

# ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ

บริษัท เชียงใหม่รามธุรกิจการแพทย์ จำกัด (มหาชน)



# ส่วนที่ 1. การประกอบธุรกิจ

## 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบ

### 1.1 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัท

บริษัท เชียงใหม่รามธุรกิจการแพทย์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ดำเนินการ “โรงพยาบาลลานนา” ซึ่งเป็นโรงพยาบาลเอกชนขนาด 180 เตียง ที่ให้บริการรักษาโรคทั่วไปโดยคณะแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ ทั้งแพทย์ประจำ 41 คน และแพทย์ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะโรค 216 คน พร้อมทั้งอุปกรณ์การรักษาและวินิจฉัยโรคที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพไว้คอยให้บริการแก่ประชาชนทั่วไปตลอด 24 ชั่วโมง ดังวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่า “เราจะเป็นโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำในจังหวัดเชียงใหม่ ที่มีคุณภาพมาตรฐาน บริการประทับใจ” โดยคณะกรรมการได้กำหนดให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้วางแผนคุณภาพระดับโรงพยาบาลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางองค์กรตามที่คณะกรรมการกำหนด มีการตรวจติดตามความก้าวหน้า สื่อสารสร้างความตระหนัก รับฟัง/แก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการทุก ๆ ด้าน ทั้งผู้มารับบริการ พนักงานขององค์กร ผู้ถือหุ้น และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

ณ ปัจจุบัน โรงพยาบาลลานนามี (1) ห้องตรวจโรคจำนวน 38 ห้อง หรือ 46 เตียงตรวจ สามารถให้บริการผู้ป่วยนอกได้ประมาณวันละ 1,000 คน มีผู้มาใช้บริการทั้งหมดเฉลี่ยประมาณวันละ 1,170 คน และ (2) ให้บริการห้องพักรักษาผู้ป่วยในจำนวน 121 ห้อง สามารถให้บริการได้จำนวน 163 เตียง (กรณีคำนวณเต็มพื้นที่ให้บริการ) และมีผู้ป่วยในทั้งหมดเฉลี่ยประมาณวันละ 139 เตียง ซึ่งเกินศักยภาพที่โรงพยาบาลสามารถรับได้ บริษัทจึงได้ทำการก่อสร้างอาคารหลังใหม่ ขนาด 5 ชั้น เพื่อรองรับการให้บริการทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยในที่เพิ่มขึ้นทุกปี ขณะนี้อยู่ระหว่างการก่อสร้าง กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จและให้บริการได้ในปี 2558 โดยบริษัทมีผลการดำเนินงานและการเติบโตทางธุรกิจมาตลอด ซึ่งสะท้อนให้เห็นฐานะการเงินและผลการดำเนินงานที่ผ่านมาดังนี้

### สรุปผลการดำเนินงาน

#### 1. ฐานะการเงิน

หน่วย : พันบาท	ปี 2556	ปี 2555	ปี 2554	ปี 2553
ทรัพย์สินหมุนเวียน	204,342	195,044	176,390	144,760
ทรัพย์สินรวม	1,930,300	1,716,000	1,471,392	1,419,459
หนี้สินหมุนเวียน	371,890	350,321	241,282	192,603
หนี้สินรวม	640,562	524,971	338,916	312,929
ส่วนของผู้ถือหุ้น	1,289,738	1,191,029	1,132,476	1,106,530

## 2. ผลการดำเนินงาน

หน่วย : พันบาท	ปี 2556	ปี 2555	ปี 2554	ปี 2553
<b>รายได้</b>				
รายได้จากการรักษาพยาบาล	839,874	699,326	607,218	554,415
รายได้เงินปันผล	22,500	45,000	64,119	33,709
รายได้อื่น	4,944	4,470	4,124	3,334
<b>รวมรายได้</b>	<b>867,318</b>	<b>748,796</b>	<b>675,461</b>	<b>591,458</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>				
ต้นทุนในการรักษาพยาบาล	489,635	462,647	418,477	384,717
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	117,350	106,216	104,553	90,712
ต้นทุนทางการเงิน	16,905	17,065	11,593	8,891
<b>ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้</b>	<b>44,141</b>	<b>27,876</b>	<b>21,407</b>	<b>22,027</b>
<b>กำไรสำหรับปี</b>	<b>199,287</b>	<b>134,992</b>	<b>119,431</b>	<b>85,111</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นชั้นพื้นฐาน (บาท)</b>	<b>4.95</b>	<b>3.36</b>	<b>2.88</b>	<b>2.12</b>

### 1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนากิจการที่สำคัญ

เมื่อปี 2517 บริษัทได้ก่อตั้งขึ้นโดยเป็นการร่วมลงทุนระหว่างกลุ่มคณะอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์ (มหาวิทยาลัย เชียงใหม่) นักกฎหมายและนักธุรกิจใจในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อประกอบธุรกิจสถานรักษาพยาบาลภายใต้ชื่อ “โรงพยาบาลลานนา” และเมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2536 ที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้น ได้ลงมติอนุมัติให้คณะกรรมการบริษัทดำเนินการแปรสภาพและ จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนจำกัด และได้รับอนุญาตให้เป็นบริษัทจดทะเบียนในหมวดการแพทย์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2537

ในปี 2538-2539 บริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) ได้เข้าร่วมลงทุนในบริษัท แต่ต่อมาในช่วงปี 2550 บริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) ได้จำหน่ายหุ้นที่ถืออยู่บางส่วนให้แก่บุคคลอื่น และโครงสร้างผู้ถือหุ้นใหญ่เปลี่ยนเป็น ดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่	จำนวนหุ้น (หุ้น)	ร้อยละ
1. คณะบุคคล วี. อาร์ แอนด์ เอส. ซี <sup>(1)</sup>	4,349,876	24.17
2. พ.ต.อ. วิทยา วงศ์ไพบูลย์	4,299,923	23.89
3. บริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน)	2,588,610	14.38
4. อื่นๆ	6,761,591	37.20
<b>รวม</b>	<b>18,000,000</b>	<b>100.00</b>

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> คณะบุคคล วี. อาร์ แอนด์ เอส. ซี ประกอบด้วย นายแพทย์วีโรจน์ องค์อนันต์คุณ และนายแพทย์ศุภชัย โชติบุตร

ผลของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้นทำให้มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริษัทเกือบทั้งหมด ประกอบด้วยผู้บริหารชุดเดิมของบริษัท จำนวน 2 ท่าน ตัวแทนจากเชียงใหม่รวม จำนวน 3 ท่าน และบุคคลอื่นจำนวน 4 ท่าน (โดยเป็นกรรมการตรวจสอบ จำนวน 3 ท่าน) และดูแลการบริหารงานกิจการโรงพยาบาลโดย นายแพทย์วรพันธ์ อุณจักร ซึ่งดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริหารของบริษัท

และเมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2550 ที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทได้มีมติให้ออกหุ้นเพิ่มทุนจำนวนไม่เกิน 22,843,333 หุ้น เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนหุ้นกับผู้ถือหุ้นของบริษัท โรงพยาบาลเชียงใหม่รวม จำกัด ในราคาแลกเปลี่ยนหุ้นที่ 1 หุ้นเพิ่มทุนของบริษัท ต่อ 1 หุ้นของเชียงใหม่รวม (ยกเว้น บมจ. โรงพยาบาลรามคำแหง) ซึ่งเป็นการลงทุนในกลุ่มบริษัทของโรงพยาบาลเชียงใหม่รวม ซึ่งประกอบด้วย โรงพยาบาลเชียงใหม่รวม โรงพยาบาลเทพปัญญา โรงพยาบาลช้างเผือก โรงพยาบาลพะวอ และโรงพยาบาลเขลางค์นคร ถือเป็นการได้มาซึ่งสินทรัพย์โดยมีขนาดรายการร้อยละ 193 ของมูลค่ารวมของสิ่งตอบแทน ได้ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยและได้จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2551 โดยหุ้นเพิ่มทุนสามารถเริ่มดำเนินการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ได้ ตั้งแต่วันที่ 4 มีนาคม 2551 เป็นต้นไป

และเมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2554 บริษัท โรงพยาบาลวิภาวดี จำกัด (มหาชน) (VIBHA) ได้ยื่นคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดของกิจการของ CMR จากผู้ถือหุ้นเดิม ระยะเวลาเสนอซื้อตั้งแต่วันที่ 31 ตุลาคม 2554 ถึงวันที่ 2 ธันวาคม 2554 ผลของการดำเนินการมีผู้ถือหุ้นเสนอเจตนาขายและ VIBHA รับซื้อไว้ จำนวน 33,694,722 หุ้น หรือร้อยละ 83.75 ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้นดังกล่าว ไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารแต่อย่างใด

และในระหว่างปี 2555 บริษัทฯ ได้ดำเนินการซื้อหุ้นสามัญของ บริษัท โรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล จำกัด จากผู้ถือหุ้นเดิม จำนวน 16,010,000 หุ้น หรือร้อยละ 80.05 ของทุนเรียกชำระแล้วของบริษัท โรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล จำกัด

### 1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัทในเครือ

นิติบุคคลที่บริษัทถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป

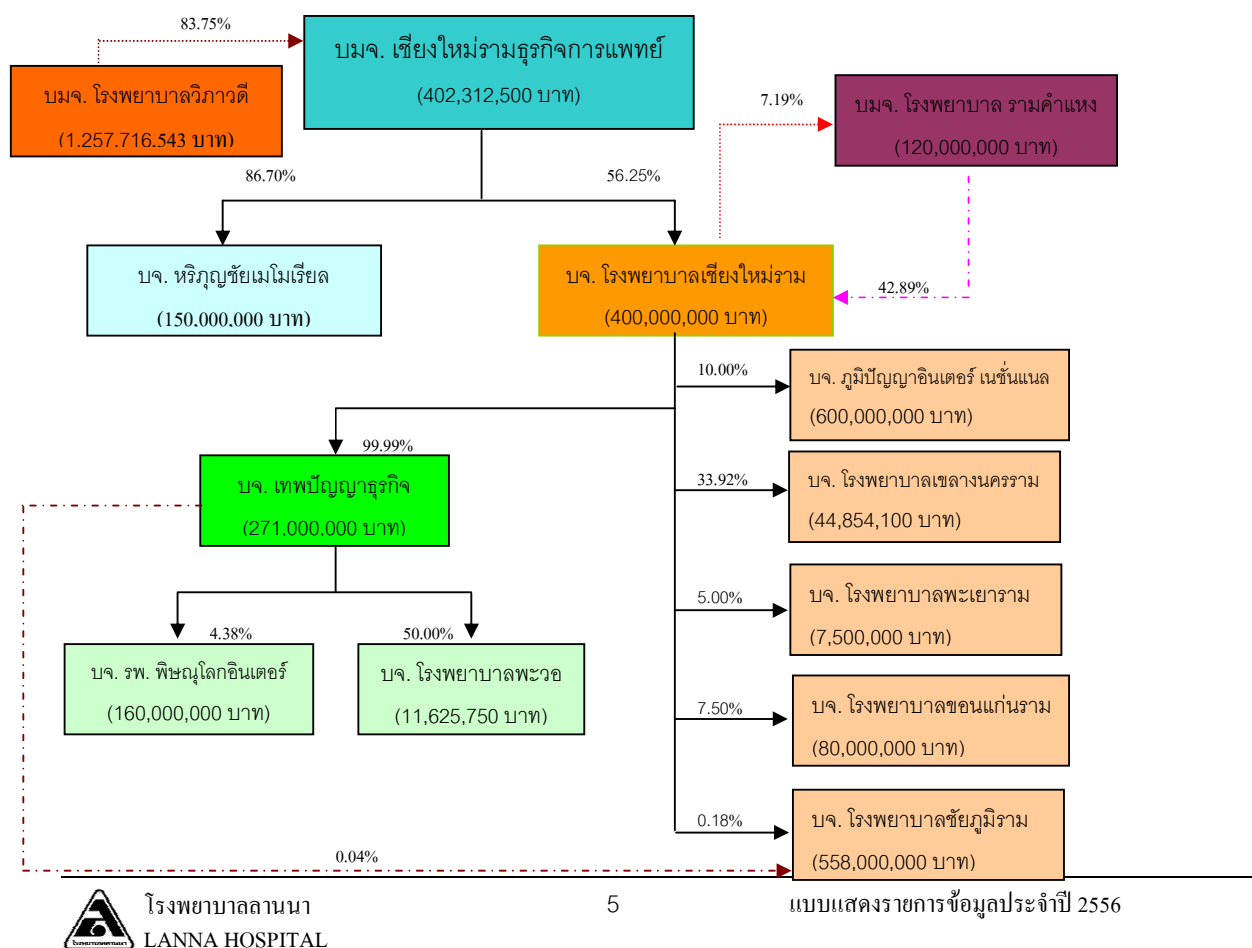
	รายชื่อบริษัท	สถานที่ติดต่อ/ สถานที่ตั้ง	ประเภท ธุรกิจ	จำนวนหุ้นที่ออก และเรียกชำระ แล้ว	จำนวนหุ้น ที่บริษัทถือ	อัตรา การถือหุ้น
1.	บจ. โรงพยาบาล เชียงใหม่รวม	8 ถนนบุญเรืองฤทธิ์ ตำบลศรีภูมิ อำเภอ เมืองเชียงใหม่ โทรศัพท์ 053-920300	โรงพยาบาล เอกชน	40,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้ 10.00 บาทต่อหุ้น	22,499,750	56.25%
2.	บจ. โรงพยาบาล หริภุญชัย เมโม เรียล	109-111 หมู่ 4 ถนน ลำพูน-บ้านธิ ตำบล บ้านกลาง อำเภอ เมือง จังหวัดลำพูน โทรศัพท์ 053-581600	โรงพยาบาล เอกชน	30,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้ 5.00 บาทต่อหุ้น	26,010,000	86.70%

#### 1.4 ความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจของผู้ถือหุ้นใหญ่

เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2554 บริษัท โรงพยาบาลวิภาวดี จำกัด (มหาชน) (VIBHA) ได้ยื่นคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดของกิจการของ CMR จากผู้ถือหุ้นเดิม ระยะเวลาเสนอซื้อตั้งแต่วันที่ 31 ตุลาคม 2554 ถึงวันที่ 2 ธันวาคม 2554 ผลของการดำเนินการมีผู้ถือหุ้นเสนอเจตนาขายและ VIBHA รับซื้อไว้ จำนวน 33,694,722 หุ้น หรือร้อยละ 83.75 ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้นดังกล่าว ไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารแต่อย่างใด โดยกลุ่มบริษัทในเครือมีนโยบายให้บริษัทในเครือแต่ละแห่งกำหนดนโยบาย และการบริหารงานตามวิสัยทัศน์ และศักยภาพของตัวเอง

