนำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจภาพรวม

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบและปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการนำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจภาพรวม พบว่า Almotairi (2008) ได้สรุปองค์ประกอบและปัจจัยสู่การทำให้เกิดการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า(CRM)ในองค์กร โดยแบ่งองค์ประกอบเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ เทคโนโลยี (Technology), คน (People) และกระบวนการทางธุรกิจ (Business process) โดยมีปัจจัยที่ส่งผลอีก 8 ปัจจัย คือ การสนับสนุน และ ความรับผิดชอบของ

ผู้บริหาร, การนิยามและการสื่อสารกลยุทธ์ CRM, การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร, การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายใน, ความสามารถของพนักงาน, ฐานข้อมูลของลูกค้า, การบริหารโครงสร้างพื้นฐานของ IT และการมีส่วนร่วมของลูกค้า โดยแต่ละปัจจัยอาจจะอยู่มากกว่าหนึ่งองค์ประกอบก็ได้ โดยสามารถประกบกันเป็นตารางระหว่างองค์ประกอบกับปัจจัย ซึ่งแสดงตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 องค์ประกอบและปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า(CRM)

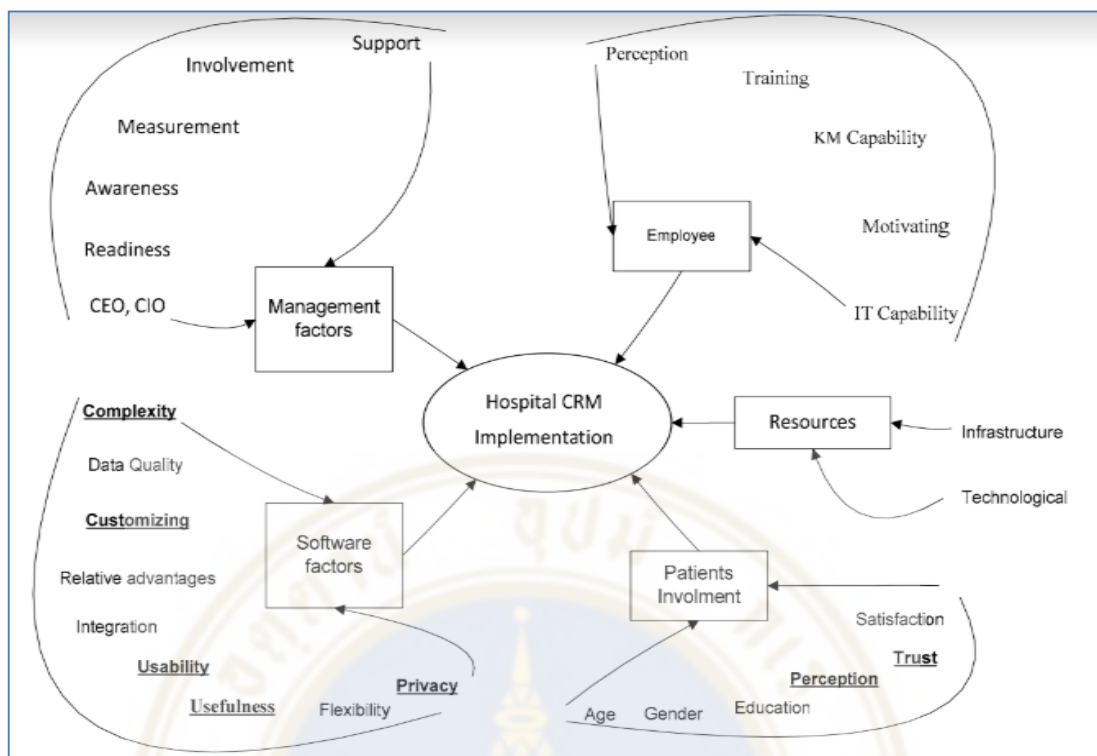
CRM Component CRM Success factors	Human (People)	Technological	Processes
Top management support /commitment	X		
Define/communicate CRM strategy	X		X
Culture/structure change	X		X
Inter-departmental integration		X	X
Skillful staff	X		
Key information on customers		X	
Mange IT structure		X	
Customer involvement	X	X	X

Farhan, Abed, and Ellatif (2018) ได้ทำการศึกษาโดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำเอา CRM ไปใช้ในองค์กร โดยได้กรองงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อมาทบทวนทั้งหมด 182 ชิ้น โดยมีปัจจัยที่ถูกสรุปว่ามีความสำคัญอยู่ถึง 30 ปัจจัย โดย 10 ปัจจัยแรกที่มีการทำวิจัยมากที่สุดได้แก่ ข้อตกลงและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Top management support/ Commitment), การควมรวมระบบและการจัดการทางด้านไอที (IT systems integration/management), ความเชี่ยวชาญ การฝึกอบรมและการสร้างแรงจูงใจ (Skillful, training & motivated staff), การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม/การมุ่งเน้นลูกค้า (Culture change/customer focus), ข้อมูลลูกค้า (คุณภาพ / การแบ่งปัน) (Customer data (quality/share)), กลยุทธ์ CRM (การพัฒนา / การสื่อสาร) (CRM strategy (development/communicate)), การมีส่วนร่วมและคำสัญญาของพนักงาน (Staff commitment/involvement), การติดตาม ตรวจสอบ วัดผล รวมถึงการตอบกลับ (Monitoring, measuring & feedback), ความสามารถของระบบการจัดการข้อมูลลูกค้า (KM capabilities), มีความเข้าใจความหมายของวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจน (Clear definition of objectives/goals)

## 2.4.2 องค์ประกอบและปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการนำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในอุตสาหกรรมโรงพยาบาล

เมื่อทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับองค์ประกอบและปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการนำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในอุตสาหกรรมโรงพยาบาลนั้น พบว่า Hung, Hung, Tsai, and Jiang (2010) ได้ศึกษาปัจจัยจากมุมมองของผู้เข้ารับบริการที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ (CRM adoption) ในโรงพยาบาล โดยแบ่งออกเป็นองค์ประกอบได้สองส่วนได้แก่ องค์กร (Organization) และระบบข้อมูล (Information system) โดยปัจจัยที่ถูกพูดถึงคือ ขนาดโรงพยาบาล, ความสามารถด้าน IT ของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ข้อมูล (Information literacy), ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology capability), ความสามารถทางนวัตกรรมของผู้บริหาร (innovation of senior executives), ความสามารถในการจัดการข้อมูลและผลประโยชน์ที่บริษัทจะได้รับในเชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน และความซับซ้อนของการทำให้ระบบ CRM เกิดขึ้นได้

Monem, Sharifian, and Shaterzadeh (2011) ได้เสนอว่า ปัจจัยต่อการนำไปปฏิบัติของระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในโรงพยาบาล สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 องค์ประกอบได้แก่ การบริหารจัดการ, บุคคลากร, ทรัพยากร, ซอฟต์แวร์ และคนไข้ โดยได้พบว่ามีนักวิจัยได้วิจัยจำนวนมากไว้ ซึ่งได้วิจัยไว้แล้ว 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารการจัดการ บุคคลากร และ ทรัพยากรขององค์กร ดังนั้น จึงเสนอให้ศึกษาเพิ่มเติมอีก 2 ด้านที่เหลือคือ ซอฟต์แวร์ และ คนไข้ โดยเริ่มจากปัจจัยที่เกี่ยวกับซอฟต์แวร์ ประกอบไปด้วย คุณภาพของข้อมูล (Data quality), คุณภาพของซอฟต์แวร์สัมพัทธ์ (Relative advantage), การปรับแต่ง (Customization), ความซับซ้อน (Complexity), การบูรณาการ (Integration), ความยืดหยุ่น (Flexibility), การใช้งาน (Usability), ความเป็นส่วนตัว (Privacy), และประโยชน์ (Usefulness) สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวกับคนไข้ ประกอบด้วย 3 ปัจจัยย่อย คือ การมีส่วนร่วมของคนไข้ (Customer involvement), ความไว้วางใจ (Trust), และการรับรู้ (Perception) โดยรูปภาพรอบความคิดตามภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 5 องค์ประกอบที่สนับสนุนต่อการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจโรงพยาบาล

Samizadeh and Nikoo (2012) เสนอกรอบคิดการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในโรงพยาบาลโดยเน้นบริบทในประเทศอิหร่าน โดยได้เสนอโครงสร้าง (Framework) ในการทำให้ระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเกิดขึ้นได้ โดยมีองค์ประกอบพื้นฐานอยู่ 5 องค์ประกอบ คือ เชิงกลยุทธ์, กระบวนการ, พนักงาน, เทคโนโลยี และ ตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โดยปัจจัยในแต่ละองค์ประกอบได้แก่

1. เชิงกลยุทธ์ (Strategic) มีองค์ประกอบได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์กร, ภารกิจขององค์กร, ค่านิยมโครงการสำหรับทุกภาคส่วน, การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง, การระดมทุนและการวางแผนทรัพยากรและการให้ความสนใจของแต่ละภาคส่วนและมุมมองของการดำเนินโครงการ

2. กระบวนการ (Process) มีองค์ประกอบได้แก่ ปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ป่วย, ประเภทของความสัมพันธ์ระหว่างแพทย์, ผู้ป่วยและครอบครัวของผู้ป่วย, การแก้ไขข้อผิดพลาดในโปรแกรมการรายงาน, สร้างความมั่นใจกับสุขภาพที่สมบูรณ์ของผู้ป่วยก่อนออกโรงพยาบาล, สภาพแวดล้อมและการบริการที่น่าพึงพอใจ, เวลาในการรอหามของผู้ป่วย, การสื่อสารของพนักงานเกี่ยวกับการมาหาม, ให้บริการเกี่ยวกับการใช้ยาของผู้ป่วย, การให้บริการห้องปฏิบัติการและตรวจสอบ, การปฏิบัติตามมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมและสุขอนามัย

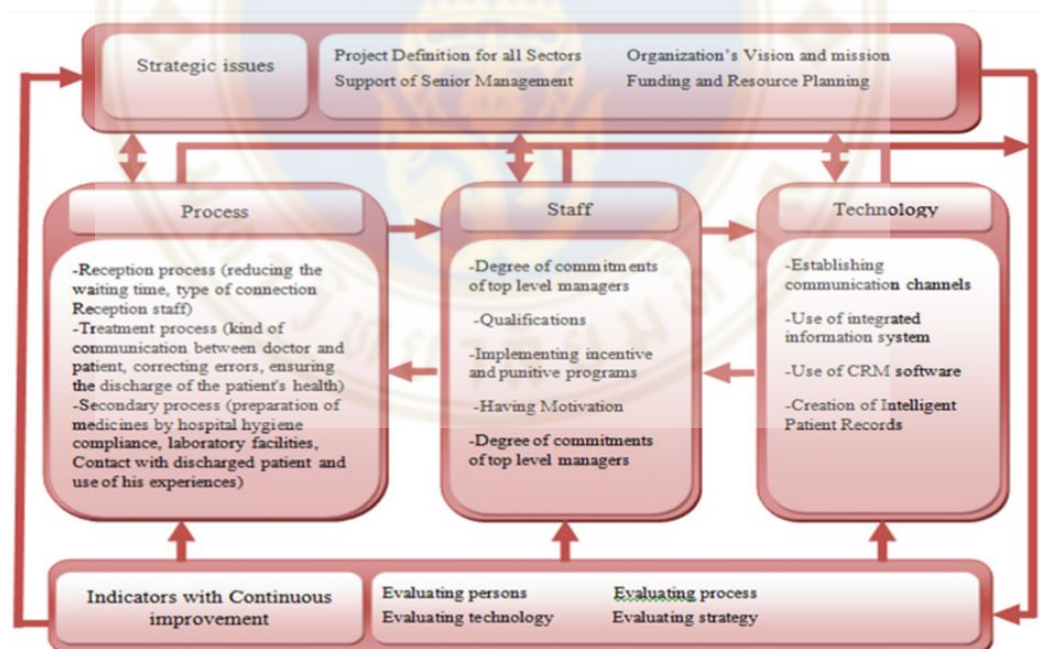
ส่วนบุคคลของผู้ป่วย, การติดต่อของโรงพยาบาลหลังจากผู้ป่วยออกจากโรงพยาบาล, ติดต่อกับผู้ป่วยที่ห่างหายไปและนำประสบการณ์ที่ได้ไปปรับปรุง

3. พนักงาน (Staff) มีองค์ประกอบได้แก่ ระดับของภาวะผูกพันของผู้จัดการระดับสูง, การฝึกอบรมและทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโครงการ, การฝึกอบรมพนักงานสำหรับการสื่อสารกับผู้ป่วยและครอบครัวของพวกเขา, การฝึกอบรมพนักงานสำหรับการเปลี่ยนวัฒนธรรมของพวกเขาเพื่อต้อนรับผู้ป่วย, สร้างความแม่นยำในการทำงานของพนักงาน, การมีโปรแกรมแรงจูงใจและบทลงโทษ

4. เทคโนโลยี (Technology) มีองค์ประกอบได้แก่ การประยุกต์เพื่อบูรณาการหรือปรับปรุงระบบโรงพยาบาล, ใช้วิธีการขุดหาข้อมูล(Data mining)เพื่อนำความรู้มาใช้, การใช้ระบบ CRM, การสร้างช่องทางการสื่อสาร, การสร้างข้อมูลผู้ป่วย, การที่พนักงานใช้อินเทอร์เน็ต

5. ตัวชี้วัด (Indicator) มีองค์ประกอบได้แก่ ตัวชี้วัดเพื่อทบทวนประสิทธิภาพของแผนกต่าง ๆ, ตัวชี้วัดเพื่อทบทวนประสิทธิภาพของพนักงาน, ตัวชี้วัดเพื่อทบทวนประสิทธิภาพขององค์กรตามวิสัยทัศน์, ตัวชี้วัดในการวัดระดับความพึงพอใจของผู้ป่วย

มีการนำเสนอในรูปแบบภาพกรอบความคิดตามภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ปัจจัยและองค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในโรงพยาบาลประเทศอิหร่าน

Vaish, Vaish, Vaishya, and Bhawal (2016) ก็ได้เสนอ 7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้าง CRM ในส่วนการบริการของโรงพยาบาล ได้แก่ คุณภาพการรักษา เช่น การจัดให้มีแพทย์เพื่อทำการ

รักษาเฉพาะทาง,การเข้าถึงโรงพยาบาลด้วยความสะดวกสบาย เช่น จัดให้มีรถบริการขนส่งฟรี, การสร้างความคุ้นเคยกับโรงพยาบาล เช่น การจัดการทัศนศึกษาในโรงพยาบาล, การประยุกต์ใช้ระบบ ICT เช่น การเปิดให้ผู้รับบริการให้ข้อเสนอแนะ หรือข้อติชมผ่านระบบออนไลน์, การปรับทัศนคติของบุคลากรทางการแพทย์ ให้ใส่ใจ ผู้เข้ารับบริการ, การเก็บข้อมูลของผู้เข้ารับบริการ เพื่อใช้ในการประเมินพฤติกรรม การเข้ารับการรักษา, การรับฟังข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อมีการเปลี่ยนระบบการให้บริการในองค์กร

#### 2.4.3 องค์ประกอบและปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการนำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในอุตสาหกรรมสุขภาพ

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบและปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการนำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในอุตสาหกรรมสุขภาพนั้น พบว่าส่วนของกิจกรรมการบริการสุขภาพ

Yina (2010) ได้ระบุองค์ประกอบของการนำ CRM มาใช้ จะประกอบไปด้วย การบูรณาการและสร้างฐานข้อมูล, วิสัยทัศน์ของฝ่ายบริหาร, การพัฒนาเทคโนโลยี, การเปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างโรงพยาบาลกับคนไข้ ทาง Lyu, Chao, Chen, and Huang (2012) ได้สร้างแบบจำลองกระบวนการตรวจสอบสุขภาพ โดยมีการนำ CRM มาใช้ โดยระบุว่า บทบาทบุคลากรทางการแพทย์และกระบวนการตรวจ เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ CRM เกิดขึ้น รวมถึง Baashar and Mahmood (2014) ได้สนับสนุนว่าการมีข้อมูลและการนำข้อมูลจากหลายแหล่งมาบูรณาการนั้น เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิด CRM

Wang (2013) ได้ทำการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบและประเมินความสำเร็จของการนำ CRM ไปประยุกต์ใช้ในการให้บริการบ้านพักคนชรา (Nursing home) แบบอยู่ภายใต้การควบคุมของโรงพยาบาลกับไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของโรงพยาบาล โดยผู้วิจัยได้นำ 4 องค์ประกอบของ CRM ซึ่งประกอบไปด้วย สิ่งสนใจหลักของลูกค้า (Key customer focus), การเปลี่ยนแปลงขององค์กร (CRM organization), เทคโนโลยี CRM (Technology-based CRM) และ การจัดการความรู้ (Knowledge management) มาใช้ในการประเมิน ส่วน Gulliver, Joshi, and Michell (2013) เสนอ Framework สำหรับการนำ CRM มาใช้ใน บ้านพักคนชรา ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการรายกรณี (Case management) คือ ช่องทางการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนไข้กับโรงพยาบาล รวมถึงญาติของคนไข้ด้วย, การจัดการความรู้ (Knowledge management) คือ กระบวนการจัดการฐานข้อมูลของคนไข้ เพื่อเป็นฐานข้อมูลที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์ลักษณะและ

ความต้องการของลูกค้า, การจัดการด้านการรักษา (Care management) คือ กระบวนการนำข้อมูลของคนไข้จากฐานข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อสร้างการบริการที่เหมาะสมในแต่ละคนไข้

### 3. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและดิจิทัล

#### 3.1 นิยามและความหมายของการกลยุทธ์เชิงดิจิทัล

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่มีการผู้ถึงเกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์เชิงดิจิทัล โดยได้มีนักวิชาการการให้นิยาม คำว่ากลยุทธ์เชิงดิจิทัลดังต่อไปนี้

Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, and Venkatraman (2013) ได้เสนอว่า กลยุทธ์เชิงดิจิทัล เกิดจากการผสมระหว่าง กลยุทธ์ไอที (IT strategy) กับ กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business strategy) เข้าด้วยกัน จึงนำมาสู่การนิยามคำว่า กลยุทธ์เชิงดิจิทัล คือกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ที่สร้างขึ้นและดำเนินการเพื่อที่จะผลักดันให้ทรัพยากรทางดิจิทัล สร้างคุณค่าทางธุรกิจ โดยD'Cruz, Timbrell, and Watson (2016) ได้เพิ่มเติมคำจำกัดความกลยุทธ์เชิงดิจิทัลไว้ว่า คือการวางเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว และวัตถุประสงค์ของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ตลอดจนการกำหนดระบบนิเวศน์ (Ecosystem) ขององค์กรเชิงดิจิทัล เพื่อสร้างและคงศักยภาพในการแข่งขันให้แก่บริษัท โดยRoss, Beath, and Sebastian (2017) ก็พูดถึงคำนิยามเกี่ยวกับกลยุทธ์เชิงดิจิทัล (Digital strategy)ว่าเป็นการกำหนดทิศทาง สำหรับฝ่ายบริหารในการ ริเริ่ม วัตถุประสงค์ความคืบหน้า และจัดทำกิจกรรมเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ Schallmo, Williams, and Lohse (2018) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ดิจิทัลเป็นรูปแบบเชิงกลยุทธ์ที่ตั้งใจที่จะแปลงบริษัทให้เป็นดิจิทัล โดยต้องตั้งวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะกลาง คือการสร้างหรือรักษาให้ยังคงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอยู่ เทคโนโลยีและวิธีการทางดิจิทัลจะถูกนำไปใช้กับผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจตามกลยุทธ์เชิงดิจิทัล สำหรับการพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลนั้น บริษัทต้องได้รับการวิเคราะห์ขั้นพื้นฐานสำหรับสภาพแวดล้อม, สถานการณ์ในอนาคต ที่จะเกิดขึ้นในกรณีต่าง ๆ

โดยสรุปสำหรับงานวิจัยนี้ จะกำหนดความหมายของคำว่า กลยุทธ์เชิงดิจิทัล หมายถึง เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยจะมีการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่กระบวนการทำงาน ระบบขององค์กร คนขององค์กร ตลอดจนระบบนิเวศน์ที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการดำเนินการ เพื่อสร้างศักยภาพและสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

### 3.2 เทคโนโลยีและดิจิทัลเพื่อการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

เทคโนโลยีและดิจิทัล มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าขององค์กร เพื่อช่วยประสานหน่วยงานในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ CRM และสนับสนุน พัฒนา การบริการ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น Hung et al. (2010) มองว่าเทคโนโลยีและดิจิทัลเป็นส่วนที่จำเป็นต่อการนำ CRM มาใช้ในองค์กร เพราะเทคโนโลยีและดิจิทัลจะช่วยบูรณาการกลยุทธ์และพนักงานในองค์กรให้สอดคล้องกันเพื่อการขับเคลื่อน CRM ขององค์กรได้สำเร็จ นอกจากนั้นเทคโนโลยี CRM ได้ถูกพัฒนาและเพิ่มบทบาทจากการเป็นซอฟต์แวร์ชนิดหนึ่งสู่การเป็นระบบสารสนเทศ (Information system) ที่ให้การสนับสนุนองค์กรใน 4 ด้าน คือ การสนับสนุนการขาย, การสนับสนุนการบริการ, การวิเคราะห์ข้อมูล และการบูรณาการข้อมูล (Chang, Park, & Chaiky, 2010) ซึ่งสองด้านแรก คือผลที่ได้จากการต่อยอดการจัดการข้อมูล กล่าวคือ การบริการและการขายจะมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น จากการปรับปรุงเรื่องการได้มาของข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดขององค์กร การที่ข้อมูลในองค์กรมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น เนื่องมาจากบริการที่หลากหลาย และการมีหน่วยงานย่อยหลายๆ แห่งภายในองค์กรได้ทำงานผ่านระบบดังกล่าว

จากที่จำนวนข้อมูลมากขึ้น สร้างความซับซ้อนต่อการจัดเก็บ การบูรณาการ หรือการนำข้อมูลไปวิเคราะห์ องค์กรจึงมักใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการ โดยเฉพาะ ซึ่งในธุรกิจโรงพยาบาลในปัจจุบันมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น HIS (Hospital information system) เพื่อจัดการข้อมูล โดยเทคโนโลยี HIS คือ ระบบที่ถูกออกแบบมาเพื่อจัดการข้อมูลทางการบริหาร การเงิน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการรักษาคนไข้ (Ismail et al., 2010) ซึ่งเป็นการเปลี่ยน โฉมรูปแบบของการจัดข้อมูลแบบเดิมในรูปแบบกระดาษ มาสู่ข้อมูลแบบดิจิทัล ช่วยเพิ่มความสะดวกสบาย ความถูกต้องในการเข้าถึงข้อมูล ซึ่งส่งผลให้โรงพยาบาลให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบันยังมีอุปสรรคต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในโรงพยาบาลอยู่

ปัญหาและอุปสรรคในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับโรงพยาบาล สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเด็น คือความคุ้มค่าในการลงทุนกับปัญหาด้านทรัพยากรและการสนับสนุนจากภาครัฐ ประเด็นแรก การลงทุนทางเทคโนโลยีใช้งบประมาณค่อนข้างสูง แต่การมุ่งเน้นประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพียงอย่างเดียวไม่สามารถรับรองความสำเร็จและเพิ่มประสิทธิภาพของ CRM ในองค์กรได้ (Chang et al., 2010) ในประเด็นต่อมา (Ahmadi, Nilashi, & Ibrahim, 2015) ระบุปัญหาที่มักจะพบเจอ โดยเฉพาะในประเทศที่กำลังพัฒนาแล้ว คือ การเข้าถึงอินเทอร์เน็ตตามแต่ละพื้นที่, การขาดเงินทุนสนับสนุน, การขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ เป็นต้น จากประเด็นดังกล่าว โรงพยาบาลจึงควรต้องมีการวางแผน และกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้การนำเทคโนโลยีมาใช้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด



#### 4. ผลกระทบทวนวรรณกรรมที่มีต่องานวิจัย

จากการให้ความหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ว่าเป็น การที่องค์กรมีความตั้งใจจะสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ด้วยการบูรณาการเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานขององค์กร โดยมุ่งหวังเพื่อการรักษาความเป็นลูกค้าให้ยังคงใช้บริการกับองค์กรรวมถึงการใช้บริการให้มากขึ้นต่อไป ดังนั้นองค์กรจะนำข้อมูลของลูกค้ามาใช้ในการสร้างการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้าอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องในทุกจุดที่มีปฏิสัมพันธ์กัน โดยเมื่อนำเอา CRM มาใช้ในอุตสาหกรรมโรงพยาบาลนั้น วัตถุประสงค์ของทางโรงพยาบาล คือ การดูแล รักษา ให้คำแนะนำ ผู้ป่วยให้หายจากโรคที่เป็นอยู่ เพื่อให้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ดังนั้นการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในอุตสาหกรรมโรงพยาบาล (CRM in hospital) เราจะกำหนดความหมายว่า เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี โดยเป็นการสร้างความพึงพอใจจากการได้รับบริการจากทาง โรงพยาบาลของผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เกิดขึ้นได้ทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล โดยโรงพยาบาลจะให้ความสนใจในทุกกระบวนการที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ผ่านการบูรณาการทางเทคโนโลยี โดยเกิดจากความเข้าใจผู้ป่วยแต่ละคนว่าเค้าต้องการอะไรจากโรงพยาบาล ไม่ว่าจะอยู่ในโรงพยาบาลหรือนอกโรงพยาบาล จึงจะสามารถแนะนำหรือนำเสนอบริการต่าง ๆ รวมถึงตอบคำถามสิ่งที่ทางผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องการทราบหรือไม่เคยรู้มาก่อนก็ได้

กระบวนการเดินทางของผู้ป่วย (Patient journey) เป็นสิ่งที่ธุรกิจโรงพยาบาลควรให้ความสำคัญ โดยต้องทำความเข้าใจเพื่อจะได้วางแผนในรายละเอียดได้เป็นอย่างดีโดยคำนึงในแต่ละขั้นตอนว่าผู้ป่วยจะมีกิจกรรมอะไรที่ต้องทำ ทำแบบไหน ในแต่ละกระบวนการ ความคาดหวังว่าจะได้อะไรจากกระบวนการนั้น ปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยสามารถระบุปัญหาแต่ละกระบวนการได้ รวมถึงคนหรือเครื่องมือที่ใช้เป็นตัวกลางในการเชื่อมต่อและสื่อสารระหว่างคนไข้กับโรงพยาบาล ซึ่งปัจจุบันทำได้หลายทางทั้งเป็นรูปแบบที่จับต้องได้ หรือรูปแบบที่จับต้องไม่ได้ จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า กระบวนการเดินทางของผู้ป่วยนั้น จะสอดคล้องไปกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) โดยโรงพยาบาลสามารถนำ CRM มาใช้ในแต่ละกระบวนการของผู้ป่วยได้เป็นอย่างดี

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน พบว่าส่งผลกระทบต่อทุก ๆ ธุรกิจ ไม่เว้นแม้แต่โรงพยาบาลที่ต้องให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาในส่วนต่าง ๆ ของโรงพยาบาล เพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ดังนั้นจึงพูดได้ว่า การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ถือเป็นการสนับสนุนให้การทำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จะเห็นได้จากการที่โรงพยาบาลมีการนำเอาเทคโนโลยีเกี่ยวกับฐานข้อมูลกลางที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาเก็บข้อมูลของผู้ป่วย โดยมีโปรแกรมตรงกลางที่ใช้ร่วมกันในการเข้าถึงข้อมูลของคนไข้