จะเห็นว่าการแข่งขันระหว่างโรงพยาบาลเอกชน ส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องการให้บริการที่สะดวกและรวดเร็วเป็นหลัก รวมถึงแพทย์ที่มีคุณภาพและการลงทุนในอุปกรณ์เครื่องมือทางการแพทย์ที่เทคโนโลยีทันสมัย ที่สามารถตรวจวิเคราะห์อาการเจ็บป่วยได้ละเอียดขึ้น ภายหลังจากที่โรงพยาบาลลานนาและกลุ่มโรงพยาบาลเชียงใหม่รามาได้รวมเครือข่ายกัน ทำให้กลายเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งเป็นการลดจำนวนคู่แข่งในในระดับเดียวกัน และทำให้โรงพยาบาลลานนาและกลุ่มของโรงพยาบาลเชียงใหม่รามา กลายเป็นโรงพยาบาลเอกชนรายใหญ่ที่สุดในจังหวัดเชียงใหม่และภาคเหนือตอนบน มีการใช้แพทย์บางสาขาที่ขาดแคลนร่วมกัน มีการส่งคนไข้ไปรับบริการระหว่างกัน รวมถึงมีการใช้อุปกรณ์เครื่องมือทางการแพทย์บางประเภทที่มีมูลค่าสูงร่วมกันแทนการลงทุนเองทั้งหมด จึงเป็นการช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแต่ยังคงรักษาระดับการให้บริการไว้ได้

พร้อมกันนี้ บริษัทจะมีการจัดประเภทของการให้บริการของโรงพยาบาลแต่ละแห่งให้ชัดเจนและเหมาะสม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและกำหนดนโยบายด้านการตลาดต่อไป



# ส่วนที่ 1. การประกอบธุรกิจ

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### บริษัท เชียงใหม่รวมธุรกิจการแพทย์ จำกัด (มหาชน) (“ลานนา”)

เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2517 บริษัทได้ก่อตั้งขึ้นในนาม “บริษัท เชียงใหม่ธุรกิจการแพทย์ จำกัด” โดยเป็นการร่วมลงทุนระหว่างกลุ่มคณะอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์ (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่) นักกฎหมายและนักธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อประกอบธุรกิจสถานรักษาพยาบาลภายใต้ชื่อ “โรงพยาบาลลานนา” ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 20 ล้านบาท และเริ่มเปิดดำเนินการโรงพยาบาลขนาด 60 เตียง เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2519 หลังจากนั้นได้มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2535 ขยายเป็นโรงพยาบาลขนาด 180 เตียง และเมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2536 ที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นได้ลงมติอนุมัติให้คณะกรรมการบริษัทดำเนินการแปรสภาพและจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนจำกัด และได้รับอนุญาตให้เป็นบริษัทจดทะเบียนในหมวดการแพทย์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2537

### ความเป็นมาและการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการที่สำคัญ

พ.ศ. 2519

“โรงพยาบาลลานนา” เริ่มเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2519 เป็นโรงพยาบาลขนาด 60 เตียง โดยการลงทุนระหว่างกลุ่มคณะอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นักกฎหมาย และนักธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่ ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 20 ล้านบาท

พ.ศ. 2524

ได้ก่อสร้างอาคารห้องพักผู้ป่วยในเพิ่มขึ้น โดยเชื่อมต่อกับอาคารผู้ป่วยเดิม เป็นอาคารสูง 4 ชั้นครึ่ง ทำให้สามารถรองรับผู้ป่วยในเพิ่มขึ้นอีก 65 เตียง รวมเป็น 125 เตียง

พ.ศ. 2526

ได้ทำการขยายอาคารผู้ป่วยนอก โดยเพิ่มห้องตรวจจากเดิม 3 ห้อง เป็น 12 ห้องและเพิ่มพื้นที่สำหรับผู้ป่วยนอกนั่งรอตรวจมากขึ้น ชั้นบนของอาคารทำเป็นห้องผ่าตัดเพิ่มเติม 2 ห้องรวมเป็น 4 ห้อง และห้องพักฟื้นหลังการผ่าตัด ตลอดจนขยายห้องเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือสำหรับการผ่าตัด การขยายอาคารดังกล่าวสร้างเสร็จและสามารถเปิดดำเนินการได้ในปี 2527

พ.ศ. 2535

ได้เริ่มขยายการดำเนินการเป็นโรงพยาบาลขนาด 180 เตียง โดยการก่อสร้างอาคารผู้ป่วย 6 ชั้น (รวมชั้นใต้ดิน) ซึ่งจะเพิ่มห้องพักสำหรับผู้ป่วยจำนวน 36 ห้อง และห้องเคอร์ลูกซ์ 6 ห้อง ทำให้มีเตียงสำหรับรองรับผู้ป่วยได้เพิ่มขึ้นอีก 42 เตียง สามารถเปิดดำเนินการได้ในปี 2537 โดยบริษัทได้ทำการเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 40 ล้านบาท

พ.ศ. 2536

ที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นได้ลงมติอนุมัติให้คณะกรรมการบริษัท แปรสภาพและจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนจำกัดกับกระทรวงพาณิชย์ เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2536 โดยใช้ชื่อว่า “บริษัท เชียงใหม่ธุรกิจการแพทย์ จำกัด (มหาชน)” ใช้ชื่อย่อ “LNH” บริษัทได้เปลี่ยนแปลงมูลค่าหุ้นที่ตราไว้จากหุ้นละ 100 บาท เป็นหุ้นละ 10 บาท ตลอดจนได้ดำเนินการเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 120 ล้านบาท



พ.ศ. 2537	ได้รับอนุญาตให้เป็นบริษัทจดทะเบียนในหมวดการแพทย์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2537
พ.ศ. 2538	โรงพยาบาลลานนาได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของโรงพยาบาลร่วมเครือข่ายโรงพยาบาลธนบุรี ซึ่งมีประมาณ 30 แห่ง โดยการเข้าร่วมในเครือข่ายดังกล่าวได้รับสิทธิประโยชน์ด้านการจัดซื้อยา-เวชภัณฑ์ร่วมกันระหว่างในเครือ และได้รับส่วนลดค่ารักษาพยาบาลในกรณีส่งคนไข้รักษาต่อหรือคนไข้ในโครงการประกันสังคม
พ.ศ. 2539	เมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2539 บริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) ได้ยื่นคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ของบริษัทกับสำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และดำเนินการซื้อหุ้นบริษัทตั้งแต่วันที่ 27 มีนาคม ถึง วันที่ 7 พฤษภาคม เพื่อลงทุนและใช้เป็นฐานในการขยายธุรกิจในตลาดภาคเหนือของประเทศไทย ผลของการทำคำเสนอซื้อทำให้ บมจ.โรงพยาบาลธนบุรี กลายเป็นนิติบุคคลผู้ถือหุ้นรายใหญ่ คือ ถือหุ้น 6.35 ล้านหุ้น หรือ ร้อยละ 52.91 ของหุ้นที่จำหน่ายทั้งหมด
พ.ศ. 2546	ก่อสร้างอาคารใหม่ขนาด 2 ชั้น สำหรับขยายแผนกผู้ป่วยนอกและจัดตั้งศูนย์ตรวจสุขภาพ และเปิดดำเนินการได้ในปี 2547
พ.ศ. 2550	<ul style="list-style-type: none"> <li>ในเดือนมีนาคม บมจ.โรงพยาบาลธนบุรี ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทได้จำหน่ายหุ้นจำนวน 4.60 หุ้น หรือร้อยละ 38.33 ของทุนจดทะเบียนและเรียกชำระแล้ว 120 ล้านบาทให้แก่บุคคลอื่น ประกอบด้วย คณะบุคคล วิ. อาร์ แอนด์ เอส. ซี และ พ.ด.อ. วิทยา วงศ์ไพบูลย์ ซึ่งทำให้ บมจ.โรงพยาบาลธนบุรีไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่สุดของบริษัท และปัจจุบันถือหุ้นในบริษัทจำนวน 2,588,610 หุ้น หรือร้อยละ 6.43 ของทุนเรียกชำระแล้ว 402,312,500 บาท</li> <li>ตามมติของที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 1/2550 เมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2550 บริษัทได้ออกและเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 6,000,000 หุ้น ให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมในอัตราส่วน 2 หุ้นเดิม ต่อ 1 หุ้นใหม่ ในราคาเสนอขายหุ้นละ 20 บาท ซึ่งบริษัทได้จำหน่ายให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมและจดทะเบียนเพิ่มทุนกับกระทรวงพาณิชย์เรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2550 การเพิ่มทุนดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและก่อสร้างอาคารผู้ป่วยใหม่ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากบริษัทได้ปรับเปลี่ยนคณะกรรมการบริษัทชุดใหม่เมื่อต้นปี 2550 จึงอยู่ระหว่างทบทวนความเหมาะสมของโครงการก่อสร้างอาคารผู้ป่วยใหม่</li> <li>ตามมติของที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 2/2550 เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2550 ที่ประชุมฯ ได้มีมติให้ออกหุ้นเพิ่มทุนจำนวนไม่เกิน 22,843,333 หุ้น เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนหุ้นกับผู้ถือหุ้นของบริษัท โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำกัด ในราคาแลกเปลี่ยนหุ้นที่ 1 หุ้นเพิ่มทุนของบริษัท ต่อ 1 หุ้นของเชียงใหม่ราม (ยกเว้น บมจ. รพ. รามคำแหง) ซึ่งเป็นการลงทุนในกลุ่มบริษัทของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม ซึ่งประกอบด้วย โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม โรงพยาบาลเทพปัญญา โรงพยาบาลช้างเผือก โรงพยาบาลพะวอ และโรงพยาบาลเขลางค์นคร เป็นต้น ซึ่งถือเป็น</li> </ul>

	การได้มาซึ่งสินทรัพย์โดยมีขนาดรายการร้อยละ 193 ของมูลค่ารวมของสิ่งตอบแทน
พ.ศ. 2551	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทได้ดำเนินการนำหุ้นเพิ่มทุนไปจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2551 โดยหุ้นเพิ่มทุนสามารถเริ่มดำเนินการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ได้ ตั้งแต่วันที่ 4 มีนาคม 2551 เป็นต้นไป</li> <li>ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นได้มีมติอนุมัติให้บริษัทเปลี่ยนชื่อใหม่ เป็น “บริษัท เชียงใหม่ รามธุรกิจการแพทย์ จำกัด (มหาชน)” และใช้ชื่อภาษาอังกฤษเป็น “Chiang Mai Ram Medical Business Public Company Limited” โดยได้จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2551</li> </ul>
พ.ศ. 2552	บริษัทฯ ได้ดำเนินการจำหน่ายหุ้นสามัญบริษัท พิชญ์โลกอินเตอร์เวชการ จำกัด จำนวน 700,000 หุ้น ให้แก่ บริษัท เทปปัญญารุกิจ จำกัด เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2552
พ.ศ. 2554	<p>เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2554 บริษัท โรงพยาบาลวิภาวดี จำกัด (มหาชน) ได้ยื่นคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ของบริษัทฯ โดยมีกำหนดระยะเวลารับซื้อตั้งแต่วันที่ 31 ตุลาคม ถึงวันที่ 2 ธันวาคม 2554 โดยเสนอค่าตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้นของ CMR เป็น 2 ทางเลือก คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินสดที่ราคา 46.00 บาท/หุ้น หรือ</li> <li>- หุ้นสามัญเพิ่มทุนของ VIBHA ในอัตรา 10 หุ้น ต่อ 1 หุ้นของ CMR หรือคิดเป็นราคา 4.60 บาท ต่อหุ้น</li> </ul> <p>ผลจากการทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ของ VIBHA มีผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ แสดงเจตนาขายและ VIBHA ได้รับซื้อไว้ จำนวน 33,694,722 หุ้น หรือ 83.75% ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้นดังกล่าว ไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารแต่อย่างใด</p>
พ.ศ. 2555	บริษัทฯ ได้ดำเนินการซื้อหุ้นสามัญของ บริษัท โรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล จำกัด จากผู้ถือหุ้นเดิม จำนวน 16,010,000 หุ้น หรือร้อยละ 80.05 ของทุนเรียกชำระแล้วของบริษัท โรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล จำกัด
พ.ศ. 2556	บริษัทฯ ได้เริ่มก่อสร้างอาคารหลังใหม่เป็นอาคารขนาด 5 ชั้น เพื่อขยายพื้นที่บริการแผนกผู้ป่วยนอก และเพิ่มจำนวนเตียงรับบริการในแผนกผู้ป่วยในจากที่ได้รับอนุญาตไว้ 180 เตียง เป็น 225 เตียง คาดว่าจะสามารถเปิดดำเนินการได้ในปี 2558



## ภาพรวมของการประกอบธุรกิจ

บริษัท เชียงใหม่รามธุรกิจการแพทย์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ดำเนินการ “โรงพยาบาลลานนา” ซึ่งเป็นโรงพยาบาลเอกชน ขนาด 180 เตียง ปัจจุบันโรงพยาบาลมีห้องตรวจโรคจำนวน 38 ห้อง หรือ 46 เตียงตรวจ สามารถให้บริการผู้ป่วยนอกได้ ประมาณวันละ 1,000 คน มีผู้มาใช้บริการเฉลี่ยประมาณวันละ 1,170 คน และมีจำนวนผู้ป่วยในเฉลี่ยวันละประมาณ 139 คน

โรงพยาบาลลานนาเป็นโรงพยาบาลที่ให้บริการรักษาโรคทั่วไป โดยคณะแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะโรคทุกสาขาพร้อมทั้ง อุปกรณ์การรักษาและวินิจฉัยโรคที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพสูงไว้คอยให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง นอกจากนี้โรงพยาบาล ยังติดตั้งเครื่องอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ฉุกเฉินที่จำเป็นไว้ภายในห้องพักผู้ป่วยอย่างครบถ้วน

### ตารางแสดงโครงสร้างรายได้ของธุรกิจการให้บริการเฉพาะบริษัท

หน่วย : พันบาท	ปี พ.ศ. 2556		ปี พ.ศ. 2555		ปี พ.ศ. 2554		ปี พ.ศ. 2553	
ผู้ป่วยทั่วไป	548,473	63.23	509,806	68.08	436,823	64.67	413,818	69.97
ผู้ป่วยนอก	203,762	23.49	182,504	24.37	161,534	23.91	152,272	25.75
ผู้ป่วยใน	344,711	39.74	327,302	43.71	275,289	40.76	261,546	44.22
ผู้ป่วยประกันสังคม	291,401	33.60	189,520	25.31	170,395	25.23	140,597	23.77
รายได้อื่นๆ	27,444	3.16	49,470	6.61	68,243	10.10	37,043	6.26
รายได้รวมสุทธิ	867,318	100.00%	748,796	100.00%	675,461	100.00%	591,458	100.00%