ทำให้การเข้าถึงประวัติผู้ป่วยเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว โดยแต่ละแผนกก็จะสามารถเห็นและใช้ข้อมูลตัวเดียวกัน ซึ่งแตกต่างจากเมื่อก่อนที่เก็บเป็นกระดาษ กว่าจะหาหรือขอข้อมูลจากต่างแผนกค่อนข้างจะเสียเวลาและข้อมูลมีโอกาสที่จะสูญหายหรือรั่วไหลออกไป โดยเทคโนโลยีได้ขยายขอบเขตครอบคลุมไม่เพียงแค่ในโรงพยาบาลเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงนอกโรงพยาบาล การเชื่อมต่อกับลูกค้าซึ่งเป็นผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องผ่านรูปแบบของแอปพลิเคชันบนมือถือหรือเป็นเว็บไซต์บนอินเทอร์เน็ต ที่มีประโยชน์ไว้ติดต่อพูดคุยกับผู้ป่วย หรือเกิดการสร้างกระบวนการการรักษาทางไกลให้เกิดขึ้นได้

ข้อสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบถึงความหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าทั้งในธุรกิจอื่น ๆ และธุรกิจโรงพยาบาล การเข้าใจกระบวนการเดินทางของผู้ป่วยเพื่อทราบถึงพฤติกรรมและความคาดหวังของผู้ป่วย การก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นส่วนสนับสนุนให้การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้ป่วยมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยภาพรวมของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้ป่วยที่ถูกสนับสนุนจากเทคโนโลยีนั้นจำเป็นต้องมีการนำกลยุทธ์เชิงดิจิทัลมาใช้ เพื่อการดำเนินกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับภาพรวมขององค์กรและการพัฒนาอย่างครบวงจร ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการนำเทคโนโลยีและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในธุรกิจโรงพยาบาลโดยสอดคล้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ดิจิทัล รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมโรงพยาบาล

## บทที่ 3

### ระเบียบวิจัย

บทนี้เป็นการนำเสนอแนวทางการดำเนินงานวิจัย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ที่ได้ระบุไว้ใน บทที่ 1 สำหรับการศึกษาเรื่องการนำเทคโนโลยีและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในธุรกิจโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ดิจิทัล การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 วิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอ

### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้ต้องการศึกษา “การศึกษานำเทคโนโลยีและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationship management) มาใช้ในธุรกิจโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Strategy) ในอุตสาหกรรมโรงพยาบาล” โดยประเภทของโรงพยาบาลที่ทางผู้วิจัยสนใจคือ โรงพยาบาลในจังหวัดกรุงเทพมหานครเท่านั้น เพราะการบริการด้านสุขภาพของโรงพยาบาลส่วนใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานคร โดยประกอบไปด้วย โรงพยาบาลชั้นนำเป็นจำนวนมาก ทำให้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่น่าสนใจ โดยโรงพยาบาลในจังหวัดกรุงเทพมหานครนั้น มีจำนวนอยู่ที่ 141 แห่ง แบ่งเป็น 41 แห่งเป็นของรัฐบาล และ 100 แห่งเป็นของเอกชน (คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ระบบบริการสุขภาพเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร, 2014)

การสุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ จะใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบวิธีการวิชีสโนว์บอลล์ (Snowball Selection) จากกลุ่มโรงพยาบาลรัฐบาลในกรุงเทพมหานครโดยจะเก็บข้อมูลด้วย

การสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ในภาพรวมหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในเรื่องกลยุทธ์ตามแผนกต่าง ๆ จำนวน 9 คน (ใช้เทคนิคของเดลฟาย โดยเลือกสอบถามเชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในด้านนี้โดยตรง (มีความเป็นเอกพันธ์สูง) จะใช้ผู้เชี่ยวชาญ 9-15 คน)

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล (Interview) โดยเลือกใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยมีการกำหนดคำถามไว้แบบปลายเปิด (Open-Ended Question) โดยทำให้คำถามมีความยืดหยุ่นเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ทำให้ได้ข้อมูลหลากหลายแง่มุม ซึ่งผู้จัดได้สร้างแบบสอบถามตามแนวทางและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อ้างอิงแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งหนังสือและเอกสารต่าง ๆ โดยทั้งหมดจะใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 45 นาทีต่อคน โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

- โรงพยาบาล, ตำแหน่ง, แผนก และ อายุการทำงาน

ตอนที่ 2 การนำเทคโนโลยีและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในธุรกิจโรงพยาบาล

- โรงพยาบาลของท่านได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือไม่ เพราะเหตุใด
- ในปัจจุบัน โรงพยาบาลของท่านได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าภายในโรงพยาบาลอย่างไร
- ในปัจจุบัน โรงพยาบาลของท่านได้นำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ภายนอกโรงพยาบาลอย่างไร
- ท่านคิดว่าโรงพยาบาลควรมีการให้บริการในรูปแบบใดบ้าง เพราะอะไร เพื่อที่จะสนับสนุนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าภายในโรงพยาบาล
- ท่านคิดว่าโรงพยาบาลควรมีการให้บริการในรูปแบบใดบ้าง เพราะอะไร เพื่อที่จะสนับสนุนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าภายนอกโรงพยาบาล
- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลต่อการพัฒนาและการปรับตัวของโรงพยาบาลอย่างไร แง่มุมไหนบ้าง

- จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าของโรงพยาบาลอย่างไรบ้าง
- โรงพยาบาลของท่านได้มีการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในอนาคตอย่างไร
- ท่านรู้จักการจัดการเชิงกลยุทธ์ดิจิทัลหรือไม่ โดยท่านได้นำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้เพื่อการนำเทคโนโลยีและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในอุตสาหกรรมโรงพยาบาล อย่างไร

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ให้ประสบความสำเร็จในธุรกิจโรงพยาบาล – บุคลากร & ระบบเทคโนโลยี

- ท่านคิดว่าปัจจัยด้านต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลต่อการนำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ากับเทคโนโลยีมาใช้ให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมโรงพยาบาลหรือไม่ อย่างไร
  - ผู้นำขององค์กร
  - บุคลากรขององค์กร
  - เทคโนโลยี
  - การจัดการข้อมูลของลูกค้า
  - การบริการอัตโนมัติ

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างชุดคำถามเพื่อใช้ในการวิจัยนี้ โดยศึกษาวิธีการสร้างชุดคำถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้เคยมีผู้ศึกษาไว้แล้วจึงนำมาประยุกต์ให้เข้ากับงานวิจัยที่ต้องการศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ดังต่อไปนี้

#### 3.3.1 ความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้นำชุดคำถามในการสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุง เพื่อความเหมาะสมตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ปรับปรุงแก้ไขภาษาและคำถามให้กระชับชัดเจน เข้าใจง่าย สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตาม

วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการหาคำตอบสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้

### 3.3.2 ความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยนำชุดคำถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบก่อน (Pre-Test) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 ชุด การทดสอบก่อนการวิจัยนี้เพื่อหาความน่าเชื่อถือของชุดคำถามว่ากลุ่มตัวอย่างนี้มีความเข้าใจในชุดคำถามหรือไม่ และได้คำตอบตามที่คาดหวังหรือไม่ หากทดสอบแล้วพบว่าชุดคำถามนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจและได้คำตอบตามที่คาดหวังจากนั้นจึงนำชุดคำถามไปเก็บจริง

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการเก็บข้อมูล โดยมีการบันทึกเสียง หรือในบางกรณีให้ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกให้พบเพื่อให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเนิ่นการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์และบันทึกเสียงผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบกับจดบันทึกขณะดำเนินการสัมภาษณ์ สำหรับกรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกให้บันทึกเสียง ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์และจดบันทึกขณะดำเนินการสัมภาษณ์เท่านั้น โดยการสัมภาษณ์ทั้งหมดจะใช้ระยะเวลา 1 เดือน ระหว่างเดือน พฤษภาคม ถึง มิถุนายน 2563

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอ

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รายบุคคล (Interview) จากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ของข้อความที่ถูกจดบันทึกไว้มาทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างตัวข้อมูลและบริบท โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้ (อมวสิ อัมพันศิริรัตน์, 2557)

1. วางแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาแนวทางในการหาคำตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยและคำถามในการวิจัย
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) มาบันทึกให้อยู่ในรูปแบบเอกสาร ทำการอ่าน จัดเรียงข้อมูล และเปรียบเทียบข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ค้นหาคำตอบสำคัญของงานวิจัย

3. นำข้อมูลที่ได้ มาทำการจัดเรียงและเปรียบเทียบ นำมาจับประเด็นสำคัญสำหรับการตอบคำถามวิจัย หรือประเด็นอื่น ๆ เพิ่มเติมที่พบจากการสัมภาษณ์

4. จัดกลุ่มของคำตอบที่มีประเด็นไปในทิศทางเดียวกันและกำหนดประเด็นหลัก (Theme) เพื่อค้นหาแบบแผน (Pattern) ของข้อมูลในแต่ละประเด็นหรือระหว่างประเด็นพร้อมสร้างคำอธิบาย

นอกจากผลสรุปที่ได้จากการศึกษาวิจัยส่งผลต่อการนำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ให้ประสบความสำเร็จจากการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะนำสิ่งที่พบเหล่านั้นมาสู่การอภิปรายและนำไปสู่การให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ



## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาการนำเทคโนโลยีและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในธุรกิจโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ดิจิทัล โดยต้องการศึกษามุมมองและกิจกรรมที่ทางโรงพยาบาลมองว่าจะทำให้เกิดการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า สอดคล้องกับปัจจัยที่ช่วยทำให้การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจโรงพยาบาลประสบความสำเร็จ

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้วิจัยทำการวิจัยโดยสอบถามความคิดเห็นผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-Depth Interview)จากผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีหน้าที่รับผิดชอบหรือเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ในภาพรวมหรือแยกไปในแต่ละแผนก โดยทั้ง 9 คนมาจากโรงพยาบาลรัฐบาล โดยมี 3 คนเป็นผู้บริหารโรงพยาบาล 2 คนเป็นรองผู้บริหารโรงพยาบาล 4 คนเป็นทีมที่ดูแลฝ่ายเทคโนโลยีของโรงพยาบาล ทั้งนี้ เพื่อปกป้องข้อมูลของผู้เข้าร่วมวิจัย ผู้วิจัยขอไม่อ้างถึงชื่อของผู้เข้าร่วมวิจัยและชื่อโรงพยาบาลของผู้วิจัย โดยทางผู้วิจัยจะแทนชื่อของผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นลำดับของผู้วิจัย ตามลำดับด้านล่าง

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลลำดับผู้วิจัย

ลำดับ	ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง
1	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1	ผู้อำนวยการ โรงพยาบาล
2	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2	ผู้อำนวยการ โรงพยาบาล
3	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3	ผู้อำนวยการ โรงพยาบาล
4	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4	รองผู้อำนวยการ โรงพยาบาล
5	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5	รองผู้อำนวยการ โรงพยาบาล
6	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6	ผู้ดูแลฝ่ายเทคโนโลยีโรงพยาบาล



7	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7	ผู้ดูแลฝ่ายเทคโนโลยีโรงพยาบาล
8	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8	ผู้ดูแลฝ่ายเทคโนโลยีโรงพยาบาล
9	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9	ผู้ดูแลฝ่ายเทคโนโลยีโรงพยาบาล

#### 4.2 ความหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจโรงพยาบาล

ในส่วนนี้ผู้วิจัยต้องการทราบข้อมูลว่าโรงพยาบาลมีความเข้าใจความหมายเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจโรงพยาบาลในรูปแบบใด รวมถึงการให้ความสำคัญของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือไม่ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านให้ความเห็นว่าโรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ป่วยและผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นอันดับแรก โดยมองว่าการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ป่วยจะเกิดขึ้นได้ โรงพยาบาลจะต้องใส่ใจในภาพลักษณ์ที่ดีของโรงพยาบาล ซึ่งจะทำให้ผู้ป่วยรู้สึกมั่นใจว่าโรงพยาบาลนี้เป็นโรงพยาบาลที่ดี มีคุณภาพ สามารถดูแลและรักษาเค้าให้หายจากโรคที่เป็นอยู่ได้ ประกอบกับการบริการที่ทำให้ผู้ป่วยรู้สึกได้รับการบริการอย่างสะดวกและรวดเร็ว มีขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน เข้าใจง่าย โดยรวมถึงโรงพยาบาลมุ่งเน้นการให้บริการจากบุคลากรในส่วนต่าง ๆ ให้ผู้มาใช้บริการรู้สึกถึงความเป็นกันเอง สามารถดูแลผู้มาใช้บริการอย่างทั่วถึงและตอบโจทยความต้องการตามที่ถูกร้องขอ

ข้อมูลความเห็นของทางผู้ถูกสัมภาษณ์ที่น่าสนใจมีตามด้านล่างนี้

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า “โรงพยาบาลให้ความสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมองลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งให้ความสำคัญทั้งผู้ป่วยและญาติของผู้ป่วย โดยเน้นการบริการที่มีความสะดวกสบายที่ทางโรงพยาบาลจะสามารถให้ได้ ทำให้ผู้ป่วยและญาติมีความรู้สึกปลอดภัยและมั่นใจในคุณภาพของการรักษา รวมไปถึงการบริการต่าง ๆ เช่น การระมัดระวังไม่ให้คนไข้ตกเตียง, การเข้าถึงการรับบริการที่ง่ายขึ้น ไม่ต้องรอคิวนาน เป็นต้น”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า “ทางทีมผู้บริหารได้มีการตั้งนโยบายว่าต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือการให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยมองถึงความคาดหวังที่ผู้มารับบริการอยากได้แล้วพยายามตอบสนอง โรงพยาบาลเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากขึ้น คือต้องการให้ผู้มารับบริการมีความสะดวกมากขึ้น โดยมองถึงการลดความซ้ำซ้อนของการให้บริการของทางโรงพยาบาล เช่น การนัดหมายหรือเลื่อนนัดด้วยผู้รับบริการเอง”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า “ทางโรงพยาบาลได้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับลูกค้ามากที่สุด โดยทางผู้บริหารได้เล็งเห็นลูกค้าหรือคนป่วยเป็นส่วนสำคัญที่ทางโรงพยาบาลต้อง

ให้ความใส่ใจ ผ่านการสร้างภาพพจน์ที่ดีของโรงพยาบาล ซึ่งมีส่วนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีได้ โดยเป็นการสื่อถึงความน่าเชื่อถือว่าจะได้รับการรักษาให้หายจากโรคที่เป็นอยู่ได้”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า “ในภาพของโรงพยาบาลรัฐบาล เราได้ให้ความสำคัญและใส่ใจในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยจะมีการคำนึงถึงหน้าที่ที่ทางหน่วยงานราชการมี โดยจะไม่สามารถปฏิเสธการรักษาให้กับกลุ่มลูกค้าที่มาที่โรงพยาบาล โดยโรงพยาบาลจะให้ความสำคัญสะดวกสบายและรวดเร็วเท่าที่โรงพยาบาลจะให้ได้ แต่เรื่องของการรักษาจะต้องได้มาตรฐานตามที่ถูกกำหนดไว้อยู่แล้ว”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า “โรงพยาบาลได้ให้ความสำคัญและใส่ใจความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านการให้บริการ รวมถึงการมีภาพลักษณ์ที่ถูกต้องหรือรับรู้ ผ่านคุณภาพการรักษาหรือการให้ความรู้ต่าง ๆ โดยทั้งหมดจะตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า “โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับลูกค้า ผ่านมุมมองว่าความสะดวกสบายจะช่วยสร้างความพึงพอใจและทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ป่วยได้ โดยคนไข้จะมีความผูกพันกับโรงพยาบาลผ่านความเชื่อมั่นที่มีต่อการรักษาของหมอ”

#### 4.3 กิจกรรมการให้บริการกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

ในส่วนนี้ผู้วิจัยต้องการทราบข้อมูลว่ามุมมองของโรงพยาบาลที่มีต่อกิจกรรมที่โรงพยาบาลได้ให้บริการอยู่นั้น มีอะไรบ้างที่ทางผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มารับบริการได้ พบว่าคำตอบของผู้สัมภาษณ์เกี่ยวกับกิจกรรมการให้บริการความสัมพันธ์กับลูกค้า จะสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วนได้แก่ กิจกรรมที่เกิดขึ้นตั้งแต่ก่อนมาโรงพยาบาล กิจกรรมที่อยู่ในโรงพยาบาล และกิจกรรมที่กลับออกไปจากโรงพยาบาลแล้ว

โดยเริ่มจากกิจกรรมที่เกิดขึ้นก่อนการมาโรงพยาบาลนั้น พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า โรงพยาบาลจะเน้นการสร้างชื่อและต่อยอดการเป็นที่ยอมรับของประชาชน ว่าโรงพยาบาลที่นี่มีหมอที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เป็นที่พึ่งของประชาชนได้ โดยจะใช้การสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทีวี วิทยุ หรือป้ายประกาศ โดยปัจจุบันจะเน้นหนักไปในช่องทาง online ด้วยการให้ความรู้เกี่ยวกับโรคต่าง ๆ ผ่านการสัมภาษณ์ในรายการต่าง ๆ การทำเป็นคลิปสั้น หรือเขียนเป็นบทความ รวมถึงการออกข่าวเกี่ยวกับกิจกรรมที่โรงพยาบาลได้ให้บริการกับประชาชน เช่น การร่วมมือกับทางเขตต่าง ๆ เพื่อลงพื้นที่ให้บริการตรวจกับประชาชนฟรี เป็นต้น

ส่วนกิจกรรมการให้บริการในโรงพยาบาลนั้น พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าการเต็มใจในการให้บริการจากบุคลากรของโรงพยาบาล ประกอบกับความสะอาดสบายและรวดเร็วมีส่วนมาช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าได้ โดยการเต็มใจในการให้บริการนั้น จะถูกส่งผ่านพนักงานในทุกหน่วยงานของโรงพยาบาลที่ได้เจอกับลูกค้า ตั้งแต่ หมอ พยาบาล ผู้ช่วยพยาบาล รวมไปถึง แผนกประชาสัมพันธ์ แม่บ้าน ไม่เว้นแต่หน่วยรักษาความปลอดภัย ซึ่งแต่ละส่วนก็จะต้องมีการแสดงถึงความเอาใจใส่ให้กับผู้ป่วยหรือผู้ที่มาติดต่อในส่วนงานที่เค้ารับผิดชอบ รวมถึงการช่วยประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อตอบรับคำร้องขอของผู้ป่วยหรือผู้ที่มาติดต่อได้ ประกอบกับการนำเอาเครื่องมือหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยอำนวยความสะดวกเพื่อสร้างความรวดเร็วในการให้บริการ โดยตั้งใจให้ผู้ป่วยหรือผู้ที่มาติดต่อใช้เวลาอยู่ในโรงพยาบาลสั้นที่สุด โดยเครื่องมือต่าง ๆ ที่ทางโรงพยาบาลได้นำเอามาใช้ นั่นคือระบบการจัดลำดับการเข้าพบหมอ หรือเรียกว่า “ระบบคิว” โดยจะมีกล่องไฟฟ้าเพื่อแจ้งลำดับและเสียงเรียกผ่านลำโพงประกอบกัน โดยลำดับที่ผู้ป่วยได้นั้นจะสามารถใช้ได้ตั้งแต่แรกจนจบการรักษาของวันนั้น

อีกประเด็นหนึ่งของกิจกรรมการให้บริการในโรงพยาบาลนั้น ทางผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน คือการทำแบบสอบถามเพื่อรับฟังคำติชมเพื่อนำไปปรับปรุงการให้บริการ รวมถึงถ้าเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องนั้น จะสามารถติดต่อเพื่อดูแลและจัดการเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ โดยเป้าหมายคือการปรับปรุงและพัฒนาสิ่งที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น โดยช่องทางการรับความเห็นและข้อเสนอแนะนั้น ถูกพัฒนาจากการที่ผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นต้องเขียนลงในกระดาษแล้วหย่อนใส่กล่องรับความเห็น เปลี่ยนมากรอกลงในแบบฟอร์มทางออนไลน์มากขึ้น ซึ่งแบบสอบถามที่ถูกสร้างขึ้นจะอยู่ในรูปแบบของ google form หรือ ผ่านหน้า website ของทางโรงพยาบาลโดยตรงก็ได้ ซึ่งเป็นการสร้างความสะดวกต่อการนำข้อมูลที่รวบรวมมานั้นไปประมวลผลต่อ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการคำติชมได้ดีขึ้น

ส่วนกิจกรรมที่เกิดขึ้นหลังจากออกจากโรงพยาบาลหรือนอกโรงพยาบาลนั้น ทางผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ในเรื่องของการอำนวยความสะดวกในการติดต่อระหว่างโรงพยาบาลกับผู้ป่วย รวมไปถึงการให้บริการทางการแพทย์นอกโรงพยาบาล เมื่อพูดถึงช่องทางในการอำนวยความสะดวกในการติดต่อโรงพยาบาลจะพบจากคำให้สัมภาษณ์ว่า เริ่มมีหลายช่องทางมากในปัจจุบัน โดยเริ่มจากการติดต่อผ่านโทรศัพท์หรือทางหน้า website ของโรงพยาบาล เพื่อนัดหมายหรือติดต่อขอข้อมูล ซึ่งในปัจจุบันมีช่องทางในการติดต่อสอบถามข้อมูลหรือนัดหมายเพิ่มเติมผ่านทาง Application บนมือถือ ซึ่งเป็นช่องทางโรงพยาบาลเองเพิ่มขึ้นมา ส่วนการบริการทางการแพทย์นอกโรงพยาบาลนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ก็ได้ระบุว่า การออกไปให้บริการตาม

ชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการออกไปตรวจเพื่อรักษาโรคหรือให้ความรู้ในเรื่องของสุขภาพต่าง ๆ ก็มองว่าเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้ป่วย

ข้อมูลความเห็นของทางผู้ถูกสัมภาษณ์ที่น่าสนใจมีตามด้านล่างนี้

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า “ระบบการจัดการคิว (Queue) ของผู้ป่วยจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจกับผู้ป่วยได้ โดยระบบจะสามารถแจ้งให้ผู้ป่วยทราบว่าเหลือคิวอีกกี่คนถึงจะได้รับบริการ ช่วยในการป้องกันการแทรกคิวและมั่นใจว่าจะได้รับการรักษา โดยเลขคิวที่ได้รับจะเชื่อมต่อยังแผนกอื่น ๆ เช่น แผนกการเงินและแผนกห้องยา โดยสามารถใช้เลขคิวเดียวกันทั้งหมดได้ รวมถึงการมี Application บนมือถือ ซึ่งเป็นของทางโรงพยาบาลเอง ก็เป็นอีกหนึ่งช่องทางในการติดต่อโรงพยาบาล เพื่อเป็นการจองคิวก่อนที่จะมารับการรักษา”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า “มีการนำระบบคิว (Queue) เข้ามาใช้ ไม่ว่าจะเป็คิวเจาะเลือด คิวพบแพทย์ คิวจ่ายเงิน และกัคิวรับยา โดยมีหน้าจอในการแสดงคิวให้เห็น รวมถึงการเชื่อมต่อกับ applicationบนมือถือของทางโรงพยาบาล เพื่อการแจ้งเตือนและทราบว่าอีกคิวจะถึงคิวเรา โดยเล็งเห็นถึงการลดความแออัดในโรงพยาบาลและสร้างความพึงพอใจมากขึ้น รวมถึงมีการรับคำติชมผ่านทางแบบสอบถามเพื่อนำคำติชมไปปรับปรุง โดยผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถกรอกได้ผ่านระบบonline ได้ทุกที่ทุกเวลา สร้างความสะดวกในการให้ข้อมูลง่ายขึ้น”

“ผู้ป่วยสามารถโทรเข้ามาเพื่อขอรับบริการคำปรึกษาผ่านทางโทรศัพท์ก่อนที่จะเข้ามาโรงพยาบาลได้”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า “หัวใจของการรักษาความสัมพันธ์ของลูกค้าที่ดีในธุรกิจโรงพยาบาล คือการบริการที่ดี ให้ความใส่ใจในการช่วยเหลือ รวมถึงการดูแลอย่างดี บุคลากรทุกคนมีส่วนช่วยทำให้เกิดการบริการที่ดีได้ โดยโรงพยาบาลยังเน้นบุคลากรเป็นหลักในการรักษาความสัมพันธ์ ซึ่งไม่จำกัดแค่พยาบาลหรือแพทย์เท่านั้น ผู้ช่วยพยาบาล แม่บ้าน หรือ คนรักษาความปลอดภัย ก็มีส่วนสนับสนุนให้ลูกค้ามีความสัมพันธ์ที่ดีกับโรงพยาบาลได้”

“การรับเรื่องร้องเรียนแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเป็นกรณีไป ก็เป็นการดูแลความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเช่นกัน”

“มีสร้างความเชื่อมั่นว่าโรงพยาบาลสามารถที่จะดูแลรักษาลูกค้าได้เป็นอย่างดี ผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งโทรศัพท์ หรือวิทยุ รวมถึงช่องทาง online ต่าง ๆ รวมถึงมีช่องทางให้สามารถโทรเข้ามาสอบถามและนัดหมายก่อนเข้ามาที่โรงพยาบาล”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า “มีการทำโครงการที่ให้ความรู้แก่ประชาชนเรื่องสุขภาพเทคโนโลยีใหม่ที่ใช้ในการรักษา รวมถึงโครงการที่ช่วยเหลือผู้ป่วยฟรีตามวาระต่าง โดยทาง

โรงพยาบาลเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายให้ ซึ่งตั้งใจให้คนเห็นแล้วนึกถึงเรา รวมถึงการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทีวีของทางโรงพยาบาลเองหรือทั่วไป เสียงตามวิทยุ”

“มีการตั้งหน่วยงานในการประเมินประสิทธิภาพของผู้ป่วยในการเข้ารับบริการในโรงพยาบาล โดยมีการสอบถามในหลายๆด้าน เช่น การสื่อสารของหมอและพยาบาล เข้าใจง่ายรีเปลา การใส่ใจของทางพยาบาลในการดูแลว่ารวดเร็วแค่ไหน แสดงความใส่ใจในการดูแลคุณมากน้อยแค่ไหน เป็นต้น โดยโรงพยาบาลจะนำคำตอบมาปรับปรุง รวมถึงใช้เป็นตัววัดผลในแต่ละเดือนแยกแต่ละแผนกไป ประกอบกับมีการจ้างบริษัทเอกชนมาประเมินการรับรู้ชื่อเสียงของโรงพยาบาล ความผูกพันของผู้ป่วย รวมถึงความจงรักภักดี (Royalty) ของผู้ป่วย ว่าเป็นอย่างไรบ้างเมื่อเทียบกับคู่แข่ง”

“โรงพยาบาลให้ความใส่ใจในการสร้างบุคลากรที่ความสุขและผูกพันกับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรอยากจะมีส่วนร่วมในการนำส่งประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้ป่วยผ่านการบริการ”

“พัฒนาขั้นตอนการทำงานให้สั้นลง มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงมีการนำเอาระบบมาช่วยในการทำงาน ประกอบกับมีการนำ application มาช่วยในการจองคิว โดยผู้ป่วยสามารถรู้และติดตามคิวของตนเอง โดยทั้งหมดจะสร้างความสะดวกและรวดเร็วให้กับลูกค้ามากขึ้น”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า “การสร้างความเป็นที่รู้จักผ่าน social media เน้นจำพวกการให้ความรู้ เช่น อาการของโรค แนวทางการดูแลรักษาสุขภาพ การบำรุงร่างกายให้แข็งแรง โดยใช้พลังของคนในการสร้างการรับรู้ผ่านการบอกต่อ ทำให้เค้าสามารถนึกถึง แล้วกลับมาหาเราได้ รวมถึงเรื่องอื่นที่เกี่ยวกับสุขภาพหรือเรื่องการดำเนินชีวิต (life style) เช่น การวิ่งที่ถูกต้องจะช่วยให้ร่างกายดีขึ้น หรือการกิน keto ดีต่อสุขภาพหรือไม่ เป็นต้น”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า “ระบบคิวจะเข้ามาช่วยการจัดการความสัมพันธ์ของผู้ป่วยได้ โดยระบบคิวจะมีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้าว่ามีคนรออยู่แล้วก็คิว ต้องรอเวลาประมาณกี่นาที”