ผลิตภัณฑ์ / บริการ

โรงพยาบาลเอกชน

ในนามโรงพยาบาลลานนา

ดำเนินงานโดย

นายแพทย์ดุสิต ศรีสกุล กรรมการผู้จัดการ

และคณะกรรมการบริหาร

### ตารางแสดงโครงสร้างรายได้งบการเงินรวม



โรงพยาบาลลานนา  
LANNA HOSPITAL

หน่วย : พันบาท	ปี พ.ศ. 2556		ปี พ.ศ. 2555		ปี พ.ศ. 2554		ปี พ.ศ. 2553	
ผู้ป่วยทั่วไป	2,117,060	78.31	1,853,435	81.00	1,618,205	81.37	1,530,966	83.10
ผู้ป่วยนอก	820,175	30.34	729,692	31.89	761,050	38.27	609,248	33.07
ผู้ป่วยใน	1,296,885	47.97	1,123,743	49.11	857,155	43.10	921,718	50.03
ผู้ป่วยประกันสังคม	477,280	17.66	313,656	13.70	231,360	11.63	192,528	10.45
รายได้จากสำนักงาน ประกันสุขภาพแห่งชาติ	69,411	2.57	86,003	3.76	92,910	4.67	89,512	4.86
รายได้อื่นๆ	39,541	1.46	35,185	1.54	46,349	2.33	29,506	1.60
รายได้รวมสุทธิ	2,703,292	100.00%	2,288,279	100.00%	1,988,824	100.00%	1,842,512	100.00%

ในการจัดทำงบการเงินรวม ถือหลักเกณฑ์การรวมเฉพาะบริษัทย่อยที่อยู่ภายใต้การควบคุมของบริษัท โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำกัด ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นฯ แบบย้อนกลับ ภายหลังจากได้ตัดยอดคงเหลือและรายการค้าระหว่างกันแล้ว บริษัท โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำกัด ถือหุ้นในบริษัทย่อย และบริษัทร่วมดังนี้

**บริษัทย่อยที่ควบคุมทางอ้อมจากรายการซื้อธุรกิจแบบย้อนกลับ**

**บริษัท โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำกัด**

	2556	2555	2554
รายได้จากการรักษาพยาบาล	1,318,556,127.10	1,170,469,000.94	1,051,083,679.10
รายได้อื่น	39,455,484.30	34,740,647.05	46,887,252.59
รวมรายได้	1,358,011,611.10	1,205,209,647.99	1,097,970,931.69

ผลิตภัณฑ์ / บริการ

โรงพยาบาลเอกชน ในนาม โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม

ดำเนินงานโดย

นายแพทย์ประมุข อุนจักร และคณะกรรมการบริหาร

บริษัท เชียงใหม่รามธุรกิจการแพทย์ จำกัด (มหาชน)

ถือหุ้น

56.25%

**บริษัทย่อยและบริษัทร่วม ที่ถือหุ้น**

**บริษัท โรงพยาบาลเทพปัญญา จำกัด**

	2556	2555	2554
รายได้จากการรักษาพยาบาล	348,741,045.10	317,172,232.72	336,876,099.90
รายได้อื่น	1,802,636.49	5,364,584.54	3,743,448.49
รวมรายได้	350,543,681.59	322,536,817.26	340,619,548.39
ผลิตภัณฑ์ / บริการ	โรงพยาบาลเอกชน ในนาม โรงพยาบาลเทพปัญญา		
ดำเนินงานโดย	นายแพทย์พัฒนา โพธิ์สุขะ และคณะกรรมการบริหาร		
บริษัท โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำกัด	ถือหุ้น 99.99%		

**บริษัท โรงพยาบาลเขลางค์นคร จำกัด**

	2556	2555	2554
รายได้จากการรักษาพยาบาล	250,355,917.96	238,126,233.97	226,029,038.68
รายได้อื่น	4,545,810.30	3,554,294.72	2,505,612.90
รวมรายได้	254,901,728.26	241,680,528.69	228,534,651.58
ผลิตภัณฑ์ / บริการ	โรงพยาบาลเอกชน ในนาม โรงพยาบาลเขลางค์		
ดำเนินงานโดย	นายแพทย์วัฒนา วานิชสุขสมบัติ และกรรมการบริหาร		
บริษัท โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำกัด	ถือหุ้น 33.92%		

**บริษัท โรงพยาบาลพะวอ จำกัด**

	2556	2555	2554
รายได้จากการรักษาพยาบาล	72,635,543.33	69,816,807.46	59,101,868.20
รายได้อื่น	2,099,425.40	1,991,597.55	1,558,995.87
รวมรายได้	74,734,968.73	71,808,405.01	60,660,864.07
ผลิตภัณฑ์ / บริการ	โรงพยาบาลเอกชน ในนาม โรงพยาบาลพะวอ		
ดำเนินงานโดย	นายแพทย์วรัญญ์ เทียนสง และคณะกรรมการบริหาร		
บริษัท โรงพยาบาลเทพปัญญา จำกัด	ถือหุ้น 50.00%		

บริษัท โรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล จำกัด

	2556	2555	2554
รายได้จากการรักษาพยาบาล	201,830,289.04	169,483,372.42	144,263,898.77
รายได้อื่น	4,271,882.52	4,858,738.33	18,066,629.05
รวมรายได้	206,102,171.56	174,342,110.75	162,330,527.82

ผลิตภัณฑ์ / บริการ      โรงพยาบาลเอกชน      ในนาม โรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล

ดำเนินงานโดย      นายแพทย์นายแพทย์วัชร      สนธิชัย และคณะกรรมการบริหาร

บริษัท เชียงใหม่ร่วมธุรกิจการแพทย์ จำกัด (มหาชน)      ถือหุ้น      80.05%

การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์



## 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### 2.1.1 การบริการรักษาพยาบาล

บริษัทดำเนินธุรกิจสถานพยาบาลเอกชน ดำเนินกิจการในนาม “โรงพยาบาลลานนา” ซึ่งเป็นโรงพยาบาลที่ให้บริการทางการแพทย์ครบทุกสาขาบริการตลอด 24 ชั่วโมง โดยมีบุคลากรทางการแพทย์ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานทั่วไปอื่น ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนปฏิบัติงาน วันละ 3 ช่วงเวลา ช่วงละ 8 ชั่วโมง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 โรงพยาบาลลานนามีแพทย์ประจำ 41 คน แพทย์ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะโรค 216 คน และแพทย์เวร 175 คน

#### ประเภทของการให้บริการรักษาพยาบาล

**ผู้ป่วยนอก** โรงพยาบาลลานนามีห้องตรวจผู้ป่วยนอก จำนวน 38 ห้อง หรือ 46 เตียงตรวจ ให้บริการตรวจรักษาโรคทั่วไปในทุกสาขา ได้แก่

ประเภทห้องตรวจ	จำนวนห้อง	ประเภทห้องตรวจ	จำนวนห้อง
1. สาขาอายุรกรรม	6	10. ศัลยกรรมทั่วไป	2
2. จิตเวช		11. ศัลยกรรมประสาท	1
3. คลินิกโรคไต		12. คลินิกมะเร็งเริ่มแรก	1
4. ศัลยกรรมออร์โธปิดิกส์	3	13. หู คอ จมูก	1
5. สูติ-นรีเวชกรรม	4	14. โรคผิวหนัง	1
6. กุมารเวชกรรม	5	15. คลินิกโรคภูมิแพ้	
7. ศูนย์โรคหัวใจและหลอดเลือด	1	16. ศูนย์ตรวจสุขภาพ	2
8. จักษุ	1	17. กายภาพบำบัด	1
9. ทันตกรรม	1	18. อื่นๆ เช่น คลินิกโรคอ้วน คลินิกผิวหนังและความงาม คนไข้ประกันสังคม และห้อง ฉุกเฉินเป็นต้น	8

**ผู้ป่วยใน** โรงพยาบาลมีห้องพักผู้ป่วยที่สะอาดพร้อมด้วยเครื่องอำนวยความสะดวก และมีอุปกรณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ เพื่อบริการผู้ป่วยที่ต้องการเข้าพักรักษาตัวในโรงพยาบาล แบ่งได้หลายประเภท ดังนี้



ประเภทห้อง	จำนวนห้อง	จำนวนเตียง
ห้องพัก		
1. ห้องพักรักษาพิเศษ	114	114
2. ห้องพักรวม	4	22
3. ห้องผู้ป่วยหนัก (ICU)	2	22
4. Nursery	1	5
รวมห้องพัก	121	163
ห้องสำหรับผู้ป่วยที่ต้องดูแลพิเศษ		
5. ห้องฟอกไต	1	2
6. ห้องรอกคลอด	1	3
7. ห้องคลอด	2	2
8. ห้องผ่าตัดเล็ก	1	1
9. ห้องผ่าตัดใหญ่	4	4
รวมทั้งสิ้น	130	175

### 2.1.2 การบริการอื่นๆ

โรงพยาบาลลานนามีหน่วยบริการอื่นๆ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ช่วยสนับสนุนการรักษาพยาบาลผู้ป่วย ได้แก่

**หน่วยเวชระเบียน-สถิติ** รับผิดชอบบันทึก จัดเก็บประวัติและรายงานการวินิจฉัยการตรวจรักษา และความคืบหน้าของผลการรักษาโรค โดยการเก็บข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อให้การรักษาโรคเป็นไปได้อย่างถูกต้อง สามารถค้นหาข้อมูลได้รวดเร็วและให้ผู้ป่วยใช้บริการได้รับประโยชน์สูงสุด

**หน่วยจ่ายออกซิเจน** โรงพยาบาลลานนามีระบบจ่ายออกซิเจนเพื่อช่วยผู้ป่วยในกรณีฉุกเฉิน 2 ระบบ คือระบบจ่ายทางท่อไปปอด ซึ่งควบคุมโดยระบบอัตโนมัติที่สามารถจ่ายออกซิเจนโดยระบบท่อส่งไปยังห้องผ่าตัด ห้องไอซียู และห้องพักรักษาผู้ป่วยโดยตรง และอีกระบบหนึ่งคือระบบจ่ายออกซิเจนถัง เพื่อให้บริการผู้ป่วยทั้งในและนอกสถานที่ ซึ่งทางโรงพยาบาลได้จัดให้มีเจ้าหน้าที่ควบคุมดูแลหน่วยจ่ายออกซิเจนนี้โดยเฉพาะ

**หน่วยรถพยาบาลฉุกเฉิน** โรงพยาบาลลานนามีรถพยาบาลฉุกเฉิน (Ambulance) ซึ่งติดตั้งอุปกรณ์ช่วยชีวิตผู้ป่วย และอุปกรณ์สื่อสารไว้พร้อม โดยมีพนักงานขับรถและพยาบาลประจำที่พร้อมจะออกไปให้บริการรับ-ส่ง ผู้ป่วยได้ตลอด 24 ชั่วโมง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 โรงพยาบาลมีรถพยาบาล (Ambulance) ให้บริการจำนวน 3 คัน รถเอกซเรย์เคลื่อนที่ 2 คัน และรถบริการอื่นอีกจำนวน 5 คัน ซึ่งให้บริการผู้ป่วยทั้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดใกล้เคียง

**แผนกเภสัชกรรม** โรงพยาบาลลานนามีกระบวนการคัดเลือกยาดี มีคุณภาพ และปลอดภัยเข้าใจในเภสัชตำรับของโรงพยาบาล ซึ่งจะส่งเสริมให้ผู้ป่วยได้รับประสิทธิภาพและความปลอดภัยจากการรักษาที่ดีที่สุด มีระบบในการเก็บ



รักษาในสภาวะที่เหมาะสม เพื่อให้ยามีคุณภาพดี และให้บริการจ่ายยาผู้ป่วยพร้อมให้คำแนะนำวิธีการใช้ยาโดยเภสัชกรทุกราย เพื่อให้ผู้ป่วยมีความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ยาที่ได้รับ อันจะช่วยให้ผู้ป่วยใช้ยาตามแพทย์สั่งได้ถูกต้อง ทำให้ผลการรักษาดีขึ้น

**แผนกห้องปฏิบัติการ** โรงพยาบาลลานนาได้จัดห้องปฏิบัติการและอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย ควบคุมโดยนักเทคนิคการแพทย์เพื่อทำการตรวจวินิจฉัยปัสสาวะ อุจจาระ น้ำไขสันหลัง น้ำในช่องปอด น้ำในช่องท้อง ตลอดจนโลหิตของผู้ป่วย เพื่อประกอบการวินิจฉัยซึ่งจะส่งผลกระทบต่อช่วยชีวิตผู้ป่วยในกรณีฉุกเฉิน นอกจากนี้ยังมีการเพาะเชื้อเพื่อตรวจสอบชนิดของเชื้อโรค และทดสอบหาตัวทำลายเชื้อโรคที่ก่อให้เกิดความเจ็บป่วยนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้การบำบัดรักษาโรคเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

**แผนกเอกซเรย์** รังสีแพทย์ประจำแผนกเอกซเรย์ร่วมกับนักรังสีเทคนิค ช่วยกันควบคุมดูแลการเอกซเรย์ ทั้งด้วยเครื่องเอกซเรย์ธรรมดา และเครื่องเอกซเรย์คอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยสนับสนุนการวินิจฉัยโรค ตลอดจนติดตามผลความก้าวหน้าในการรักษา

**แผนกกายภาพบำบัด** โรงพยาบาลลานนาจัดให้มีแผนกกายภาพบำบัดเพื่อการรักษาผู้ป่วยที่ต้องได้รับการฟื้นฟูสภาพร่างกายในส่วนต่างๆ โดยจัดให้นักระกายภาพบำบัดที่เชี่ยวชาญเป็นผู้ควบคุมและดูแลอย่างใกล้ชิด

**แผนกโภชนาการ** โรงพยาบาลลานนาจัดให้มีนักโภชนาการ ควบคุมดูแลการจัดเตรียมอาหารให้เหมาะสมกับผู้ป่วยแต่ละคน และให้เป็นไปตามคำแนะนำของแพทย์ผู้รับผิดชอบดูแลรักษาผู้ป่วยในแต่ละราย

### 2.1.3 สิทธิหรือข้อจำกัดในการประกอบธุรกิจ (ถ้ามี)

โรงพยาบาลลานนา, โรงพยาบาลเชียงใหม่รามและโรงพยาบาลในกลุ่ม (ได้แก่ โรงพยาบาลเทพปัญญา และโรงพยาบาลช้างเผือก) และ โรงพยาบาลหริภุญชัยโมเรียม ไม่มีสิทธิหรือข้อจำกัดในการประกอบธุรกิจ

### 2.1.4 สิทธิอื่น ๆ

โรงพยาบาลลานนา, โรงพยาบาลเชียงใหม่รามและโรงพยาบาลในกลุ่ม (ได้แก่ โรงพยาบาลเทพปัญญา และโรงพยาบาลช้างเผือก) และ โรงพยาบาลหริภุญชัยโมเรียม ไม่มีสิทธิประโยชน์อื่นใด