“ระบบ Call Center ที่รับเรื่องของลูกค้า ประกอบกับการประเมินความพึงพอใจ ถือเป็นตัวช่วยในการสร้างความสัมพันธ์กับทางผู้ป่วย”

#### 4.4 การบูรณาการเทคโนโลยีกับกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาล

ในส่วนนี้ผู้วิจัยต้องการทราบข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์ว่าโรงพยาบาลได้นำเอาเทคโนโลยีมาใช้กับกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาลอย่างไร รวมถึงมีมุมมองว่าเทคโนโลยีที่เลือกมาใช้นั้น จะช่วยสนับสนุนในกิจกรรมการให้บริการของโรงพยาบาล

โดยมีเป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาล จากการสัมภาษณ์พบว่า คำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมดได้ให้ความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า ในปัจจุบันการบูรณาการเทคโนโลยีกับกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาลเป็นส่วนที่โรงพยาบาลได้ให้ความสำคัญและใส่ใจ โดยโรงพยาบาลพยายามที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ของลูกค้าและการจัดการกิจกรรมการบริการต่าง ๆ ได้ดีขึ้น โดยสามารถแบ่งออกเป็นสองส่วนคือเทคโนโลยีที่ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภายใน และ เทคโนโลยีที่ใช้เพื่อการรองรับและเพิ่มประสิทธิภาพของการบริการกับผู้ป่วย

#### เทคโนโลยีที่ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภายใน

- นำเอาระบบปฏิบัติการที่ช่วยในการบริหารจัดการภายในโรงพยาบาล โดยระบบดังกล่าวจะเป็นระบบกลางที่เชื่อมต่อให้บุคลากรของแต่ละแผนกใช้งานระบบนี้ร่วมกัน ระบบมีหน้าที่ตั้งแต่เป็นตัวที่เก็บข้อมูลของผู้ป่วย ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ประวัติการรักษาพยาบาลกับทางโรงพยาบาล ประวัติการรับยาหรือแพ้ยา เป็นต้น เสมือนเป็นฐานข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ของผู้ป่วย โดยประโยชน์ของการนำระบบมาใช้นั้นจะช่วยให้การทำงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเรียกใช้ข้อมูลหรือจัดเก็บข้อมูลเพิ่มเติม รวมถึงจะช่วยลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการจดข้อมูลลงในกระดาษและการตีความจากลายมือของหมอแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน ประกอบกับการยกระดับความปลอดภัยในการเก็บรักษาข้อมูล ได้ดีขึ้นด้วย ซึ่งระบบสามารถที่จะจำกัดสิทธิการเข้าถึงของแต่ละคนแต่ละแผนกที่เกี่ยวข้อง ว่าสามารถเห็นข้อมูลอะไรได้บ้างเพื่อนำไปใช้ในการบริการผู้ป่วย เช่น แผนกต้อนรับ แผนกการเงิน แผนกเภสัชคลังยา ก็จะเห็นข้อมูลที่ไม่เหมือนกัน

- เทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในโรงพยาบาลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ เช่น เครื่องช่วยจัดยาและจ่ายยา โดยเครื่องดังกล่าวจะช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการจัดยาและลดความผิดพลาดของจ่ายยาผิดหรือจำนวนเกินหรือขาด รวมถึงสามารถจัดการชนิดของยาและปริมาณยาที่ต้องสำรองไว้ที่โรงพยาบาลอย่างเหมาะสม

#### เทคโนโลยีที่ใช้เพื่อการรองรับและเพิ่มประสิทธิภาพของการบริการกับผู้ป่วย

- ระบบการจัดการลำดับการเข้าใช้บริการหรือระบบคิว (Queue) ที่ถูกนำมาใช้ในการจัดลำดับและหมวดหมู่ของการเรียกเข้าใช้บริการ รวมถึงสามารถแจ้งจำนวนผู้ที่รอรับการบริการ ก่อนหน้านี้ว่ามีอยู่ที่คน รวมถึงประมาณการระยะเวลาที่รอเข้ารับบริการ โดยป้ายไฟฟ้าแสดงตัวเลขและเสียงเรียกที่ใช้ในการเรียกผู้ป่วยเป็นเครื่องมือที่จะมาช่วยให้ระบบคิวมีประสิทธิภาพในการใช้งานมากขึ้น

- Application บนมือถือของทางโรงพยาบาล เป็นตัวที่ทางผู้ป่วยจะใช้ในการติดต่อกับทางโรงพยาบาล ไม่ว่าจะใช้ในการนัดหมายเพื่อเข้ารับการรักษา ดูประวัติการรักษาตัวเองย้อนหลัง การสอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับอาการหรือการใช้ยาเพิ่มเติมกับทางโรงพยาบาล ประกอบกับการรับรู้ข่าวสารของทางโรงพยาบาล รวมถึงการรับบริการทางการแพทย์นอกโรงพยาบาล

- โซเชียลมีเดียแพลตฟอร์ม จำพวก Facebook, Line, YouTube รวมถึง website ของทางโรงพยาบาลเอง เป็นตัวช่วยในการเพิ่มช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ทางด้านความรู้ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องโรคที่กำลังเกิดขึ้นอยู่ หรือโรคที่ยังมีความเข้าใจไม่ถูกต้อง ประกอบกับคำแนะนำเกี่ยวกับการดูแลตัวเองของโรคต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย รวมถึงการนำเสนอกิจกรรมที่ทางโรงพยาบาลได้จัดขึ้น เช่น การออกตรวจสุขภาพตามชุมชน นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการรักษาหรือให้บริการของโรงพยาบาล เป็นต้น รวมถึงยังใช้ช่องทางนี้ในการติดต่อกับผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการตอบคำถามหรือข้อสงสัย รวมถึงการให้ข้อมูลตามที่ผู้ติดต่อมาอยากทราบได้

- การรักษาทางไกล (Tele medicine) โดยตั้งใจอำนวยความสะดวกให้กับคนไข้หรือผู้ที่เกี่ยวข้องไม่จำเป็นต้องเข้ามาที่โรงพยาบาล โดยวิธีการนี้จะใช้เพื่อพูดคุยกับคนไข้ประจำที่มีการรักษาอย่างต่อเนื่องโดยโรคที่คนไข้เป็นอยู่นั้นไม่ได้ร้ายแรง เช่น โรคเบาหวาน โรคความดัน เป็นต้น ซึ่งเป็นการติดตามอาการของผู้ป่วย รวมถึงผู้ป่วยคิดเตียงที่ไม่สะดวกที่จะมาหาหมอที่โรงพยาบาล หรือผู้ป่วยที่กลับมาพักฟื้นที่บ้าน ซึ่งการบริการทั้งหมดนี้จะมีการนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วย เช่น Application บนมือถือของทางโรงพยาบาล, E-mail, line หรือ Zoom เป็นต้น

ข้อมูลความเห็นของทางผู้ถูกสัมภาษณ์ที่น่าสนใจตามด้านล่างนี้

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า “มีการวางแผนจะนำระบบ Hospital management system ที่จะบริหารการทำงานแบบครบวงจรเพื่อมาเชื่อมต่อแต่ละแผนกของโรงพยาบาล”

“มีการนำ Application บนมือถือมาใช้เพื่อช่วยในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ป่วย โดยมุ่งเน้นไปกับกลุ่มที่มีความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งยังต้องเน้นการสื่อสารวิธีการใช้งาน และประโยชน์ให้ผู้ป่วยทราบมากขึ้น”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า “มีการพัฒนาระบบให้ทั้งโรงพยาบาลสามารถเชื่อมต่อกันด้วยระบบเดียว เข้าถึงข้อมูลผ่านระบบเดียว เป็นการแก้ปัญหาเรื่องการนำข้อมูลเข้าจากหลายที่แล้ว ไม่ว่าจะข้อมูลไหนล่าสุดและได้มาจากระบบไหน รวมถึงสามารถจำกัดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลตามหน้าที่ของพนักงาน ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น”

“มีการนำเทคโนโลยี จำพวก line หรือ application ต่าง ๆ มาช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิดกับผู้ป่วยมากขึ้น โดยมีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งแต่ก่อนมีเพียงแค่โทรศัพท์หรือต้องเดินทางมานัดที่โรงพยาบาลเพียงอย่างเดียวเท่านั้น”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า “ผู้ป่วยสามารถดูแลตัวเองควบคู่ไปกับการดูแลระยะไกล จากทางโรงพยาบาล โดยมีเครื่องมือมาช่วยสนับสนุนการดูแล เช่น การให้คนป่วยวัดความดันด้วย เครื่องมือที่เชื่อถือได้ เพื่อใช้ในการติดตามและสรุปผล โดยไม่จำเป็นต้องให้ผู้ป่วยมาหาหมอที่ โรงพยาบาลบ่อย ๆ รวมถึงการสร้าง application บนมือถือไว้ปรึกษายามฉุกเฉิน เมื่อไม่สะดวกที่จะ เดินทางมาพบแพทย์ที่โรงพยาบาล”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า “มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เช่น การนำ E-document มาใช้กับเวชระเบียน เพื่อการเก็บข้อมูลและนำมาใช้ได้ สะดวกขึ้น โดยระบบสามารถเรียนข้อมูลการรักษาของผู้ป่วยย้อนหลังได้”

“เทคโนโลยีเป็นส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธที่ดีกับผู้ป่วย เพราะ เทคโนโลยีสร้างความสะดวกและรวดเร็วในการเข้าถึง ซึ่งตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยได้ดีกว่าการไม่ใช้เทคโนโลยีมาช่วย”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า “การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจำนวนยา หมุนเวียนหรืออุปกรณ์ของทางโรงพยาบาลให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม สามารถคาดการณ์แนวโน้ม ของผู้ป่วยที่มารักษา รวมถึงคาดการณ์โรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้”

“เทคโนโลยีจะมาช่วยให้ผู้ป่วยใช้เวลาอยู่ในโรงพยาบาลสั้นลง เพราะโรงพยาบาลมีการนำระบบมาใช้ในการส่งข้อมูลที่สามารถกระจายไปทั่วโรงพยาบาลไม่จำเป็นต้องรอเดินเอกสาร ที่เป็นกระดาษเหมือนแต่ก่อน รวมถึงช่วยลดเวลาให้บุคคลากรในการเปิดหาข้อมูลของคนป่วยด้วย”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า “ทางโรงพยาบาลได้เล็งเห็นพฤติกรรมของลูกค้ำที่ เปลี่ยนไป ซึ่งมาจากการมาของเทคโนโลยีที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น เช่น การที่ทุกคนสามารถ มี smartphone ใช้กันอย่างแพร่หลาย, การใช้สื่อสังคม online อย่าง Facebook หรือ line มากขึ้น ทำให้ทางโรงพยาบาลต้องมีการจัดการในส่วนนี้เพิ่ม เพื่อเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เพื่อ สอบถามข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงรับเรื่องร้องเรียนหรือคำแนะนำด้วย”

“มีการนำเอาระบบปฏิบัติการมาประยุกต์ใช้ ซึ่งจะสะดวกต่อการให้บริการกับผู้ป่วย โดยระบบจะรองรับการนำข้อมูลของลูกค้ำที่มีอยู่ มาบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ที่สุด ไม่ว่าจะ เป็นข้อมูลส่วนบุคคลพื้นฐาน ข้อมูลการรักษาของผู้ป่วย รวมไปถึงข้อมูลความเสี่ยงต่าง ๆ เป็นต้น”



## 4.5 ปัจจัยที่สนับสนุนและส่งผลต่อการนำการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ

ในส่วนนี้ผู้วิจัยต้องการทราบความเห็นจากผู้ถูกสัมภาษณ์ว่าปัจจัยทั้ง 5 ตัวที่ทางผู้วิจัยได้เลือกจากการทบทวนวรรณกรรมที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับบริษัทให้ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ จะส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร โดยทั้ง 5 ปัจจัยที่ใช้ในการสัมภาษณ์ได้แก่ ผู้นำองค์กร บุคลากร เทคโนโลยี การจัดการข้อมูลของลูกค้า และการบริการอัตโนมัติ

### 4.5.1 ผู้นำองค์กร

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ผู้นำองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสำคัญของลูกค้าและโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ คือเมื่อผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์และมองเห็นความสำคัญในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดี ผู้นำองค์กรจะมีการตั้งเป้าหมายในระดับนโยบายเป็นตัวชี้วัด โดยจะมีการสื่อสารเป้าหมายและแนวทางการทำลงมาถึงแผนปฏิบัติการเพื่อจะได้ร่วมปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกันตอบ โจทย์เป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยกัน โดยการสื่อสารจะถูกส่งออกมาในหลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารผ่านหัวหน้างานเพื่อมาสื่อสารต่ออีกทอดหรือการสื่อสารโดยตรงถึงพนักงานที่ปฏิบัติงาน เช่น แปะป้ายประกาศ, การส่งประกาศทางemail เป็นต้น รวมถึงผู้นำองค์กรจะสร้างการให้ความสำคัญกับการดูแลความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นวัฒนธรรมขององค์กรขึ้นมา

ข้อมูลความเห็นของทางผู้ถูกสัมภาษณ์ที่น่าสนใจตามด้านล่างนี้

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า “ผู้นำองค์กรส่งผลและมีอิทธิพลต่อการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าให้เกิดผลสำเร็จขึ้น โดยสารจากผู้นำขององค์กรต้องถูกส่งลงมาถึงแผนปฏิบัติการ โดยการสื่อสารจะถูกส่งมาถึงคนที่จับเคลื่อนโดยตรงหรือผ่านจากบังคับบัญชาก็ได้ โดยทุกคนต้องมีความเข้าใจเป็นอย่างดี ว่าสารที่ถูกส่งมานั้นต้องบอกถึงอะไร เพื่อให้เข้าใจเป้าหมายเดียวกัน”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า “ผู้นำองค์กรเป็นประเด็นหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าให้เกิดผลสำเร็จ ผู้นำองค์กรและทีมบริหารต้องเป็นหลักในการวางทิศทางรวมถึงแผนกลยุทธ์ที่จะให้ความสำคัญกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยลักษณะของผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์, ติดตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่เสมอ, รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า “ผู้นำมีส่วนสนับสนุนให้การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้เกิดขึ้นและประสบความสำเร็จ โดยจะมีการสื่อสารแนวคิดผ่านหัวหน้าแผนก แล้วให้หัวหน้าแผนกมาสื่อสารต่อลงมาถึงผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการสื่อสารในวงกว้าง เช่น การประกาศผ่านสถานที่ต่าง ๆ ในโรงพยาบาล รวมถึงการส่งEmailถึงทุกคน”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า “ผู้นำมีผลอย่างมากในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ประสบความสำเร็จ เพราะแนวคิดของผู้นำจะเป็นตัวสนับสนุนและขับเคลื่อนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งพนักงานก็รับทราบแนวทางที่ผู้นำองค์กรสื่อสารมา โดยเป้าหมายดังกล่าว อาจจะถูกสร้างผ่านการปรับวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องให้ความใส่ใจในการดูแลลูกค้า”

#### 4.5.2 บุคลากร

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า บุคลากรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ โดยบุคลากรเป็นคนที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ดังนั้นเริ่มจากบุคลากรต้องมีความเข้าใจในแนวทางที่โรงพยาบาลได้วางไว้ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานตามนโยบายที่วางไว้ได้อย่างถูกต้อง ประกอบกับบุคลากรต้องมีทัศนคติที่ดีที่อยากจะช่วยเหลือผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ผ่านการบริการที่ตอบสนองเมื่อถูกร้องขอหรือคิดว่าผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องการได้รับความช่วยเหลือ โดยบุคลากรจะจัดการกับสิ่งที่ถูกร้องขออย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีความเข้าใจและเห็นใจกับสิ่งที่ผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกำลังเจออยู่

ข้อมูลความเห็นของทางผู้ถูกสัมภาษณ์ที่น่าสนใจตามด้านล่างนี้

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า “บุคลากรมีส่วนสำคัญมากที่จะทำให้การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและโรงพยาบาลประสบความสำเร็จ โดยบุคลากรต้องมีความเข้าใจเทคโนโลยีเพื่อการใช้งานที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยได้ดี จะช่วยเร่งระยะเวลาการทำงานได้เร็วขึ้น โดยโรงพยาบาลต้องมีความใส่ใจในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการใช้เทคโนโลยี เช่น มีการอบรมการ, การทดลองใช้งานจริง เป็นต้น”

“การตอบรับกับนโยบายที่ทางผู้บริหารได้สื่อสารลงมานั้น บุคลากรจะต้องมีความเข้าใจและความรักในองค์กร เพื่อพร้อมที่จะช่วยขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ถูกวางไว้ได้”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า “บุคลากรมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและโรงพยาบาลประสบความสำเร็จได้ ในการที่จะช่วยให้สิ่งที่ทางผู้บริหารหรือทางทีมบริหารคิดและถ่ายทอดมาปฏิบัติให้สำเร็จผลตามที่ทางทีมบริหารอยากได้ โดยแนวคิดหรือความเข้าใจ(Attitude)ของบุคลากรเป็นปัจจัยหลัก ที่จะสามารถทำให้การบริหารความสัมพันธ์สำเร็จขึ้นได้”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า “บุคลากรมีความสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กร โดยปัจจุบันบุคลากรต้องมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ประกอบกับบุคลากรต้องมีแนวคิดในการพัฒนาตัวเองและองค์กร (growth mindset) อยู่ตลอด

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า “บุคลากรมีความสำคัญในการให้บริการที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในปัจจุบันบุคลากรจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ซึ่งผู้ป่วยยังให้ความสำคัญกับการให้บริการผ่านบุคลากรอยู่”

#### 4.5.3 เทคโนโลยี

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสำคัญของลูกค้าและโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ โดยในปัจจุบันเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าไปอย่างมาก โรงพยาบาลได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการมากขึ้น เช่น การปรับเปลี่ยนการทำงานจากใช้กระดาษ เป็นใช้ระบบคอมพิวเตอร์มากขึ้น ซึ่งเป็นการลดความสับสนในการสื่อสารผ่านลายมือและไม่เป็นมาตรฐานลง นำระบบมาใช้ในการเชื่อมต่อแต่ละแผนกเพื่อเพิ่มความสะดวกและรวดเร็วในการให้บริการ ลดการใช้แรงงานบุคลากรลง ซึ่งบุคลากรจะได้เน้นในส่วนของบริการกับผู้ป่วยและผู้ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น

ข้อมูลความเห็นของทางผู้ถูกสัมภาษณ์ที่น่าสนใจตามด้านล่างนี้

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า “เทคโนโลยีเป็นตัวสนับสนุนที่สำคัญในการเพิ่มคุณภาพในการให้บริการที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาลให้ดีขึ้น โดยเทคโนโลยีจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจกับผู้ป่วยมากขึ้น เทคโนโลยีจะช่วยสร้างและตอบโจทย์ Customer journey ที่ดีขึ้น รวดเร็วมากขึ้น ประกอบกับเทคโนโลยีจะช่วยในการนำข้อมูลที่เก็บไว้ในระบบมาวิเคราะห์ได้อย่างเป็นรูปแบบและสะดวกมากขึ้น รวมถึงส่งผลให้สามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลัง เช่น อาการที่เคยเกิดขึ้นของคนไข้หรือยาที่คนไข้เคยกินไปได้สะดวกมากขึ้น”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า “เทคโนโลยีส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมองถึงการช่วยลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน ลดงานที่อยู่ในรูปแบบของกระดาษลง ลดเวลาของการรอคอยของผู้ป่วย ช่วยในการแจ้งให้ผู้ป่วยทราบล่วงหน้าได้ ซึ่งทั้งหมดจะส่งผลโดยตรงกับความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและโรงพยาบาล”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า “เทคโนโลยีมีส่วนเป็นอย่างมากในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ป่วยและโรงพยาบาล เพราะจะเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการที่ดีขึ้น สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ป่วยโดยตรง”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า “เทคโนโลยีเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความสะดวกสบายมากขึ้น ความเร็วในการให้บริการที่มากขึ้น”

#### 4.5.4 การจัดการข้อมูลของลูกค้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การจัดการข้อมูลของลูกค้าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสำคัญของลูกค้าและโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ โดยมองว่าการจัดการข้อมูลของลูกค้าที่ดีของโรงพยาบาลจะเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในเรื่องของการดูแลข้อมูลของผู้ป่วย ว่าข้อมูลจะไม่ให้รั่วไหลหรือคนที่ไม่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้ นั่นเป็นสิ่งที่ผู้ป่วยคาดหวังว่าจะได้รับจากโรงพยาบาล ซึ่งโรงพยาบาลจะมีการวางสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลไม่ว่าจะเป็นกระดาษหรือข้อมูลที่ถูกเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ โดยการตั้งมาตรฐานเหมือนกันทุกคน ไม่แบ่งแยกความมีชื่อเสียงของผู้ป่วย รวมถึงการจัดการข้อมูลตามคำร้องขอของผู้ป่วยหรือผู้เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการส่งต่อข้อมูลของผู้ป่วยไปยังโรงพยาบาลที่จะไปรักษาต่อ หรือการเบิกค่ารักษากับบริษัทประกัน ก็มีการจัดการให้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

ข้อมูลความเห็นของทางผู้ถูกสัมภาษณ์ที่น่าสนใจตามด้านล่างนี้

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า “การจัดการข้อมูลเป็นส่วนหนึ่งที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีแต่ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก เพราะคนไข้ส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นคนมีชื่อเสียงเลยไม่ได้กังวลอะไรในเรื่องนี้มากนัก แต่ทางโรงพยาบาลให้ความสำคัญกับกับเรื่องข้อมูลของคนไข้มากอยู่แล้ว โดยมีการป้องกันการรั่วไหลอย่างเหมาะสม ตั้งแต่การให้สิทธิในการเข้าถึง ปรับปรุงแก้ไขหรือการนำข้อมูลออกไปจากระบบ ส่วนการขอข้อมูลน่าจะตอบใจกับความพึงพอใจ เช่น การย้ายโรงพยาบาลหรือการเบิกประกัน ความรวดเร็วในการขอ (ช่วยลดเวลารอคอยลง)”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า “การมีมาตรฐานในการจัดการข้อมูล รวมถึงการป้องกันข้อมูล จะส่งผลต่อความเชื่อมั่นให้กับผู้ป่วย รวมถึงการสนับสนุนการจัดการข้อมูลตามที่ถูกลูกค้าร้องขอ ไม่ว่าจะเป็นการส่งต่อไปโรงพยาบาลอื่นหรือส่งให้กับบริษัทประกัน ซึ่งทั้งหมดส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาลโดยตรง”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า “การจัดการข้อมูลของลูกค้าส่งผลต่อความสัมพันธ์โดยตรง เพราะลูกค้าต้องมีความรู้สึกรับประกันว่าข้อมูลไม่ได้หลุดออกจากโรงพยาบาลไปได้ รวมถึงการส่งข้อมูลต่อไป ไม่ว่าจะเป็นโรงพยาบาลอื่นหรือบริษัทประกัน ก็เป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง จะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ป่วย”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า “การจัดการข้อมูลของลูกค้าเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจต่อลูกค้า โดยเทคโนโลยีมาช่วยสร้างความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น”

#### 4.5.5 การบริการอัตโนมัติ

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การบริการอัตโนมัติเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสำคัญของลูกค้าและโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ โดยมองเป็นระบบที่มาช่วยให้ทางบุคลากรทำงานได้อย่างรวดเร็วขึ้น, ลดความซ้ำซ้อนของงาน, ประหยัดแรงงานคนและลดความผิดพลาดจากมนุษย์ลง เช่น เครื่องจัดยาอัตโนมัติ ระบบตอบคำถามอัตโนมัติ (Chat bot) เป็นต้น โดยจะส่งผลให้ลูกค้าได้รับการบริการที่สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น รวมถึงช่วยย่นเวลาการรอคอยในบางกิจกรรม รวมถึงลดการใช้บุคลากรในการจัดการในเรื่องที่ไม่จำเป็นต้องใช้ลง

ข้อมูลความเห็นของทางผู้ถูกสัมภาษณ์ที่น่าสนใจตามด้านล่างนี้

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า “การบริการอัตโนมัติมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจอย่างมากเพราะมองว่ามีส่วนช่วยสร้างความรวดเร็วและสะดวกในการรับบริการ ความผิดพลาดในการทำงานน้อยกว่าการใช้มนุษย์ แต่ต้องมีการสื่อสารวิธีการใช้งานให้ผู้ป่วยมีความเข้าใจในการใช้งาน”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า “การบริการอัตโนมัติส่งผลต่อความประทับใจให้กับผู้ป่วยในเรื่องของความสะดวกและรวดเร็ว อย่างเช่น line chatbot ที่คอยช่วยตอบคำถามในเบื้องต้นได้”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า “การบริการอัตโนมัติมีส่วนมาช่วยเสริมในเรื่องของการบริการที่ไม่จำเป็นต้องใช้คนในการดูแล ซึ่งจะทำให้เค้าไม่ต้องรอรับบริการเป็นเวลานาน”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า “การบริการอัตโนมัติมีส่วนช่วยในการให้บริการที่ดีและเร็วขึ้น เป็นส่วนสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้น นำมาช่วยในสิ่งที่ทำซ้ำ ๆ ได้ เช่นการคิดกระดาษ การเช็คยา เป็นต้น การบริการอัตโนมัติไม่ได้ถูกเอามาแทนบุคลากร แต่จะมาช่วยให้บุคลากรทำงานได้เร็วขึ้นมากกว่า เป็นตัวสนับสนุนการรักษาที่ดีขึ้น”

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การทำงานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา “การนำเทคโนโลยีและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในธุรกิจโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ดิจิทัล” โดยจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษามุมมองและแนวทางการปฏิบัติในปัจจุบันว่าการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจโรงพยาบาล ประกอบกับการนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าผ่านกิจกรรมการบริการของโรงพยาบาลอย่างไร เพื่อนำไปวางเป็นกลยุทธ์เชิงดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยจะนำเสนอแต่ละหัวข้อ

- 5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย
- 5.2 ข้อเสนอแนะ
- 5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัย
- 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

#### 5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

จากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเรื่องการนำเทคโนโลยีและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในธุรกิจโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ดิจิทัล ผู้วิจัยขอสรุปผลการศึกษาออกเป็น 2 หัวข้อได้แก่

##### 5.1.1 การจัดการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านกิจกรรมการให้บริการในธุรกิจโรงพยาบาล

ผู้วิจัยพบว่า โรงพยาบาลได้ให้ความสำคัญกับผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นอันดับต้นๆ โดยพยายามสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องผ่านการจัดการในภาพกว้าง ซึ่งโรงพยาบาลพยายามสร้างความเชื่อมั่นในชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของโรงพยาบาล ว่าโรงพยาบาลมีบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญสูง โรงพยาบาลมีเครื่องมือทางการแพทย์ที่ครบครันและทันสมัยไว้คอยให้บริการ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ป่วยรู้สึกมั่นใจว่าเค้าจะได้รับการรักษาที่ดี