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

### 2.2.1 นโยบายและลักษณะการตลาดของการบริการ



### บริษัท เชียงใหม่ร่วมธุรกิจการแพทย์ จำกัด (มหาชน) (“ลานนา”)

- กลยุทธ์ทางการตลาด ปัจจุบันบริษัทได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ทางการตลาด ดังนี้
  - (1) เน้นกลุ่มลูกค้าประกันให้มากขึ้น โดยที่กลุ่มลูกค้าประกันดังกล่าว ประกอบด้วย (1) บริษัทประกันต่างๆ ซึ่งเป็นประกันทั้งลักษณะบุคคลและกลุ่ม และ (2) บริษัทคู่สัญญา (ได้แก่ องค์กรหน่วยงาน หรือบริษัท)
  - (2) มุ่งเน้นการให้บริการที่ประทับใจ โดยได้ดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรให้แก่พนักงานทุกระดับ เพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการแก่ผู้มารับบริการอันจะส่งผลให้เกิดความประทับใจ
  - (3) เพิ่มประสิทธิภาพในการรักษาพยาบาลโดยเน้นเครื่องมือที่ทันสมัย และแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งมีการใช้ทรัพยากรร่วมกับบริษัทร่วม เพื่อบริหารจัดการด้านค่าใช้จ่าย
  - (4) เน้นขยายศักยภาพการให้บริการ โดยเปิดคลินิกพิเศษ แพทย์เฉพาะทาง เช่น ศูนย์โรคหัวใจและหลอดเลือด ศูนย์มะเร็งสตรี และศูนย์โรคปอดหลัง โดยให้การรักษาผ่าตัดโรคปอดหลังแบบ Minimal Invasive Surgery (MIS) เป็นแห่งแรกในจังหวัด เพื่อนำเทคโนโลยีการรักษาพยาบาลเข้ามาในจังหวัดเชียงใหม่
  - (5) เน้นการจัดกิจกรรมให้ความรู้ทางวิชาการเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ในด้านส่งเสริมสุขภาพ ร่วมกับองค์กรภายนอก เช่น สถานประกอบการ, หน่วยงานราชการ, สถานศึกษา และองค์กรเอกชน
  - (6) เน้นการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เสริมสร้างภาพลักษณ์ให้โรงพยาบาลในด้านการใช้เทคโนโลยีในการช่วยแพทย์วินิจฉัยโรค และเพิ่มศักยภาพการรักษาพยาบาล โดยมีแพทย์เฉพาะทางครบทุกสาขา เพิ่มโรคซับซ้อน เช่น มะเร็งลำไส้ หัวใจ และรักษาโรคปอดหลัง ให้ความรู้เกี่ยวกับสุขภาพ เพื่อเป็นการเผยแพร่ชื่อเสียงและภาพพจน์ของโรงพยาบาล โดยผ่านทางสื่อต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ วารสาร แผ่นพับ การจัดกิจกรรม CSR เป็นต้น

### การดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย

โรงพยาบาลเน้นการทำการตลาดโดยใช้หลักการใหญ่ ๆ 2 ประการคือ

- (1) การตลาดเชิงรับ

เป็นการปรับเปลี่ยนการบริการภายในโรงพยาบาลให้ทันกับสถานการณ์และภาวะการตลาดที่เปลี่ยนไป ดังนี้

### สร้างระบบคุณภาพให้มีมาตรฐานระดับนานาชาติ



โรงพยาบาลลานนามุ่งเน้นการพัฒนาระบบคุณภาพการให้บริการเป็นไปตามมาตรฐานในระบบ ISO 15189 (ห้องปฏิบัติการ) จากสำนักมาตรฐานห้องปฏิบัติการ กระทรวงสาธารณสุข และในขณะเดียวกัน บริษัทได้ดำเนินการพัฒนาโรงพยาบาลเข้าสู่ระบบ HA (Hospital Accreditation) โดยได้รับการรับรองมาตรฐานในปี 2556 ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นด้านคุณภาพบริการแก่ผู้ให้บริการ

#### **การพัฒนาการให้บริการ**

จัดตั้งหน่วยงานลูกค้าสัมพันธ์เพื่อให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าต่างๆ ซึ่งเป็นการสร้างความสะดวกและรวดเร็วด้านการให้บริการ เช่น

- กลุ่มลูกค้าประเภทประกัน กลุ่มลูกค้าบริษัท/องค์กร ซึ่งกลุ่มลูกค้าดังกล่าวจะชำระค่าบริการรักษา โดยบุคคลอื่น (Third Party Payment) ตามสัญญาหรือข้อตกลง เช่น บริษัทประกันต่าง ๆ หรือ บริษัทคู่สัญญาของโรงพยาบาล (บริษัทคู่สัญญา ได้แก่ องค์กร หน่วยงาน หรือบริษัท เป็นต้น) กลุ่มลูกค้าดังกล่าวมีความต้องการที่จะใช้สิทธิของตนเอง และเพื่อให้ทราบสิทธิและใช้สิทธิของตนเองอย่างถูกต้อง โรงพยาบาลจึงได้มีหน่วยงานลูกค้าสัมพันธ์เพื่อเป็นผู้ประสานงานระหว่าง บริษัทประกันหรือบริษัทคู่ค้า (Third Party Payment) และลูกค้า
- หน่วยบริการลูกค้าต่างประเทศ (International Patient Center) เพื่อให้บริการแก่ผู้มารับบริการชาว ต่างประเทศ โดยบริษัทได้มีการรับพนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านภาษา ทั้งภาษาอังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และ จีน

#### **การลงทุนเพื่อรองรับบริการ**

โรงพยาบาลลานนา ได้ลงทุนขยายหรือปรับปรุงอาคารเพื่อรองรับจำนวนผู้มาใช้บริการด้านการตรวจสุขภาพต่างๆ เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี หรือ ตรวจสุขภาพเพื่อเอาประกัน ซึ่งจัดแบ่งส่วนบริการตรวจสุขภาพให้เป็นสัดส่วน โดยมีเครื่องมือทางการแพทย์สำหรับการตรวจสุขภาพ พร้อมแพทย์และบุคลากรในบริเวณเดียวกัน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มาใช้บริการด้านการตรวจสุขภาพทั้งชาวไทย และต่างประเทศ

#### **(2) การทำตลาดเชิงรุก**

โรงพยาบาลลานนามีการทำตลาดเชิงรุกโดยจัดทำแผนการตลาดไว้แต่ละปี โดยปรับเปลี่ยนให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และเน้นการเพิ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม มีการเพิ่มคลินิกพิเศษ และคลินิกเฉพาะทาง ขยายศักยภาพการรักษายาบาล และเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารผ่านทุกช่องทางไปยังกลุ่มลูกค้า ดังนั้น จุดขายคือ คุณภาพบริการ และกลยุทธ์คือ สร้างระบบความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้า และทุก 6 เดือนจะมีการนำวิเคราะห์และวัดผล เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนการตลาด

- กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ปัจจุบัน กลุ่มลูกค้าหลักของโรงพยาบาลลานนาเป็นกลุ่มลูกค้าประเภทประกันต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าประกันสังคม รองลงมาเป็นกลุ่มลูกค้าทั่วไปในเขตจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดใกล้เคียง นอกนั้นเป็นกลุ่มลูกค้าชาวต่างประเทศ/นักท่องเที่ยว และพนักงานและหน่วยงาน สามารถแบ่งได้เป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

กลุ่มลูกค้า	สัดส่วนร้อยละ
(1) กลุ่มลูกค้าประกัน ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>• กลุ่มลูกค้าประกัน เช่น ประกันภัย, ประกันสุขภาพ, พ.ร.บ. และ</li> <li>• กลุ่มลูกค้าในโครงการประกันสังคม</li> </ul>	70%
(2) กลุ่มลูกค้าทั่วไปในเขตจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดใกล้เคียงในเขตภาคเหนือตอนบน	25%
(3) กลุ่มลูกค้าชาวต่างประเทศและนักท่องเที่ยว	3%
(4) หน่วยงาน, บริษัท, โรงงานต่าง ๆ ในเขตจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดใกล้เคียง โดยโรงพยาบาลจะให้สิทธิประโยชน์กับหน่วยงานที่เปิดเครดิตการรักษายาบาลกับโรงพยาบาล	2%

#### • นโยบายการตั้งราคา

นโยบายการตั้งราคา เช่น ค่ารักษายาบาล ค่าห้องพัก และค่าตรวจเฉพาะทาง เป็นต้น บริษัทฯ ได้ใช้นโยบายการตั้งราคาที่สอดคล้องกับความคุ้มค่า ในมุมมองของผู้ป่วยที่เข้ามาใช้บริการรักษา โดยคำนึงถึงภาวะการแข่งขัน จรรยาแพทย์ และความโปร่งใส

### การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย

โรงพยาบาลลานนาเป็นโรงพยาบาลเอกชนที่เปิดให้บริการรักษายาบาลแก่ประชาชนทั่วไป สถานที่ทำการโรงพยาบาล ตั้งอยู่เลขที่ 1 ถนนสุขเกษม ตำบลป่าตัน แขวงนครพิงค์ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้มาใช้บริการของโรงพยาบาลสามารถเดินทางมาโรงพยาบาลด้วยตนเอง หรือจะเรียกใช้บริการรักษายาบาลซึ่งได้จัดเตรียมไว้พร้อมที่จะให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ทั้งในเขตอำเภอเมืองเชียงใหม่และต่างจังหวัด

อีกทั้งมีการให้เครดิตการรักษายาบาลแก่บริษัทและสถานประกอบการต่าง ๆ ทั้งในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดใกล้เคียง ที่สามารถส่งพนักงานมาเข้ารับการรักษาได้ตลอดเวลา

### ลักษณะของลูกค้าและความสัมพันธ์

ลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของโรงพยาบาลได้แก่

1. ประชาชนทั่วไปในเขตจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดใกล้เคียงในเขตภาคเหนือตอนบน ตลอดจนนักท่องเที่ยว
2. หน่วยงาน, บริษัท, โรงงานต่าง ๆ ในเขตจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดใกล้เคียง โดยโรงพยาบาลจะให้สิทธิประโยชน์กับหน่วยงานที่เปิดเครดิตการรักษายาบาลกับโรงพยาบาล ในรอบปีที่ผ่านมามีจำนวนหน่วยงานที่เปิดเครดิตและมาใช้บริการรวมประมาณ 200 แห่ง จำนวนพนักงานที่มาใช้บริการประมาณสามหมื่นกว่าคน



## 2.2.2 ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

จะเห็นว่าธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนยังคงมีการแข่งขันที่รุนแรงอย่างต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการแข่งขันกันในการขยายสาขาและปรับปรุงสถานประกอบการให้มีรูปแบบที่ทันสมัย สวยงาม และการปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการซึ่งเป็นจุดขายของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน รวมทั้งยังมีการสร้างความแตกต่างในการให้บริการ โดยการเปิดให้บริการในรูปแบบศูนย์การแพทย์เฉพาะทางมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น ศูนย์โรคปอดหลัง ศูนย์โรคหัวใจ ศูนย์โรคทางสมอง และศูนย์โรคมะเร็ง ในขณะที่ ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง ทั้งด้านการก่อสร้างอาคารสถานที่ ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ ตลอดจนการจ้างบุคลากรที่เชี่ยวชาญ จึงเกิดกระแสการควบรวมกิจการที่ยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่องในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน พร้อมทั้งการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารกิจการในเครือโรงพยาบาลของตน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุนและสร้างความแข็งแกร่งในการให้บริการ นอกเหนือจากการจัด โปรโมชันในรูปแบบ Package ราคาประหยัดกันมากขึ้น เพื่อดึงดูดผู้บริโภคให้เข้ามาใช้บริการในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวลง ทั้งนี้ เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจของตนไว้

ปัจจุบัน ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน นอกจากจะต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ภายในประเทศแล้ว ยังต้องแข่งขันกับโรงพยาบาลในต่างประเทศ โดยเฉพาะในประเทศเพื่อนบ้านอย่างเช่น มาเลเซียและสิงคโปร์ ซึ่งต่างพยายามกำหนดเป้าหมายและวางกรอบยุทธศาสตร์ในการผลักดันประเทศของตนให้เป็น Medical Hub of Asia เช่นเดียวกับไทย โดยเน้นการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานทั้งในด้านสถานพยาบาล บุคลากร รวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากลและสามารถรองรับผู้ป่วยได้มากขึ้น

อีกทั้ง เศรษฐกิจไทยในปีที่ผ่านมาอยู่ในภาวะที่ชะลอตัวลงอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากผลกระทบจากปัญหาวิกฤติการเงินโลก ที่ทำให้เศรษฐกิจเข้าสู่ภาวะถดถอย รวมถึงปัญหาด้านการเมือง และปัญหาความไม่สงบใน 3 จังหวัดภาคใต้ ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจ และกระทบต่อการลงทุนของภาคเอกชนรวมถึงการบริโภคภายในประเทศซึ่งชะลอตัวลงตามไปด้วย ดังนั้นรัฐบาลจะต้องรีบกำหนดมาตรการต่าง ๆ ในการกระตุ้นและผลักดันการขยายตัวของเศรษฐกิจ และเพิ่มความเชื่อมั่นต่อนักลงทุน เพื่อให้มีเงินไหลเวียนกลับเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจให้เร็วขึ้น

จากภาวะการแข่งขันที่มีผลกระทบในวงกว้าง ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนจึงเป็นธุรกิจหนึ่งที่ได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้น จากสาเหตุดังกล่าวจึงส่งผลกระทบต่อภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันกันของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน จะเห็นได้ว่าในปี 2556 การเจริญเติบโตของโรงพยาบาลเอกชนชะลอตัว เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย ทำให้คนใช้บางส่วนหันไปใช้บริการของโรงพยาบาลรัฐบาลที่มีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าและสามารถตอบสนองความต้องการได้ ซึ่งจากสาเหตุดังกล่าวจึงส่งผลกระทบต่อภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันกันของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน ดังนี้

### (1) นโยบายของภาครัฐ

**นโยบายของรัฐ :** ตามพระราชบัญญัติกฎการเบิกค่ารักษาพยาบาลของข้าราชการ มีข้อจำกัดในเรื่องการพิจารณาการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลในสถานพยาบาลเอกชน ถึงแม้ว่าจะมีระบบการเข้าร่วมทำสัญญาการรักษาพยาบาลกับกรมบัญชีกลางเพื่อเบิกค่ารักษาพยาบาลโดยตรงที่เรียกว่า EMCO

**โครงการประกันสังคม :** เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลง และการว่างงาน รวมทั้งปัญหาประชาชนขาดกำลังซื้อ จึงทำให้โรงพยาบาลเอกชนหันมาให้ความสำคัญกับลูกค้าประกันสังคม ตามพระราชบัญญัติแรงงานและสวัสดิการสังคมอย่างจริงจัง โดยมุ่งหวังให้เป็นกลุ่มลูกค้าหลักในระยะยาว จะเห็นได้ว่าที่ผ่านมาจังหวัดเชียงใหม่มีโรงพยาบาลเอกชนที่เข้าโครงการประกันสังคมจำนวนหลายแห่ง ขณะที่กลุ่มผู้ประกันตนยังคงมีจำนวนเท่าเดิมจึงทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น

**โครงการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ :** เป็นโครงการที่จัดตั้งขึ้นโดยรัฐบาลเมื่อปี 2544 ซึ่งกลุ่มนี้โรงพยาบาลของรัฐและของเอกชนมีการแบ่งผู้มีสิทธิตามกฎหมายศาสตร์และกำหนดค่าตอบแทนในการรักษาผู้ป่วยรวมโดยภาครัฐ จึงไม่มีการแข่งขันระหว่างโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการ เช่น โรงพยาบาลช้างเผือก ขณะที่โรงพยาบาลลานนา โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม และโรงพยาบาลเทพปัญญาไม่ได้เข้าร่วมโครงการนี้ ดังนั้นจึงอาจมีกลุ่มลูกค้าทั่วไปบางส่วนซึ่งเป็นฐานลูกค้าเดิมของกลุ่มโรงพยาบาลเลือกใช้บริการของโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการแทน

## (2) อำนาจการซื้อของประชาชนลดลง

เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลง จึงทำให้ธุรกิจบางแห่งต้องชะลอกำลังการผลิตหรือปิดตัวลง ปริมาณคนว่างงานเพิ่มอัตราสูงขึ้น ผู้บริหารตลอดจนพนักงานทั้งในภาครัฐและเอกชนหลายแห่งถูกควบคุมสวัสดิการลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กร จึงเป็นสาเหตุที่ส่งผลให้ประชาชนต้องลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงประการหนึ่ง โดยการหันไปใช้บริการการรักษาพยาบาลของโรงพยาบาลรัฐบาลเนื่องจากมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าโรงพยาบาลเอกชน หรือใช้บริการตามโครงการของภาครัฐแทน

## (3) การขยายตัวของโรงพยาบาลเอกชน

โรงพยาบาลเอกชนเกือบทุกแห่งต้องประสบปัญหาเกี่ยวกับการขยายตัวและต้องชะลอโครงการต่างๆ ออกไป และสังเกตได้จากจำนวนโรงพยาบาลและขนาดเตียงยังคงตัวเลขเดิมเทียบกับตัวเลขปี 2555 ซึ่งเป็นผลมาจากนโยบายของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาล และกำลังซื้อของประชาชนที่ลดลง และกระทบต่อจำนวนผู้เลือกรักษาในโรงพยาบาลเอกชนและรายได้จากการรักษา ขณะที่ต้นทุนค่ารักษาพยาบาล (ได้แก่ ยาและเวชภัณฑ์ ค่าธรรมเนียมแพทย์ เป็นต้น) มีแนวโน้มที่สูงขึ้น ดังนั้นจึงทำให้หลายโรงพยาบาลมีการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การเน้นลูกค้ากลุ่มบริษัทประกัน การรักษาพยาบาลแบบเป็นโปรแกรม (โปรแกรมตรวจสุขภาพประจำปี หรือคลอดบุตร) เป็นต้น ยิ่งทำให้การแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชนสูงขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อน

## (4) การปรับปรุงการให้บริการของโรงพยาบาลรัฐบาล

เนื่องจากโรงพยาบาลรัฐบาลได้มีการปรับปรุงทางด้านการให้บริการที่ดีขึ้น เพื่อแข่งขันกับการให้บริการของโรงพยาบาลเอกชน ดังนั้นจึงเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้มาใช้บริการส่วนหนึ่งเลือกใช้บริการของรัฐบาลแทน เนื่องจากมีค่าใช้จ่าย ที่ถูกกว่าและการให้บริการมีมาตรฐานเทียบเท่าโรงพยาบาลเอกชน



## สภาพการแข่งขัน

กรณีวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมโดยใช้วิธี Five Forces ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ 5 ด้าน ประกอบด้วย ความยากง่ายของคู่แข่งรายใหม่ สินค้า/บริการทดแทน อำนาจต่อรองของผู้ซื้อและผู้ขาย และคู่แข่งในอุตสาหกรรม ซึ่งอาจสรุปได้ว่าธุรกิจโรงพยาบาลจัดได้ว่าเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันระดับปานกลาง

- (1) **ความยากง่ายของผู้ที่จะเข้ามาเป็นคู่แข่งรายใหม่ (Entry Barrier)** ธุรกิจโรงพยาบาลเป็นธุรกิจที่มีการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ค่อนข้างยาก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่จะต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง (Capital Incentive) รวมถึงปัญหาการจัดหาบุคลากรให้เพียงพอที่จะให้บริการ โดยเฉพาะบุคลากรด้านการแพทย์ที่มีอยู่จำนวนจำกัด โดยเฉพาะแพทย์ที่มีคุณภาพและแพทย์เฉพาะทาง
- (2) **สินค้าทดแทน (Substitute Product)** ปัจจุบันโรงพยาบาลของรัฐเริ่มมีการพัฒนาตัวเองเพื่อให้สามารถแข่งกับโรงพยาบาลเอกชน เช่น การมีคลินิกพิเศษให้บริการในช่วงหลังเวลาทำงานของแพทย์ในโรงพยาบาลของรัฐ อย่างไรก็ตาม หากเปรียบเทียบคุณภาพของการให้บริการระหว่างโรงพยาบาลเอกชนและโรงพยาบาลรัฐ การให้บริการของโรงพยาบาลเอกชนยังคงมีความคล่องตัวและรักษาระดับคุณภาพของการให้บริการที่ดีกว่า นอกจากนี้ สินค้าทดแทนประเภทอื่น ได้แก่ ร้านขายยา หรือ คลินิกรักษา อาจมีผลกับโรงพยาบาลเอกชนที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายระดับกลางถึงระดับล่าง
- (3) **อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Power of Buyer)** จากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลงทำให้อำนาจในการใช้จ่ายของผู้บริโภคทั่วไปลดน้อยลง ดังนั้นจึงทำให้ผู้ใช้บริการบางส่วนหันไปใช้บริการของโรงพยาบาลรัฐ โครงการประกันสังคม และโครงการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ดังนั้นการแข่งขันระหว่างโรงพยาบาลเอกชนจะมีภาวะการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ซึ่งหลายแห่งได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมต่อประเภทและความต้องการของลูกค้าปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของทั้งโรงพยาบาลนานาชาติและโรงพยาบาลเชียงใหม่รวมทั้งเป็นลูกค้าทั่วไป มักอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับบน ซึ่งส่วนใหญ่มักเลือกคุณภาพของการให้บริการ และ/หรือ คุณภาพของแพทย์มากกว่าด้านราคาค่ารักษา
- (4) **อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (Power of Supplier)** อำนาจการต่อรองของผู้ขายในอุตสาหกรรมโรงพยาบาลค่อนข้างต่ำ เนื่องจากผู้ผลิตยาและเวชภัณฑ์มีจำนวนมากทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ผลิตเหล่านี้มักจะเป็นผู้แนะนำเสนอสินค้าต่อแพทย์หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาสั่งซื้อ และผลของการรวมกันของเครือรามา ทำให้โรงพยาบาลนานาชาติเพิ่มอำนาจการต่อรองกับผู้ขายได้มากขึ้น
- (5) **คู่แข่งในอุตสาหกรรม (Competitor)** จากการสำรวจของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่มีการบันทึกรายงานว่าโรงพยาบาลในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีเตียงรับผู้ป่วยไว้ค้างคืนมีทั้งสิ้นจำนวน 42 แห่ง ในจำนวนนี้เป็นโรงพยาบาลเอกชนประเภททั่วไป จำนวน 11 แห่ง และมี 8 แห่ง ที่เป็นโรงพยาบาลขนาด 100 เตียงขึ้นไปในระดับเดียวกับโรงพยาบาลนานาชาติ ดังปรากฏในตารางเปรียบเทียบจำนวนเตียงที่ขึ้นทะเบียน และจำนวนเตียงที่เปิดให้บริการจริงในปี 2556 ดังนี้



**ตารางแสดงการเปรียบเทียบจำนวนเตียงที่ขึ้นทะเบียนและจำนวนเตียงที่เปิดให้บริการของ  
โรงพยาบาลเอกชน**

โรงพยาบาลเอกชน	จำนวนเตียงผู้ป่วยขึ้น ทะเบียน	สัดส่วนร้อยละ
โรงพยาบาลลานนา	180	11.66
โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม	220	14.25
โรงพยาบาลเทพปัญญา	109	7.06
โรงพยาบาลช้างเผือก	100	6.47
<b>รวมโรงพยาบาลลานนาและกลุ่มเชียงใหม่ราม</b>	<b>609</b>	<b>39.44</b>
โรงพยาบาลแมคคอร์มิค	400	25.91
โรงพยาบาลเซ็นทรัลम्मโมเรียล	120	7.77
โรงพยาบาลรวมแพทย์	100	6.47
โรงพยาบาลราชเวช	100	6.47
โรงพยาบาลเชียงใหม่ไกรถิร	56	3.63
โรงพยาบาลสยามราษฎร์	50	3.24
อื่น ๆ (ขนาดต่ำกว่า 100 เตียง)	109	7.07
<b>รวม</b>	<b>1,544</b>	<b>100.00%</b>

จากตัวเลขที่ได้จากการสำรวจของสำนักงานมาตรฐานสถานพยาบาลและการประกอบโรคศิลปะ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และข้อมูลจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ ปรากฏว่าจำนวนเตียงผู้ป่วยที่ขึ้นทะเบียนของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ ณ สิ้นปี 2556 มีจำนวน 1,544 เตียง ซึ่งเป็นจำนวนเตียงเท่ากับปี 2555 โดยโรงพยาบาลแมคคอร์มิคเป็นโรงพยาบาลเอกชนที่ขนาดใหญ่ที่สุด จำนวน 400 เตียง หรือร้อยละ 25.91 รองลงมาคือโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำนวน 220 เตียง หรือร้อยละ 14.25 และโรงพยาบาลลานนาเป็นลำดับที่ 3 มีจำนวน 180 เตียง หรือร้อยละ 11.66 อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากการรวมกิจการระหว่างโรงพยาบาลลานนา และโรงพยาบาลในกลุ่มเชียงใหม่ราม (รพ. เชียงใหม่ราม, รพ. เทพปัญญา และ รพ. ช้างเผือก) ทำให้โรงพยาบาลในกลุ่มมีขนาดเพิ่มขึ้นเป็น 609 เตียง หรือร้อยละ 39.44 ซึ่งจะกลายเป็นกลุ่มโรงพยาบาลเอกชนที่ใหญ่ที่สุดในเขตจังหวัดเชียงใหม่

จากข้อมูลโรงพยาบาลเอกชนข้างต้น โรงพยาบาลเอกชนที่มีระดับราคาใกล้เคียงกัน ได้แก่ โรงพยาบาลลานนา โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม และโรงพยาบาลราชเวช เป็นต้น หลังจากที่โรงพยาบาลลานนาและกลุ่มโรงพยาบาลเชียงใหม่รามได้รวมเครือข่ายกัน จึงทำให้จำนวนคู่แข่งขึ้นโดยตรงลดลง การแข่งขันระหว่างโรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องการให้บริการที่สะดวกและรวดเร็วเป็นหลัก รวมถึงแพทย์ที่มีคุณภาพและการลงทุนในอุปกรณ์เครื่องมือทางการแพทย์ที่เทคโนโลยีทันสมัย ที่สามารถตรวจวิเคราะห์อาการเจ็บป่วยได้ละเอียดขึ้น ซึ่งหากเปรียบเทียบอุปกรณ์เครื่องมือแพทย์ที่มีความทันสมัยที่สุดในจังหวัดเชียงใหม่ ณ ขณะนี้ อาจนับได้ว่าโรงพยาบาลเชียงใหม่รามมีเครื่องมือแพทย์ที่ทันสมัยที่สุดเมื่อเทียบกับโรงพยาบาลเอกชนรายอื่น

### **ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors)**

อย่างไรก็ดีท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้นของทั้งโรงพยาบาลเอกชนด้วยกันและของรัฐบาล บริษัทฯ ได้ตระหนักและมีการปรับตัวในความเปลี่ยนแปลงต่อภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันที่เกิดขึ้น เพื่อให้เป็นข้อได้เปรียบของบริษัทฯ รวมทั้งเป็นการรักษาลูกค้าเก่าและขยายฐานลูกค้าใหม่ให้บริษัทฯ ต่อไป โดยกลยุทธ์หรือปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการ (Key Success Factors) ที่บริษัทฯ นำมาใช้ในการแข่งขันคือ

#### **1. นโยบายทางด้านการพัฒนาบุคลากร**

โรงพยาบาลลานนาได้เปิดให้บริการมานานกว่า 38 ปี โดยบริษัทฯ ได้มุ่งเน้นนโยบายทางด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อทางด้านการบริหาร และด้านวิชาชีพเฉพาะทาง

#### **2. นโยบายด้านการตลาด**

ได้มีการขยายการบริการเข้าสู่ชุมชน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้มีกลุ่มลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้น รวมทั้งได้มีการประชาสัมพันธ์และเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนเพื่อประโยชน์ต่อสังคม นอกจากนี้โรงพยาบาลได้มุ่งเน้นให้ดำเนินตามกลยุทธ์ทางการตลาด ตามนโยบายที่ตั้งไว้อย่างเคร่งครัดรวมทั้งได้ทำโครงการขยายเครือข่าย, คลินิกเครือข่ายตามอำเภอรอบนอกของจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดใกล้เคียงเพื่อขยายฐานลูกค้า

#### **3. นโยบายทางด้านการบริหารงาน**

การที่เป็นระบบเครือของโรงพยาบาลลานนา ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างโรงพยาบาลในเรื่องต่าง ๆ ทั้งด้านการจัดสรรทรัพยากร และการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ รวมถึงการพัฒนาด้านการรักษาพยาบาล

#### **4. นโยบายด้านคุณภาพ**

ดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรแก่พนักงานทุกระดับ เพื่อยกมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจและประทับใจแก่ผู้มารับบริการ โดยโรงพยาบาลได้รับใบรับรองมาตรฐานคุณภาพทางห้องปฏิบัติการ ISO 15189 แห่งแรกของภาคเหนือ และดำเนินโครงการ Hospital Accreditation (HA) โดยโรงพยาบาลได้รับใบรับรองมาตรฐาน HA ในปี 2556