ที่สุด และหายจากโรคที่เป็นอยู่ได้ ประกอบกับการที่ผู้ป่วยจะได้รับการบริการที่สะดวกและรวดเร็ว จากโรงพยาบาล ไม่ต้องเสียเวลาอยู่ในโรงพยาบาลเป็นเวลานาน รวมถึงการบริการจากบุคลากรที่ เต็มที่และเต็มใจที่จะช่วยเหลือกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ที่มาเข้ารับบริการ

จากความหมายในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าตามด้านบน โรงพยาบาลได้นำมา ออกแบบผ่านกิจกรรมการให้บริการ โดยกิจกรรมการให้บริการจะถูกแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ กิจกรรมที่เกิดขึ้นตั้งแต่ก่อนมาโรงพยาบาล กิจกรรมที่อยู่ในโรงพยาบาล และกิจกรรมที่กลับออกไป จากโรงพยาบาลแล้ว

ซึ่งกิจกรรมที่เกิดขึ้นก่อนการมาโรงพยาบาลนั้น จะเป็นการสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จัก และได้รับการยอมรับ ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นจากประชาชน ว่าโรงพยาบาลมีบุคลากรทางการแพทย์ ที่มีความเชี่ยวชาญในการรักษาโรคต่าง ๆ มีเครื่องมือทางการแพทย์ทันสมัย โดยจะทำการสื่อสาร ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การออกรายการทางโทรทัศน์, วิทยุ หรือทางแพลตฟอร์มออนไลน์ จำพวก YouTube, Facebook เป็นต้น โดยเน้นเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับโรคที่คนยังมีความเข้าใจผิด หรือ โรคที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ รวมถึงการให้ความรู้ในการปฏิบัติตนเพื่อป้องกันหรือรักษาจากโรคที่เป็นอยู่

ส่วนกิจกรรมการให้บริการในโรงพยาบาลจะเน้นไปในเรื่องการเต็มที่และเต็มใจใน การช่วยเหลือและให้บริการแก่ผู้ป่วยและผู้ที่เกี่ยวข้องจากบุคลากรในทุก ๆ หน่วยงาน ประกอบกับ การเน้นการให้บริการที่ผู้ป่วยและผู้ที่เกี่ยวข้องรู้สึกถึงความสะดวกและรวดเร็วในการรับบริการ การ ที่กระบวนการต่าง ๆ สั้นลง ลดเวลาที่ผู้ป่วยและผู้ที่เกี่ยวข้องต้องอยู่ในโรงพยาบาลให้สั้นที่สุด โดย มีการนำเครื่องมือมาสนับสนุน เช่น ระบบการจัดคิวพบแพทย์, เครื่องมือช่วยในการจัดยา การจัด พื้นที่รอคอยอย่างเป็นสัดส่วน เป็นต้น รวมถึงการรับฟังคำแนะนำหรือข้อติชมจากผู้ป่วยหรือผู้ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ตอบโจทย์ตามความต้องการของผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง มากที่สุด รวมถึงการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันถ่วงที

สุดท้ายกิจกรรมที่เกิดขึ้นหลังจากออกจากโรงพยาบาลหรือนอกโรงพยาบาลนั้น โรงพยาบาลยังคงเน้นเรื่องการให้บริการที่มีความสะดวกและรวดเร็ว โดยมีการเพิ่มช่องทางในการ ติดต่อโรงพยาบาลให้มากขึ้น ไม่แค่เพียงทางโทรศัพท์เหมือนแต่ก่อนเท่านั้น แต่ยังมีเพิ่มช่องทาง ทั้ง Website ของตัวเอง, Application บนมือถือ รวมถึงช่องทางออนไลน์อื่น ๆ ด้วย ประกอบกับการ เพิ่มการบริการทางไกลในด้านการแพทย์ (Tele medicine) เพื่อเป็นการรองรับความต้องการของ ผู้ป่วยที่รักษาอยู่ประจำไม่จำเป็นต้องเดินทางเข้ามาที่โรงพยาบาล

โดยสรุปข้อมูลเกี่ยวกับความหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและกิจกรรม การให้บริการมีความสอดคล้องและเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน แต่ความหมายของการบริหาร ความสัมพันธ์ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมานั้น ไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ทางโรงพยาบาลทำอยู่

โดยสิ่งที่โรงพยาบาลมีการทำอยู่นั้น จะไปเข้าในเรื่องการพัฒนาการให้บริการที่ดีที่สุด (Operation excellence) โดยข้อแตกต่างที่ชัดเจนของการบริหารความสัมพันธ์ ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้นจะเกิดจากการเข้าใจสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งแต่ละคนมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นกิจกรรมการบริการที่จะมอบให้จะแตกต่างกันไปในแต่ละคน ซึ่งเราจะทราบความต้องการได้ก็จะเกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกเก็บไว้ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ประวัติการเข้ารับรักษา เป็นต้น โดยถ้าดูกิจกรรมการให้บริการที่ทางโรงพยาบาลได้มองว่าจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และโรงพยาบาลก็จะไปเข้าข่ายในเรื่องของเข้าในเรื่องการพัฒนาการให้บริการที่ดีที่สุด (Operation excellence) เช่นเดียวกัน แต่ก็มีบางกิจกรรมที่เข้าข่ายในเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า คือ การรับฟังข้อเสนอแนะหรือคำติชมเพื่อการพัฒนาและแก้ไข เพราะเป็นการรับฟังความต้องการจากผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงให้เหมาะสมและตอบโจทย์ผู้ป่วยและผู้ที่เกี่ยวข้อง

### 5.1.2 การบูรณาการเทคโนโลยีกับกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาล และปัจจัยที่สนับสนุนและส่งผลต่อการนำการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยพบว่า โรงพยาบาลได้มองเห็นถึงความสำคัญในการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสนับสนุนในกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาลให้ดีขึ้น เพราะในปัจจุบันเทคโนโลยีมีความก้าวหน้ามากขึ้น และเป็นที่ยอมรับนำมาใช้อย่างแพร่หลาย โดยเทคโนโลยีจะสามารถแบ่งออกเป็นสองส่วนคือเทคโนโลยีที่ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภายใน และเทคโนโลยีที่ใช้เพื่อการรองรับและเพิ่มประสิทธิภาพของการบริการกับผู้ป่วย

เริ่มจากเทคโนโลยีที่ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภายใน โดยเทคโนโลยีในส่วนนี้จะไม่ได้ใช้กับทางผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง เริ่มจากการนำเอาระบบปฏิบัติการที่ช่วยในการบริหารจัดการภายในโรงพยาบาลมาใช้ เพื่อเป็นระบบกลางที่เชื่อมต่อการทำงานของทั้งโรงพยาบาลเข้าด้วยกัน โดยบุคลากรสามารถใช้เพื่อการให้บริการกับผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้ โดยเห็นประโยชน์ในการจัดการข้อมูลที่สะดวกรวดเร็วมากขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการผู้ป่วยได้ดีขึ้น ส่วนการนำเครื่องช่วยจัดยาและจ่ายยามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการกับการจัดการภายในของโรงพยาบาล

ถัดไปเป็นเทคโนโลยีที่ใช้เพื่อการรองรับและเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการกับผู้ป่วย โดยมีเทคโนโลยีที่ถูกพูดถึงและนำมาใช้งานอยู่หลายอย่าง เริ่มจากระบบการจัดลำดับการเข้าใช้บริการหรือระบบคิว (Queue) ที่ถูกนำมาใช้ในการจัดลำดับและหมวดหมู่ของการเรียกเข้าใช้



บริการ ถัดไป คือ Applicationบนมือถือของทางโรงพยาบาล เพื่อให้ผู้ป่วยจะใช้ในการติดต่อกับทางโรงพยาบาลได้หลายช่องทางมากขึ้น โดยApplication นี้ ไม่ใช่ใช้ในการนัดหมายเพื่อเข้ารับการรักษาเท่านั้น แต่ยังสามารถดูประวัติการรักษาตัวเองย้อนหลัง การสอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับอาการ หรือการใช้ยาเพิ่มเติมได้ด้วย ยังมีการนำโซเชียลมีเดียแพลตฟอร์ม จำพวก Facebook, Line, YouTube รวมถึง Website ของทางโรงพยาบาลเอง เป็นตัวช่วยในการเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ทางด้านความรู้หรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นกับผู้ป่วยและผู้เกี่ยวข้องได้ง่ายและใกล้ชิดขึ้น สุดท้ายเป็นการรักษาทางไกล (Tele-Medicine) โดยโรงพยาบาลตั้งใจจะอำนวยความสะดวกให้กับผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องไม่จำเป็นต้องเข้ามาที่โรงพยาบาล เหมาะกับคนไข้ประจำที่มีการรักษาอย่างต่อเนื่องโดยโรคที่คนไข้เป็นอยู่นั้นไม่ได้ร้ายแรง เช่น เบาหวาน ความดัน ซึ่งใช้วิธีนี้เป็นการติดตามอาการของผู้ป่วย โดยเทคโนโลยีที่นำมาใช้จะประกอบหลายอย่าง เช่น Application ของทางโรงพยาบาล, Line ของผู้ป่วย, MS team รวมถึงการใช้ Wallet Application ในการจ่ายเงิน

ในเรื่องของปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงพยาบาลกับผู้ป่วย ประสบความสำเร็จนั้น เราเลือกมา 5 ข้อจากการทบทวนวรรณกรรม ได้แก่ ผู้นำองค์กร บุคลากร เทคโนโลยี การจัดการข้อมูลของลูกค้า และการบริการอัตโนมัติ พบว่าปัจจัยทั้ง 5 มีส่วนสนับสนุนการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยด้านผู้นำองค์กรจะช่วยให้การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าประสบความสำเร็จผ่านวิสัยทัศน์ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์กับผู้ป่วย แล้วนำไปตั้งเป็นเป้าหมายของโรงพยาบาล โดยต้องมีการสื่อสารเป้าหมายหรือแผนการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจในภาพเดียวกัน รวมถึงการพยายามสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

ปัจจัยด้านบุคลากรมีส่วนช่วยให้การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าประสบความสำเร็จ เพราะบุคลากรต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ดังนั้นเริ่มจากบุคลากรต้องมีความเข้าใจในแนวทางที่โรงพยาบาลได้วางไว้ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานตามนโยบายที่วางไว้ได้อย่างถูกต้อง รวมถึงแนวคิดในการให้บริการอย่างเต็มใจและเต็มที่เมื่อถูกร้องขอให้ช่วยเหลือ

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีส่วนช่วยให้การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าประสบความสำเร็จเพราะเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการมากขึ้น ยกเว้นและปรับเปลี่ยนสิ่งที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น เช่น เปลี่ยนจากการจดในกระดาษ มาบันทึกในระบบแทน ส่งผลต่อความสะดวกและรวดเร็วในการให้บริการผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยด้านการจัดการข้อมูลของลูกค้ามีส่วนช่วยให้การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าประสบความสำเร็จ เพราะการจัดการข้อมูลของลูกค้ามีส่วนช่วยในการสร้างความเชื่อมั่นในการดูแล

ข้อมูลของผู้ป่วย ว่าข้อมูลจะไม่ให้รั่วไหลหรือคนที่ไม่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้ รวมไปถึงการส่งต่อข้อมูลไปยังโรงพยาบาลที่จะไปรักษาต่อ หรือการเบิกประกัน ก็ต้องมีการจัดการให้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

ปัจจัยด้านการบริการอัตโนมัติมีส่วนช่วยให้การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าประสบความสำเร็จ โดยการบริการอัตโนมัติเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ทางบุคลากรทำงานได้อย่างรวดเร็วขึ้น, ลดความซ้ำซ้อนของงาน, ประหยัดแรงงานบุคลากรและลดความผิดพลาดจากมนุษย์ลง ซึ่งจะส่งผลต่อลูกค้าให้ได้รับการบริการที่สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

โดยสรุปเรื่องการบูรณาการเทคโนโลยีกับกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาล และปัจจัยที่สนับสนุนและส่งผลต่อการนำการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จมีความสอดคล้องและเป็นเหตุเป็นผลต่อเนื่องกัน แต่การบูรณาการเทคโนโลยีกับกิจกรรมการบริหารที่ตอบสนองกับผู้ป่วยและผู้ที่เกี่ยวข้องยังตอบโจทย์เพียงแค่ว่า ต้องการให้ผู้ป่วยและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับความสะดวกสบายและความรวดเร็วในการรับบริการจากทางโรงพยาบาลเท่านั้น ซึ่งเข้าข่ายในเรื่องการพัฒนารูปแบบการให้บริการที่ดีที่สุด (Operation excellence) เท่านั้น โดยยังไม่ได้ให้ความสนใจในการนำข้อมูลของลูกค้าเป็นรายคนมาใช้ เพื่อที่เข้าใจความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละคน แต่โรงพยาบาลได้มีการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในกิจกรรมการจัดการภายในโรงพยาบาล โดยนำระบบฐานข้อมูลจะมาช่วยในการเก็บข้อมูลของผู้ป่วย ทดแทนการเก็บในรูปแบบของกระดาษ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สะดวกในการจัดเก็บและดึงออกมาใช้ได้ง่ายขึ้น โดยเครื่องมือนี้จะเป็นตัวช่วยในการจัดการข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจลูกค้าเพื่อนำไปจัดการการให้บริการที่เหมาะสมแต่ละคนต่อไปได้

โดยสรุปในภาพรวมของข้อมูลที่ได้รับมาในเรื่องของความเข้าใจในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ป่วย การจัดการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านกิจกรรมการให้บริการ การบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์ และปัจจัยที่สนับสนุนและส่งผลต่อการนำการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ โดยข้อมูลทั้งหมดเชื่อมโยงกันไปในเรื่องการพัฒนารูปแบบการให้บริการที่ดีที่สุด (Operation excellence) เพียงเท่านั้น โดยยังไม่เกิดเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ป่วยกับโรงพยาบาล(Customer relationship) ได้

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อใช้ในการวางแผนให้กับทางโรงพยาบาลสามารถนำไปสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าผ่านระบบเทคโนโลยีได้นั้นเราควรเริ่มจาก