## 2.3 การผลิต-การจัดหาผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่าย

บริษัท เชียงใหม่รามทรูจิกการแพทย์ จำกัด (มหาชน) ดำเนินการสถานพยาบาลในนาม “โรงพยาบาลลานนา” ประกอบด้วยอาคารผู้ป่วยจำนวน 2 อาคาร สามารถรับผู้ป่วยได้จำนวน 180 เตียง โดยเปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ในส่วนของผู้ป่วยประกันสังคมมีการปรับปรุงสถานที่ให้บริการเฉพาะเป็นสัดส่วนครบวงจรในบริเวณเดียวกัน

### (1) กำลังการผลิตและปริมาณการผลิต

ในรอบระยะเวลา 4 ปีที่ผ่านมา โรงพยาบาลลานนาสามารถให้บริการได้เต็มที่ (กะที่ผลิตได้) และจำนวนการให้บริการจริง ตั้งแต่ปี 2553-2556 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางกำลังการให้บริการและปริมาณการให้บริการจริง – โรงพยาบาลลานนา

	ปี 2556	ปี 2555	ปี 2554	ปี 2553
<b>กำลังการให้บริการเต็มที่*</b>				
ผู้ป่วยใน (เตียง)	54,750	54,020	43,800	43,800
ผู้ป่วยนอก (คน)	365,000	346,750	346,750	346,750
<b>ปริมาณการให้บริการจริง</b>				
ผู้ป่วยทั่วไป				
ผู้ป่วยใน (เตียง)	34,843	31,902	28,133	30,371
ผู้ป่วยนอก (คน)	128,790	120,124	114,039	109,858
ผู้ป่วยประกันสังคม				
ผู้ป่วยใน (เตียง)	14,090	10,904	6,190	7,062
ผู้ป่วยนอก (คน)	226,390	198,986	188,945	177,018
<b>อัตราการใช้กำลังผลิต (%)</b>				
ผู้ป่วยใน (เตียง)	89.38%	79.24%	78.36%	85.46%
ผู้ป่วยนอก	97.31%	92.03%	87.38%	82.73%
<b>อัตราการเพิ่มขึ้น (%)</b>				
ผู้ป่วยใน (เตียง)	14.31%	24.72%	(8.31%)	3.24%
ผู้ป่วยนอก	11.30%	5.32%	5.61%	10.32%

หมายเหตุ : (1) รอบระยะเวลาบัญชี 1 มกราคม ถึง 31 ธันวาคม

(2) กำลังการผลิตเต็มที่ หมายถึง

- ผู้ป่วยใน: จำนวนเตียงที่พร้อมให้บริการ ณ ขณะใดขณะหนึ่ง ซึ่งเท่ากับ 150 เตียง คูณด้วย 365 วัน
- ผู้ป่วยนอก: จำนวนผู้ป่วยนอกเฉลี่ยที่สามารถรักษาได้ต่อวัน 1,000 คน คูณด้วย 365 วัน





## **(2) วัตถุดิบและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier)**

วัตถุดิบและผู้จำหน่ายวัตถุดิบในรอบระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา และงวดล่าสุดที่ใช้ในการให้บริการรักษาพยาบาลของโรงพยาบาลลานนา สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- (1) ยาทั้งหมดที่โรงพยาบาลใช้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ (ก) ยาปราศจากเชื้อ (ข) ยาเม็ด (ค) ยาน้ำ และ (ง) ยาใช้ภายนอก ซึ่งเป็นการสั่งซื้อทั้งยาที่ผลิตในประเทศ (Local) และยาที่ผลิตจากต่างประเทศ (Original) นั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความจำเป็นในการใช้รักษาโรคผู้ป่วยแต่ละราย โดยโรงพยาบาลจะสั่งซื้อจากบริษัทผู้จัดจำหน่ายในประเทศทั้งสิ้น เนื่องจากจำนวนผู้จัดจำหน่ายมีประมาณ 500 กว่าราย โรงพยาบาลจึงไม่ประสบปัญหาทางด้านการขาดแคลนยาและเวชภัณฑ์

ลานนา และเชียงใหม่รวมและบริษัทย่อยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก และแนวทางปฏิบัติในการจัดการสั่งซื้อวัตถุดิบที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยจะพิจารณาคัดเลือกวัตถุดิบที่จะสั่งซื้อจากข้อบ่งชี้ ประสิทธิภาพ ความเสี่ยง และต้นทุน ซึ่งจะสั่งซื้อวัตถุดิบล่วงหน้าอย่างน้อย 1 เดือน โดยมีการกำหนดราคาซื้อขายที่แน่นอนไว้ล่วงหน้า ยาและเวชภัณฑ์ต่างๆ จะจัดเก็บรักษาวัตถุดิบไว้อย่างปลอดภัย เช่น มีการแยกจัดเก็บยาที่หมดอายุ ยาที่หมดสภาพ และ/หรือยาที่ปนเปื้อน ออกจากยาอื่น ๆ เป็นต้น

- (2) เวชภัณฑ์และวัสดุสิ้นเปลืองทางการแพทย์ นอกจากยาแล้วในการรักษาพยาบาลยังต้องใช้เวชภัณฑ์และวัสดุสิ้นเปลืองทางการแพทย์เป็นจำนวนมาก ได้แก่วัสดุประเภทผ้าก๊อซ สำลี เข็มฉีดยา กระบอกฉีดยา สายให้น้ำเกลือ เข็มเย็บแผลและไหมเย็บแผลชนิดต่างๆ ใบมีดผ่าตัด เป็นต้น การสั่งซื้อมีหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเช่นเดียวกับการสั่งซื้อยา โดยเป็นการสั่งซื้อจากผู้จัดจำหน่ายภายในประเทศทั้งหมด

- (3) อุปกรณ์และเครื่องมือทางการแพทย์เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการดำเนินธุรกิจโรงพยาบาล โดยเป็นการสั่งซื้ออุปกรณ์และเครื่องมือแพทย์ต่างๆ จากผู้จำหน่ายภายในประเทศทั้งหมด และวิธีการจัดซื้อมีหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเช่นเดียวกับการสั่งซื้อยาและเวชภัณฑ์

สำหรับลานนา กรณีสั่งซื้ออุปกรณ์และเครื่องมือทางการแพทย์ที่มีมูลค่าไม่เกิน 1 ล้านบาท คณะกรรมการบริหารจะเป็นผู้พิจารณา และหากเกินกว่ามูลค่าดังกล่าวกรรมการบริหารจะเป็นผู้พิจารณา

## **(3) ขั้นตอนและเทคโนโลยีการผลิต**

การให้บริการรักษาพยาบาลโดยทั่วไปจะเริ่มจากผู้ป่วยติดต่อแจ้งขอรับบริการที่แผนกประชาสัมพันธ์-เวชระเบียน ซึ่งเจ้าหน้าที่ในแผนกจะจัดทำและค้นหาประวัติการมารับบริการตรวจรักษา (ถ้ามี) ก่อนที่จะนำส่งเข้าพบแพทย์ผู้ที่จะทำการตรวจรักษา ภายหลังเสร็จสิ้นการตรวจวินิจฉัยจากแพทย์แล้ว แพทย์จะจัดยาที่ใช้ในการรักษาอาการเจ็บป่วยตามที่ตรวจพบ

ในผู้ป่วยบางรายแพทย์อาจจำเป็นต้องส่งตรวจด้วยเครื่องมือที่พิเศษต่าง ๆ เช่น เครื่องตรวจคลื่นไฟฟ้าหัวใจ, เครื่องเอกซเรย์คอมพิวเตอร์, เครื่องตรวจวิเคราะห์เลือดระบบอัตโนมัติ ฯลฯ ก่อนที่จะสั่งยาให้แก่ผู้ป่วยกลับไปรับประทานที่บ้านตามวิธีที่แพทย์ได้กำหนด หรือทานตามวิธีที่เขียนกำกับไว้ที่หน้าของยาต่อไป

ในบางครั้งผู้ป่วยบางราย แพทย์จำเป็นต้องสั่งให้เข้านอนพักรักษาตัวในโรงพยาบาล ภายหลังรับการตรวจรักษาเพื่อรับการผ่าตัด หรือให้การรักษาพิเศษอื่น ๆ ที่ไม่สามารถกระทำได้ที่บ้านของผู้ป่วย หรือผู้ป่วยที่จะต้องอยู่ในการดูแลของ

แพทย์อย่างใกล้ชิด เช่น การให้ยาเข้าเส้นเลือด, การให้น้ำเกลือ เป็นต้น เมื่อผู้ป่วยอาการทุเลาหรือหายจากอาการเจ็บป่วยที่เกิดขึ้น แพทย์จึงจะอนุญาตให้กลับไปพักฟื้นรักษาตัวที่บ้าน และประมาณ 1-2 อาทิตย์ แพทย์อาจจะนัดผู้ป่วยมาทำการตรวจประเมินผลการรักษาภายหลังจากการให้การรักษารั้งก่อนต่อไป

#### **(4) ผลของฤดูกาลที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจของโรงพยาบาล**

รายได้ของธุรกิจโรงพยาบาลมาจากการให้บริการรักษาพยาบาลผู้ป่วย ซึ่งส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับกำลังซื้อหรือความสามารถในการจ่ายค่ารักษาพยาบาลของตัวผู้ป่วย แต่ผลของฤดูกาลหรือเทศกาลอาจมีส่วนในการตัดสินใจเลือกใช้บริการของผู้ป่วยด้วยเช่นกัน แต่นับเป็นปัจจัยเพียงเล็กน้อยอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมประเพณีในชุมชนที่ยึดถือปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาของปี เช่น ในเดือนเมษายนของทุกปีจะเป็นช่วงเทศกาลสงกรานต์ ผู้ป่วยที่เข้ามารับการรักษาจะเกิดจากอุบัติเหตุเป็นส่วนใหญ่ ส่วนผู้ป่วยด้านอื่น ๆ จะลดลง หรือ ในช่วงฤดูฝนซึ่งมักจะมีผู้ป่วยเพิ่มขึ้นมากโดยเฉพาะเด็ก ซึ่งเกิดจากระบาดของไข้ในช่วงดังกล่าว แต่กรณีที่เป็นการให้วัคซีนต่อเนื่องของเด็ก บางครั้งผู้ปกครองก็อาจจะเลี่ยงที่จะเข้ามาใช้บริการในโรงพยาบาลที่ต้องชำระค่ารักษาพยาบาลเอง แต่จะไปใช้สิทธิในการรักษาพยาบาลตามนโยบายของรัฐบาลแทน

## **2.4 งานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ**

บริษัทไม่มีงานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ



# ส่วนที่ 1. การประกอบธุรกิจ

## 3. ปัจจัยความเสี่ยง

ธุรกิจโรงพยาบาลถือว่าได้เป็นการให้บริการที่มีความจำเป็นขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ซึ่งจะขยายไปตามจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น และมีการขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นเมื่อประชากรมีระดับการศึกษาและฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้น ในขณะที่ประเทศมีการพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดนิ่ง ธุรกิจโรงพยาบาลและการให้บริการทางการแพทย์จึงเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง โดยมีปัจจัยบางประการที่อาจจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานในอนาคต ดังนี้

### 1 ด้านปัจจัยภายนอก

#### 1.1 ภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ

ภาวะเศรษฐกิจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อภาคการผลิตและภาคการบริการ ทั้งด้านการเงินและการลงทุน ซึ่งภาวะการณดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภค ซึ่งสะท้อนในค่าดัชนีผู้บริโภค และปัจจุบันเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศอยู่ในภาวะชะลอตัว สืบเนื่องมาจากปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจทั่วโลก รวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นในประเทศในช่วงที่ผ่านมา เช่น ปัญหาการเมืองและเสถียรภาพของรัฐบาล ซึ่งมีผลกระทบต่อธุรกิจต่างๆ รวมถึงธุรกิจโรงพยาบาลด้วย อย่างไรก็ตาม เนื่องจากอาการเจ็บป่วยเป็นปัจจัยที่เป็นพื้นฐานของการดำรงชีวิตและอยู่เหนือการควบคุมได้ ดังนั้น การรักษาอาการเจ็บป่วยต่างๆ ยังคงต้องพึ่งพาแพทย์ อย่างเช่นที่ผ่านมา ถึงแม้บริษัทหรือหน่วยงานหลายแห่งควบคุมหรือลดค่าใช้จ่ายบางรายการสำหรับพนักงานลงตามภาวะเศรษฐกิจ มีผลทำให้กลุ่มลูกค้าประเภทพนักงานองค์กร และ/หรือ กลุ่มลูกค้าทั่วไปมีส่วนที่ลดลงในระยะแรกแต่กลุ่มลูกค้าดังกล่าว ยังสามารถเลือกใช้บริการรักษาพยาบาลตามโครงการประกันสังคมหรือโครงการสุขภาพที่ดีวนหน้าได้ จึงนับว่าผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจสำหรับธุรกิจโรงพยาบาลอาจไม่รุนแรงเหมือนกับธุรกิจอื่น

#### 1.2 สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงพยาบาลในปัจจุบัน ไม่รุนแรงเหมือนที่ผ่านมาเพราะการรวมกลุ่มกันของโรงพยาบาลใหญ่ ๆ แต่อาจมีผลกระทบต่อจำนวนผู้ใช้บริการบ้างจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลง อย่างไรก็ตาม เพื่อให้สามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้และเพิ่มขยายฐานลูกค้าใหม่ บริษัทจึงปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการในแต่ละช่วงเวลา อย่างเช่น ในช่วงที่ผ่านมาจำนวนผู้ใช้บริการในโครงการประกันสังคม มีจำนวนที่เพิ่มขึ้น จึงได้มีการขยายจำนวนห้องตรวจและจัดให้เป็นสัดส่วนเพื่อความสะดวกของผู้ใช้บริการ หรือในกรณีกลุ่มลูกค้าประกันโรงพยาบาลจัดให้มีหน่วยงานกลางทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้ใช้บริการและบริษัทประกันต่างๆ ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการให้สะดวกและรวดเร็ว รวมถึงบริษัทเน้นการพัฒนาคุณภาพของบริการทางการแพทย์และมีการลงทุนในเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้สามารถแข่งขันได้

นอกจากนี้บริษัทฯ ได้เข้าเป็นเครือข่ายโรงพยาบาลรามคำแหง ซึ่งก่อนการทำรายการโรงพยาบาลลานนาและโรงพยาบาลเชียงใหม่รามนับเป็นโรงพยาบาลเอกชนที่มีระดับการให้บริการเท่าเทียมกัน และเป็นคู่แข่งกันโดยตรง ดังนั้น ภายหลังจากการทำรายการจะกลายเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งเป็นการลดจำนวนคู่แข่งในระดับเดียวกัน และทำให้โรงพยาบาลลานนาและกลุ่มของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม กลายเป็นโรงพยาบาลเอกชนรายใหญ่ที่สุดในจังหวัดเชียงใหม่ และภาคเหนือ

ตอนบน พร้อมกันนี้ บริษัทจะมีการจัดประเภทของการให้บริการของโรงพยาบาลแต่ละแห่งให้ชัดเจนและเหมาะสม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและกำหนดนโยบายด้านการตลาดต่อไป

## **2 ด้านการดำเนินงาน**

### **2.1 ความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์**

เนื่องจากธุรกิจโรงพยาบาลจำเป็นต้องมีบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเป็นพิเศษ ทั้ง แพทย์ พยาบาล เภสัชกร และเจ้าหน้าที่เทคนิคต่างๆ ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่จะขาดแคลนบุคลากรในด้านดังกล่าว ประกอบกับปริมาณแพทย์ที่สามารถผลิตได้จากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีจำนวนจำกัด และจำนวนแพทย์บางส่วนเข้าไปเป็นแพทย์ในกรุงเทพฯ ขณะที่จำนวนประชากรทั้งในเขตจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดใกล้เคียงมีปริมาณที่เพิ่มขึ้น จึงอาจทำให้จำนวนแพทย์ที่รองรับการรักษาสำหรับคนไข้ไม่เพียงพอ

บริษัทมีมาตรการในการกำหนดอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับอุตสาหกรรม นอกจากนี้ สำหรับบุคลากรทั่วไป บริษัทจัดให้มีสวัสดิการอื่นๆ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดให้มีสัมมนาการเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ การอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ เป็นต้น เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานกับบริษัทในระยะยาวซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยลดความเสี่ยงในด้านนี้ลงได้

### **2.2 ความเสี่ยงจากการเกิดข้อพิพาททางกฎหมายและอุทธรณ์ร้อง**

เพื่อป้องกันปัญหาการเกิดข้อพิพาททางกฎหมายจนนำไปสู่การฟ้องร้องที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยปกติแพทย์หรือคณะแพทย์จะทำการตรวจรักษาอย่างละเอียดรอบคอบ และกำหนดแผนการรักษาของผู้ป่วยแต่ละรายที่เหมาะสม รวมถึงการประเมินความเสี่ยง ข้อดี-ข้อเสีย จากการรักษาแต่ละแนวทางเพื่อให้ผู้ป่วยหรือญาติของผู้ป่วยรับทราบข้อมูล และในกรณีที่จำเป็นต้องผ่าตัดรักษาโรงพยาบาลกำหนดให้ผู้ป่วยเซ็นยินยอมให้รักษาตามอาการของโรคก่อนดำเนินการ อีกทั้งบริษัทยังมีแผนกลูกค้าสัมพันธ์ทำหน้าที่รับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้มาใช้บริการ โดยมีคณะกรรมการความเสี่ยงร่วมพิจารณา วิเคราะห์ประเมินสถานการณ์และดำเนินการแก้ไขป้องกัน

## **3 ด้านการลงทุนและด้านการเงิน**

### **3.1 ความเสี่ยงทางการเงินลงทุนในอุปกรณ์การแพทย์**

การลงทุนในอุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัย จะทำให้โรงพยาบาลสามารถให้บริการผู้ป่วยได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับคู่แข่งในระดับที่ใกล้เคียงกัน และสร้างภาพพจน์ให้โดดเด่นกว่าคู่แข่งรายอื่น และเพื่อรักษา/ขยายส่วนแบ่งทางการตลาด ขณะเดียวกันการลงทุนในอุปกรณ์เครื่องมือทางการแพทย์ดังกล่าวมักมีมูลค่าที่ค่อนข้างสูง ซึ่งอาจทำให้โรงพยาบาลต้องมองข้ามเรื่องการประเมินความคุ้มค่าต่อการลงทุน แต่เพื่อต้องการให้ผู้รับบริการได้รับการรักษาที่ถูกต้องและรวดเร็ว จำเป็นอย่างยิ่งที่โรงพยาบาลต้องตัดสินใจในการลงทุนในอุปกรณ์เครื่องมือแพทย์บางชนิดที่ทันสมัยกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากการลงทุนในเชียงใหม่รวม ทำให้กลุ่มของโรงพยาบาลในเครือข่ายขยายใหญ่ขึ้น ซึ่งอาจมีการใช้อุปกรณ์เครื่องมือทางการแพทย์บางประเภทที่มีมูลค่าสูงร่วมกันแทนการลงทุนเองทั้งหมด จึงเป็นการช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแต่ยังคงรักษาระดับการให้บริการไว้ได้



### 3.2 เงินลงทุนบริษัทในเครือและบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน

ภายหลังการเข้าลงทุนใน บจก. โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม ทำให้ บมจ. เชียงใหม่รามธุรกิจการแพทย์ (CMR) จะมี บจก. เทพปัญญาธุรกิจ เป็นบริษัทย่อย และมีบริษัทร่วมคือ บจก. โรงพยาบาลเขลางค์นคร และ บจก.โรงพยาบาลพะวอ นอกจากนี้ยังมีบริษัทที่เกี่ยวข้องกันอีก 4 แห่ง คือ บจก. โรงพยาบาลพะเยาราม, บจก. ภูมิปัญญาอินเตอร์เนชั่นแนล, บจก. ชัยภูมิราม และ บจก. ขอนแก่นราม ซึ่งผลประกอบการของบริษัทดังกล่าวจะมีผลกระทบต่อเงินลงทุนของ CMR ในอนาคต และ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 ทุกบริษัทมีผลประกอบการดีขึ้น นอกจาก บจก. ภูมิปัญญาอินเตอร์เนชั่นแนล ยังมีผลขาดทุนอยู่เนื่องจากดอกเบี้ยจ่ายที่เกิดขึ้นจากการกู้เงิน และยังมีได้ประกอบพาณิชย์กิจ อย่างไรก็ตาม บจก. โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม ได้ตั้งสำรองการด้อยค่าของเงินลงทุนดังกล่าวทั้งจำนวนเรียบร้อยแล้ว

และระหว่างปี 2555 บริษัทฯ ได้ดำเนินการซื้อหุ้นสามัญของ บริษัท โรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล จำกัด จากผู้ถือหุ้นเดิม จำนวน 16,010,000 หุ้น หรือร้อยละ 80.05 ของทุนเรียกชำระแล้วของบริษัท โรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล จำกัด ซึ่งถือเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ซึ่งผลประกอบการดีขึ้นจากปีก่อน

และมติคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 4/2556 เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2556 ได้มีมติให้ซื้อหุ้นสามัญเพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัทย่อย บริษัท โรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล จำกัด โดยบริษัทย่อยดังกล่าวมีการจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนตามสัดส่วน 2 หุ้นเดิมต่อ 1 หุ้นสามัญเพิ่มทุนโดยเสนอขายหุ้นละ 20.00 บาท บริษัทมีการซื้อหุ้นเพิ่มทุน จำนวน 10,000,000 หุ้น เป็นจำนวนเงิน 200 ล้านบาทและเมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2556 บริษัทได้จ่ายชำระค่าหุ้นครบถ้วนแล้ว การซื้อหุ้นเพิ่ม ทุนดังกล่าวทำให้บริษัทมีสัดส่วนการถือหุ้น เปลี่ยนจากเดิมร้อยละ 80.05 เป็นร้อยละ 86.70

จากการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 1/2556 เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2556 ของบริษัทย่อย บริษัท โรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล จำกัด ได้มีมติลดทุนจดทะเบียนของบริษัทจากเดิม 300 ล้านบาท เป็น 150 ล้านบาท ลดมูลค่าจากเดิมหุ้นละ 10.00 บาท เป็นมูลค่าหุ้นละ 5.00 บาท ทุนที่ลดลงจำนวน 150 ล้านบาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 30,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 5.00 บาท โดยไม่มีการคืนทุนให้แก่ผู้ถือหุ้นแต่ชำระเงินดังกล่าวไปชดเชยผลขาดทุนสะสมของบริษัทย่อยดังกล่าว บริษัทย่อยได้จดทะเบียนการลดทุนกับกระทรวงพาณิชย์แล้วเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2556

### 3.3 ความเสี่ยงด้านการรับชำระค่ารักษาพยาบาล

เนื่องจากธุรกิจโรงพยาบาลเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับชีวิตและสุขภาพของผู้ป่วย ซึ่งบริษัทจะต้องให้การรักษาก่อนการเรียกเก็บค่ารักษาพยาบาล จึงก่อให้เกิดความเสี่ยงที่อาจจะไม่สามารถเรียกเก็บเงินค่ารักษาพยาบาลได้ อย่างไรก็ตามบริษัทมีนโยบายที่จะช่วยป้องกันและลดความเสี่ยงลงได้ดังนี้

1. บริษัทมีนโยบายในการประเมินค่าใช้จ่าย สำหรับการรักษายาบาลผู้ป่วยที่รับผิดชอบค่าใช้จ่ายด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายได้ทราบถึงงบประมาณ ยกเว้นกรณีผู้ป่วยฉุกเฉินซึ่งโรงพยาบาลจะต้องทำการรักษาก่อน
2. บริษัทมีนโยบายให้มีการแจ้งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ให้กับผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายทราบเป็นระยะตลอดการรักษา และให้ทยอยชำระเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระการชำระค่ารักษาพยาบาลครั้งเดียวทั้งจำนวน
3. สำหรับการเรียกเก็บค่ารักษาพยาบาลจากบริษัทคู่สัญญานั้น บริษัทมีนโยบายในการให้เครดิตอย่างระมัดระวัง และมีกระบวนการในการติดตามอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาพิจารณาในการต่อสัญญาคราวต่อไป



#### 4. ด้านอื่น ๆ

##### เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน

งบการเงินรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 ยอดเคลื่อนไหวในเงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันดังนี้

	งบการเงินรวม (บาท)			
	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2555	ในระหว่างปี		ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556
		กู้ยืมเพิ่ม	รับชำระคืน	
บริษัท โรงพยาบาลขอนแก่นราม จำกัด	68,000,000.00	150,000,000.00	(100,000,000.00)	118,000,000.00
บริษัท โรงพยาบาลวิภาวดี จำกัด	-	100,000,000.00	(80,000,000.00)	20,000,000.00
บริษัท อาหารพระราม จำกัด	9,020,000.00	-	-	9,020,000.00
บริษัท เอฟแอนด์เอส 79 จำกัด	10,000,000.00	325,000,000.00	(10,000,000.00)	325,000,000.00
รวม	87,020,000.00	575,000,000.00	(190,000,000.00)	472,020,000.00
หัก ค่าเผื่อนี้สงฆ์จะสูญ - บริษัท อาหารพระราม จำกัด	(9,020,000.00)	-	-	(9,020,000.00)
สุทธิ	78,000,000.00			463,000,000.00

ในระหว่างปี 2556 บริษัทย่อยได้ให้กู้ยืมแก่บริษัท เอฟแอนด์เอส 79 จำกัด ในรูปตั๋วแลกเงินระยะเวลา 3 เดือน คิดดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 4.50 ต่อปี โดยชำระดอกเบี้ยทุกเดือน เงินให้กู้ยืมดังกล่าวไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน

ในไตรมาส 1 ปี 2556 บริษัทย่อยได้ให้กู้ยืมแก่บริษัท โรงพยาบาลวิภาวดี จำกัด ในรูปตั๋วสัญญาใช้เงินมีกำหนดจ่ายคืนเมื่อทวงถาม คิดดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 4.5 ต่อปี โดยชำระดอกเบี้ยทุกเดือน เงินให้กู้ยืมดังกล่าวไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 บริษัทย่อยมีเงินให้กู้ยืมเงินแก่บริษัท โรงพยาบาลขอนแก่นราม จำกัด ในรูปตั๋วแลกเงินระยะเวลา 3 - 6 เดือน และ 6 เดือน คิดดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 5 - 8 ต่อปี และร้อยละ 8 ต่อปี ตามลำดับ โดยชำระดอกเบี้ยทุกเดือน เงินให้กู้ยืมดังกล่าวไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน

บริษัทย่อยได้ให้กู้ยืมเงินแก่บริษัท อาหารพระราม จำกัด ไม่มีกำหนดระยะเวลาชำระคืน คิดดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 4.25 ต่อปี เงินให้กู้ยืมดังกล่าวไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน ในไตรมาส 3 ปี 2555 บริษัทย่อยมีการบันทึกค่าเผื่อนี้สงฆ์จะสูญทั้งจำนวน เนื่องจากบริษัทดังกล่าวยังไม่มีความสามารถในการจ่ายชำระ

##### เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน

งบการเงินรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันมีการเคลื่อนไหว ดังนี้

	บาท			
	งบการเงินรวม			
	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2555	ในระหว่างปี		ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556
		กู้ยืมเพิ่ม	รับชำระคืน	
บริษัท โรงพยาบาลพะเยาราม จำกัด	5,625,000.00	-	-	5,625,000.00
บริษัท ภูมิปัญญาอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	29,228,729.89	-	-	29,228,729.89
หัก ค่าเผื่อนี้สงฆ์จะสูญ	(29,228,729.89)	-	-	(29,228,729.89)
สุทธิ	5,625,000.00	-	-	5,625,000.00

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่บริษัท โรงพยาบาลพะเยาราม จำกัด เป็นการกู้ยืมในรูปตัวแลกเงินระยะเวลา 10 ปี โดยไม่มีหลักประกันและมีการคิดดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 8 ต่อปี

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่บริษัท ภูมิปัญญาอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เป็นการกู้ยืมโดยมีการทำสัญญาระหว่างกัน โดยไม่มีหลักประกันและมีการคิดดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 4.50 ต่อปี

### เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่บุคคลอื่น

งบการเงินรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่บุคคลอื่นมีการเคลื่อนไหว ดังนี้

	บาท			
	งบการเงินรวม			
	ณ วันที่ 31	ในระหว่างปี		ณ วันที่ 31
	ธันวาคม 2555	กู้ยืมเพิ่ม	รับชำระคืน	ธันวาคม 2556
บุคคลอื่น	14,450,000.00	-	(14,450,000.00)	-

บริษัทย่อยได้ให้กู้ยืมเงินระยะยาวแก่บุคคลอื่น เป็นเงินให้กู้ยืมโดยมีการทำสัญญาระหว่างกันในระยะเวลา 10 ปี ชำระปีละไม่น้อยกว่า 1 ล้านบาท ค่าประกันโดยกรรมการบริษัท โรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล จำกัด โดยนำไปหุ้นบริษัทดังกล่าวมาค้ำประกันและมีการคิดดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 5.00 ต่อปีและในระหว่างปี 2556 บริษัทย่อยได้รับชำระคืนจากเงินให้กู้ยืมระยะยาวครบถ้วนแล้ว