5.2.1 การทำความเข้าใจในความหมายของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer relationship) ว่าแตกต่างจากการให้บริการที่ดีที่สุด (Operation excellence) อย่างไร ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรต้องมีความเข้าใจในเรื่องนี้ ว่าการให้บริการที่ดีที่สุดด้วยความสะดวกและรวดเร็วไม่ใช่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยความหมายของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าคือการที่โรงพยาบาลรู้ความต้องการของลูกค้าผ่านการทำความเข้าใจข้อมูลของลูกค้า ซึ่งแต่ละคนก็มีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน ส่งผลให้การบริการหรือแนะนำก็แตกต่างกัน ซึ่งโรงพยาบาลจะเข้าใจลูกค้าได้ ก็มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ทางโรงพยาบาลมี เช่น ประวัติของผู้ป่วย ไม่ว่าจะเป็น ความถี่ในการรักษา การรักษาโรคอะไรบ้าง ความสัมพันธ์เชิงเครือญาติ เป็นต้น

5.2.2 เมื่อผู้บริหารมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญในเรื่องของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า จะมีการตั้งนโยบายให้กับโรงพยาบาลแล้วทำการสื่อสารให้ทราบในวงกว้างผ่านการบอกจากหัวหน้างาน, การอบรม หรือการส่ง email แจ้ง เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจในเรื่องของการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าคืออะไร มันมีความแตกต่างการให้บริการที่ดีที่สุดอย่างไร ควรทำอย่างไรให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าได้ โดยมุ่งหวังให้บุคลากรสามารถดำเนินงานไปในแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดนโยบายและวิธีการลงมาได้

5.2.3 มีการนำเทคโนโลยีหรือสร้างขั้นตอนงานเพิ่มเติมมาช่วยสนับสนุนการทำงานตามกิจกรรมการให้บริการ โดยจะมีการสร้างระบบที่จะช่วยในการวิเคราะห์และประเมินว่าผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมาติดต่อแล้วเค้าต้องการอยากจะทำอะไรไหน ประกอบกับการเพิ่มขั้นตอนการวิเคราะห์นี้ในการะบวนการให้บริการ ถือเป็นบริการที่โรงพยาบาลแสดงให้ผู้ป่วยหรือผู้ที่ติดต่อมาเห็นว่าเรารู้ความต้องการของเค้าเป็นพิเศษ ตัวอย่างเช่น

- a. ผู้ป่วยที่มารักษาโรคความดัน เมื่อเค้าติดต่อผ่านช่องทางต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์หรือ mobile application จะมีการสอบถามเรื่องที่ยากปรึกษาเป็นเรื่องความดันใช่หรือไม่
- b. ผู้ป่วยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมาติดต่อ โรงพยาบาลเมื่อมาพบแพทย์ในโรคที่เพิ่งเกิดขึ้น บุคลากรสามารถดูจากผลการวิเคราะห์ในระบบพร้อมกับสิ่งที่ผู้ป่วยแจ้ง เพื่อสามารถแนะนำให้เค้าไปพบหมอเฉพาะทางได้ที่ตรงจุด

ผู้ป่วยที่มีการเบิกประกันจากบริษัทต่าง ๆ ทางโรงพยาบาลจะช่วยในการจัดการค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมกับสิทธิที่เคยมี รวมถึงให้คำแนะนำเพื่อการตัดสินใจเมื่อค่าใช้จ่ายเกินกว่าวงเงินที่มีอยู่

5.2.4 การนำเอากลยุทธ์เชิงดิจิทัลมาช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนโรงพยาบาลเพื่อการประยุกต์เทคโนโลยีมาใช้ หลักคือการนำเทคโนโลยีมาใช้ในภาพกว้างไม่ใช่

เพียงแต่แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละจุดเท่านั้น แต่ต้องมองไปที่การเปลี่ยนแปลงในองค์กรวม ตั้งแต่กระบวนการทำงาน ระบบขององค์กร บุคลากรขององค์กร ตลอดจนระบบนิเวศน์ที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการดำเนินการ เพื่อสร้างศักยภาพและสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กร ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

### 5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

การทำวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษานำเทคโนโลยีและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในธุรกิจโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ โดยระบุไปที่โรงพยาบาลรัฐบาลในกรุงเทพฯ เพียงเท่านั้น รวมถึงจำนวนกลุ่มตัวอย่างค่อนข้างจะเล็ก ถ้ากลุ่มตัวอย่างใหญ่กว่านี้อาจจะได้ข้อเสนอแนะที่กว้างกว่านี้ได้ ซึ่งผลการวิจัยอาจจะมีข้อแตกต่างเมื่อศึกษาในโรงพยาบาลรัฐบาลในจังหวัดอื่น

### 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

จากผลงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยพบว่ามุมมองที่ได้รับมีข้อจำกัด ดังนั้นเพื่อให้ได้มุมมองเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในธุรกิจโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพที่ชัดเจนขึ้นหรือแตกต่างออกไป ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

5.4.1 เพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น รวมถึงการได้ข้อมูลจากผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในการวางแผนจะยิ่งทำให้ภาพชัดเจนมากขึ้น

5.4.2 ขยายขอบเขตการวิจัยจากเพียงแค่ในกรุงเทพมหานคร เป็นทั่วประเทศไทย อาจจะได้ผลลัพธ์ที่ต่างออกไป

5.4.3 เพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงพยาบาล อาจจะทำให้ผลลัพธ์เปลี่ยนและคำแนะนำก็เปลี่ยนไปด้วย

## บรรณานุกรม

- Alexandrou, M. (2013). CRM definition. Retrieved from <https://infolific.com/technology/%20definitions/computer-%20dictionary/crm/>
- Almotairi, M. (2008). *CRM success factors taxonomy*. Paper presented at the European and Mediterranean conference on information systems.
- Baashar, Y. M., & Mahmood, A. K. (2014). *An integrative perspective for CRMS implementation in healthcare in Malaysia*. Paper presented at the 2014 International Conference on Computer and Information Sciences (ICCOINS).
- Benz, G., & Paddison, N. (2004). Developing patient-based marketing strategies. *Healthcare executive*, 19(5), 40, 42.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business process management journal*.
- D'Cruz, M., Timbrell, G., & Watson, J. (2016). Strategy in a digital world. *arXiv preprint arXiv:1606.03530*.
- Farhan, M. S., Abed, A. H., & Ellatif, M. A. (2018). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal*, 3(2), 398-416.
- Gulliver, S. R., Joshi, U. B., & Michell, V. (2013). Adapted customer relationship management implementation framework: facilitating value creation in nursing homes. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(9-10), 991-1003. doi:10.1080/14783363.2013.776771
- Hung, S.-Y., Hung, W.-H., Tsai, C.-A., & Jiang, S.-C. (2010). Critical factors of hospital adoption on CRM system: Organizational and information system perspectives. *Decision Support Systems*, 48(4), 592-603.

- Kalakota, R., & Robinson, M. (1999). Customer relationship management: Integrating processes to build relationships. *E-Business: Roadmap for Success*, 109-135.
- Levine, S. (2000). The rise of CRM. *America's Network*, 104(6), 34-34.
- Lyu, J.-J., Chao, H.-L., Chen, C.-W., & Huang, L.-Y. (2012). Developing a Customer Relationship Management Model for Better Health Examination Service. *Nang Yan Business Journal*, 1(1), 38-46.
- Monem, H., Sharifian, R., & Shaterzadeh, H. (2011). *CRM software implementation factors in hospital: Software & patient perspectives*. Paper presented at the 2011 Malaysian Conference in Software Engineering.
- Ngai, E. W. (2005). Customer relationship management research (1992 □ 2002). *Marketing intelligence & planning*.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic & Social Research*, 3(2).
- Ross, J. W., Beath, C. M., & Sebastian, I. M. (2017). How to develop a great digital strategy. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 7.
- Samizadeh, R., & Nikoo, N. (2012). Checking effective factors and presenting the framework for customer relationship management in hospitals in Iran. *Engineering Management Research*, 1(2), 163.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Lohse, J. (2018). *Clarifying digital strategy—Detailed literature review of existing Approaches*. Paper presented at the ISPIM Conference Proceedings.
- Subongkod, M. (2016). THE CAUSAL RELATIONSHIP AND EFFECT OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT : AN EMPIRICAL EVIDENCE OF THAI PRIVATE HOSPITALS IN THAILAND *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)*, 9(2), 1926-1944.
- Swift, R. S. (2001). *Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies*: Prentice Hall Professional.
- Tiwana, A. (2001). *Gestion des connaissances: applications CRM et e-business*.
- Vaish, A., Vaish, A., Vaishya, R., & Bhawal, S. (2016). Customer relationship management (CRM) towards service orientation in hospitals: A review. *Apollo Medicine*, 13(4), 224-228.

VIRIYAAMORN, P. (2015). *CRITICAL FACTORS OF HOSPITAL ADOPTION ON CRM SYSTEM: ORGANIZATIONAL AND INFORMATION SYSTEM*. (DEGREE OF MASTER OF SCIENCE). THAMMASAT UNIVERSITY, Retrieved from [http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2015/TU\\_2015\\_5323030055\\_3342\\_3065.pdf](http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2015/TU_2015_5323030055_3342_3065.pdf)

Wang, M.-L. (2013). An evaluation of customer relationship management in hospital-based and privately run nursing homes in Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(9-10), 1004-1021. doi:10.1080/14783363.2011.637783

Yina, W. (2010). *Application of Customer Relationship Management in Health Care*. Paper presented at the 2010 Second International Conference on Multimedia and Information Technology.

งานพัฒนาศูนย์ข้อมูล SMEs Knowledge Center. (2014). ภาพรวมธุรกิจ *Healthcare* ในประเทศไทย. Retrieved from [https://www.sme.go.th/upload/mod\\_download/003%20Healthcare%20Service.PDF](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/003%20Healthcare%20Service.PDF)

ชนิดา, ว. (2009). การรับรู้การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ความพึงพอใจ และ ความภักดีของผู้ใช้บริการโรงแรม.

นิตกิจสรานนท์, พ. (2019). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2562-64 ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน. Retrieved from [https://www.krungsri.com/bank/getmedia/42e5f42d-4465-4304-92af-60e3c2539460/IO\\_Private\\_Hospital\\_190218\\_TH\\_EX.aspx?fbclid=IwAR2kgNjTciHPcc36YutnAB6qapihgqWFUJJpZpFACHEXUYun7F8wOhsWxM](https://www.krungsri.com/bank/getmedia/42e5f42d-4465-4304-92af-60e3c2539460/IO_Private_Hospital_190218_TH_EX.aspx?fbclid=IwAR2kgNjTciHPcc36YutnAB6qapihgqWFUJJpZpFACHEXUYun7F8wOhsWxM)

สำนักข่าว เอชโฟกัส. (2016). เปิดสารพัดปัญหาสิ่งแวดล้อมใน รพ. ข้ำเดิมภาวะเจ็บป่วย สร้างทุกข์บุคลากร. Retrieved from <https://www.hfocus.org/content/2016/12/13099>

### Uncategorized References

Ahmadi, H., Nilashi, M., & Ibrahim, O. (2015). Organizational decision to adopt hospital information system: An empirical investigation in the case of Malaysian public hospitals. *International journal of medical informatics*, 84(3), 166-188.

Chang, W., Park, J. E., & Chaiy, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), 849-855. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.07.003>

- Ismail, A., Jamil, A. T., Rahman, A. F. A., Bakar, J. M. A., Saad, N. M., & Saadi, H. (2010). The implementation of Hospital Information System (HIS) in tertiary hospitals in malaysia: a qualitative study. *Malaysian Journal of Public Health Medicine*, 10(2), 16-24.
- koskinen, L. CJM for Healthcare. Retrieved from <https://uxpressia.com/templates/health-and-well-being>
- Stone, M., & Woodcock, N. (2001). Defining CRM and assessing its quality. In (pp. 3-20): London: Kogan Page.
- โรงพยาบาลสมิติเวช จำกัด. (2020). SAMITIVEJ PLUS. Retrieved from <https://www.samitivejhospitals.com/th/ข้อมูลสำหรับผู้ป่วย/สมิติเวช-แอปพลิเคชัน/samitivej-plus/>
- กัญ, ม. ส. บ. ง., ลักขณ์, ว. เ., & แสนสุข, จ. (2016). การ บริหาร ลูกค้า สัมพันธ์ ของ ธุรกิจ โรง พยาบาล เอกชน ใน ประเทศไทย. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)*, 9(2), 1926-1944.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ระบบบริการสุขภาพเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร. (2014). ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป เขต บริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร, . กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อักษรกราฟฟิคแอนด์ดีไซน์.
- ทีมข่าวเวิร์คพอยท์. (2019, 10 September). ระบบจัดการคิวอัจฉริยะ รพ.ราชวิถี ช่วยผู้ป่วยได้เข้า ตรวจเร็วภายใน 1 ชั่วโมง. Retrieved from <https://workpointnews.com/2019/09/10/healthcare-queue/>
- บล็อกนั้น. (2018, 10 September). Digital Healthcare โรงพยาบาลในไทยใช้เทคโนโลยีมากแค่ไหน? กรณีศึกษาโรงพยาบาลสมิติเวช. Retrieved from <https://www.blognone.com/node/105145>
- มิสซิสไอเค. (2019, 20 November). เตือนธุรกิจ Healthcare ปรับตัวสู่รพ.อัจฉริยะ ผู้ดิจิทัลดิสรรัปชั่น Retrieved from <https://www.brandbuffet.in.th/2019/11/healthcare-digital-disruption-netizen/>
- ลูแปง. (2018, 21 August). จับตา'Digital Hospital' จุดขายใหม่ 'โรงพยาบาลพระรามเก้า' เพื่อลง สนามแข่งขันในจังหวะก้าวสู่ปีที่ 27 และเตรียมเข้า IPO. Retrieved from <https://www.marketingoops.com/news/biz-news/praram9-digital-hospital/>
- ศิริราช130ปี. (2018). ระบบแพทย์ทางไกล Retrieved from <https://www.si.mahidol.ac.th/th/siriraj130years/project.php?id=35>