## 5. ปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการตัดสินใจลงทุน

- |     |                                |   |                                |
|-----|--------------------------------|---|--------------------------------|
| 5.1 | ข้อพิพาททางกฎหมาย              | - | ข้อพิพาทกรณีการปิดทางภาระจำยอม |
| 5.2 | พันธะผูกพันในการออกหุ้นในอนาคต | - | ไม่มี                          |
| 5.3 | มติให้ออกหลักทรัพย์            | - | ไม่มี                          |
| 5.4 | บัตรส่งเสริมการลงทุน           | - | ไม่มี                          |
| 5.5 | ภาระผูกพัน                     |   |                                |

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 นอกจากหนี้สินที่ปรากฏในงบการเงินแล้ว บริษัทและบริษัทย่อยยังมีการผูกพันและหนี้สินที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

- 5.5.1 บริษัทและบริษัทย่อยมีการระงับการให้ธนาคารพาณิชย์ออกหนังสือค้ำประกันการใช้ไฟฟ้า ค้ำประกันกรมไปรษณีย์ และค้ำประกันสำนักงานประกันสังคมเป็นจำนวนเงินประมาณ 33.42 ล้านบาท และ 25.16 ล้านบาท ตามลำดับ (เฉพาะกิจการ 18.00 ล้านบาท และ 15.82 ล้านบาท ตามลำดับ)
- 5.5.2 เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2555 บริษัทได้ทำสัญญาติดตั้งระบบโปรแกรมสแกนเพิ่มผู้ป่วยกับบริษัทในประเทศแห่งหนึ่งมีมูลค่าตามสัญญาจำนวน 1.07 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 บริษัทมีการจ่ายค่าจ้างตามเงื่อนไขของสัญญา 0.53 ล้านบาท บริษัทมีการระงับตามสัญญาคงเหลือ 0.54 ล้านบาท
- 5.5.3 เมื่อวันที่ 23 ตุลาคม 2555 บริษัทได้ทำสัญญาว่าจ้างออกแบบ งานสถาปัตยกรรม, วิศวกรรม และสถาปัตยกรรมภายใน โครงการอาคารผู้ป่วยนอก 5 ชั้น กับบริษัทในประเทศแห่งหนึ่งมีมูลค่าตามสัญญา 2.89 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 บริษัทมีการจ่ายตามเงื่อนไขของสัญญา 2.31 ล้านบาท และ 1.16 ล้านบาท บริษัทมีการระงับตามสัญญาคงเหลือ 0.58 ล้านบาท และ 1.73 ล้านบาท ตามลำดับ
- 5.5.4 ในระหว่างปี 2556 บริษัทย่อย บริษัท โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำกัด ได้ทำสัญญาว่าจ้างตกแต่งภายในห้องโถง โรงพยาบาลและซ่อมแซมพื้นภายในอาคารจอดรถ กับบริษัทในประเทศจำนวนรวม 2 สัญญา มีมูลค่าตามสัญญา รวม 17.21 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 บริษัทมีการจ่ายตามเงื่อนไขของสัญญา 4.63 ล้านบาท บริษัทดังกล่าวมีการระงับตามสัญญาคงเหลือ 12.58 ล้านบาท
- 5.5.5 ในระหว่างปี 2556 บริษัทย่อย บริษัท เทปปัญญารุกิจ จำกัด ได้ทำสัญญาว่าจ้างเหมาปรับปรุงงานระบบน้ำดี น้ำทิ้ง น้ำเสียและซ่อมแซมระบบน้ำแอร์ ของโรงพยาบาลกับบริษัทในประเทศจำนวนรวม 2 สัญญา มีมูลค่าตามสัญญา รวม 14.15 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 บริษัทมีการจ่ายตามเงื่อนไขของสัญญา 6.73 ล้านบาท บริษัทดังกล่าวมีการระงับตามสัญญาคงเหลือ 7.42 ล้านบาท
- 5.5.6 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 บริษัทและบริษัทย่อยมีการระงับในการชำระค่าบำรุงรักษาเครื่องมือแพทย์ตามสัญญาคงเหลือ ดังนี้

	บาท			
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2556	2555	2556	2555
จ่ายชำระภายใน				
1 ปี	5,436,177.04	7,243,154.96	2,086,177.04	914,024.96
2 - 5 ปี	11,455,108.48	14,303,039.92	2,242,618.48	1,740,549.92
มากกว่า 5 ปี	-	-	-	-
	16,891,285.52	21,546,194.88	4,328,795.52	2,654,574.88



# ส่วนที่ 1. การประกอบธุรกิจ

## 4. สินทรัพย์ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 4.1 สินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

ทรัพย์สินถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของบริษัท และ บริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 มีรายละเอียดดังนี้

#### 4.1.1 บริษัท

ประเภท/ลักษณะทรัพย์สิน	เนื้อที่/ พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าตามบัญชี (บาท) (ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2556)	ภาระผูกพัน
<b>ทรัพย์สินถาวรหลัก:</b>			
1. ที่ตั้งโรงพยาบาลลานนา (บมจ. เชียงใหม่ร่วมธุรกิจการแพทย์) ตั้งอยู่ติดถนนสุขเกษม ตำบลป่าตัน แขวงนครพิงค์ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ บนพื้นที่ดินจำนวน 8 แปลง เนื้อที่ 13-0-71 ไร่ ประกอบด้วย			
▪ ที่ดิน จำนวน 9 แปลง รวมเนื้อที่ 13-0-71 ไร่ ซึ่งได้แก่	12-3-55 ไร่	42,695,055	
โฉนดเลขที่ 85622 วันที่ซื้อ 1 กรกฎาคม 2518	7-0-38 ไร่	1,856,461	ติดภาระค้ำประกันเงินกู้ยืมระยะยาว วงเงิน 200 ล้านบาทของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพสาขาบางแค
โฉนดเลขที่ 122855 วันที่ซื้อ 1 กรกฎาคม 2518	2-1-84 ไร่	643,539	
โฉนดเลขที่ 86492 วันที่ซื้อ 8 ตุลาคม 2528	0-1-84 ไร่	430,000	ติดภาระค้ำประกันเงินเบิกเกินบัญชี วงเงิน 10 ล้านบาท
โฉนดเลขที่ 17808 วันที่ซื้อ 31 มีนาคม 2535	0-3-47 ไร่	10,410,000	เงินกู้ระยะสั้น 90 ล้านบาทของ บมจ. ธนาคารกสิกรไทยสาขานันทาแพ
โฉนดเลขที่ 66108 วันที่ซื้อ 19 มกราคม 2536	0-0-74 ไร่	2,442,000	



ประเภท/ลักษณะทรัพย์สิน	เนื้อที่/ พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าตามบัญชี (บาท) (ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2556)	ภาระผูกพัน
โฉนดเลขที่ 39449 วันที่ซื้อ 14 พฤศจิกายน 2538	1-0-47 ไร่	16,986,000	
โฉนดเลขที่ 22716 วันที่ซื้อ 24 ธันวาคม 2545	0-1-70 ไร่	3,400,000	
โฉนดเลขที่ 31054 วันที่ซื้อ 30 พฤศจิกายน 2547	0-0-72 ไร่	4,407,350	
โฉนดเลขที่ 97102 วันที่ซื้อ 8 มิถุนายน 2548	0-0-54 ไร่	2,119,705	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ที่ดิน จำนวน 7 แปลง พื้นที่ตำบลสุเทพ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย</li> </ul>	11-3-37 ไร่	250,200,000.00	ติดภาระค้ำประกันเงินเบิก เกินบัญชี วงเงิน 5 ล้านบาท และเงินกู้ยืมระยะยาววงเงิน 388 ล้านบาท ของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพ สาขาบางแค
โฉนดเลขที่ 3231	6-2-40 ไร่		
โฉนดเลขที่ 3239-3242	1-3-80 ไร่		
โฉนดเลขที่ 8574-8575	3-1-17 ไร่		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ที่ดิน จำนวน 2 แปลง พื้นที่ตำบลช้างเผือก อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย</li> </ul>	5-2-02 ไร่	26,576,985.83	
โฉนดเลขที่ 41189	5-0-47 ไร่		
โฉนดเลขที่ 23899	0-1-55 ไร่		
<ul style="list-style-type: none"> <li>อาคารผู้ป่วย A: ขนาด 5 ชั้น ลักษณะของอาคารประกอบด้วย ชั้นที่ 1 แผนกเวชระเบียน- ประชาสัมพันธ์, แผนกการเงิน, แผนก ยานพาหนะ, ห้องประชุม, ห้องจ่ายยา และเวชภัณฑ์, ห้องวิจัยและชันสูตรโรค, ห้องเอ็กซเรย์, ห้องตรวจผู้ป่วยนอก, ห้องฉุกเฉิน, ห้องกายภาพบำบัด และ ร้านขายของชำ</li> </ul>	12,000 ตรม.	40,069,455.92	



ประเภท/ลักษณะทรัพย์สิน	เนื้อที่/ พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าตามบัญชี (บาท) (ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2556)	ภาระผูกพัน
<p><u>ชั้นที่ 2</u> ห้องผ่าตัด, ห้องคลอด, ห้องรอคลอด, ห้องเด็กอ่อน, แผนกไอซียู 1, ห้องพักพิเศษสำหรับผู้ป่วย จำนวน 17 ห้อง, ห้องไตเทียม, ศูนย์ทันตกรรม</p> <p><u>ชั้นที่ 3</u> ห้องพักพิเศษ สำหรับผู้ป่วย 28 ห้อง</p> <p><u>ชั้นที่ 4</u> ห้องพักพิเศษสำหรับผู้ป่วย 28 ห้อง</p> <p><u>ชั้นที่ 5</u> ห้องประธานกรรมการบริหาร, ห้องผู้อำนวยการ, ห้องรองผู้อำนวยการ, แผนกสำนักผู้อำนวยการ, ห้องประชุม และห้องนอนแพทย์เวร</p>			
<p>▪ อาคารผู้ป่วย B : ขนาด 6 ชั้น</p> <p>ลักษณะของอาคารประกอบด้วย</p> <p><u>ชั้นใต้ดิน</u> แผนกพัสดุ, ห้องเก็บพัสดุ สิ่งของ, แผนกความสะอาด และ</p> <p>ห้องพิธีการ</p>	3,800 ตรม.	38,110,288.49	ติดภาระค้ำประกันเงินเบิกเกินบัญชี วงเงิน 10 ล้านบาท เงินกู้ระยะสั้น 90 ล้านบาท ของ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย สาขากนนท่าแพ
<p><u>ชั้น G</u> ศูนย์ตรวจสูติ-นรีเวชกรรม, ศูนย์กุมารเวชกรรม และคลินิกผิวพรรณ และความงาม</p> <p><u>ชั้นที่ 2</u> ห้องพักพิเศษสำหรับผู้ป่วย จำนวน 16 ห้อง</p> <p><u>ชั้นที่ 3</u> ห้องพักพิเศษสำหรับผู้ป่วย จำนวน 16 ห้อง</p> <p><u>ชั้นที่ 4</u> ห้องพักพิเศษสำหรับผู้ป่วย จำนวน 14 ห้อง</p> <p><u>ชั้นที่ 5</u> ห้องตรวจผู้ป่วยนอก แผนกประกันสังคม จำนวน 9 ห้อง</p>			



ประเภท/ลักษณะทรัพย์สิน	เนื้อที่/ พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าตามบัญชี (บาท) (ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2556)	ภาระผูกพัน
<ul style="list-style-type: none"> <li>อาคารเคหะบริการ ขนาด 3 ชั้น ลักษณะของอาคารประกอบด้วย <b>ชั้น G</b> ห้องซักกรีด-ตัดเย็บ, ห้องอบ และนั่งมาเชื้อ ห้องเตรียมวัสดุทาง การแพทย์ และห้องเก็บประวัติคนไข้ <b>ชั้นที่ 2</b> ศูนย์โรคหัวใจ, แผนกไอซียู 2 <b>ชั้นที่ 3</b> สำนักงาน Back Office</li> </ul>	1,500 ตรม.	7,889,191.99	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>อาคารศูนย์ตรวจสุขภาพ ขนาด 2 ชั้น ลักษณะของอาคารประกอบด้วย <b>ชั้นที่ 1</b> ศูนย์ตรวจอายุรกรรม <b>ชั้นที่ 2</b> ศูนย์ตรวจสุขภาพ</li> </ul>	863.94 ตรม.	5,441,341.72	-
<b>อุปกรณ์ทางการแพทย์และทรัพย์สินอื่น:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>เครื่องมือแพทย์</li> <li>เครื่องใช้และเครื่องอุปกรณ์สำนักงาน</li> <li>ยานพาหนะ</li> <li>สินทรัพย์อื่น</li> </ul>		56,288,003.87 22,838,869.36 3,405,029.47 15,714,868.89	-

#### 4.1.2 บริษัทย่อย

ประเภท/ลักษณะทรัพย์สิน	เนื้อที่/ พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าตามบัญชี (บาท) (ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2556)	ภาระผูกพัน
<b>① ที่ดินของ บริษัท โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำกัด (โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม) ตั้งอยู่เลขที่ 8 ถนนบุญเรืองฤทธิ์ ตำบลศรีภูมิ อำเภอเมืองเชียงใหม่</b> * อาคาร * เครื่องมือแพทย์ * เครื่องใช้และเครื่องอุปกรณ์สำนักงาน * ยานพาหนะ * สินทรัพย์อื่น (ตกแต่งและติดตั้ง)	47,542 ตรม.	326,742,559.09 144,541,822.73 26,016,973.28 6,867,338.14 54,080,595.78	



## 4.2.2 เงินลงทุนรวม

### 4.2.2.1 เงินลงทุนเพื่อขาย

ประกอบด้วย

	บาท			
	งบการเงินรวม			
	เงินลงทุน		เงินปันผล	
	2556	2555	2556	2555
เงินลงทุนในตราสารทุนในความต้องการของตลาด	94,098,399.69	93,682,493.19	11,028,161.43	10,887,769.00
- หุ้นสามัญ				
<u>บวก</u> กำไรที่ยังไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากการวัดมูลค่าเงินลงทุน	1,472,752,386.15	1,229,546,706.81	-	-
	1,566,850,785.84	1,323,229,200.00	11,028,161.43	10,887,769.00
<b>รวมเงินลงทุนเพื่อขาย</b>				

งบการเงินรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 เงินลงทุนเพื่อขาย มีรายการเคลื่อนไหว ดังนี้

	บาท	
	2556	2555
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	1,323,229,200.00	680,326,025.00
ซื้อเงินลงทุน	415,906.50	4,753.30
ขายเงินลงทุน	-	(4,753.30)
การเปลี่ยนแปลงมูลค่าสุทธิธรรม	243,205,679.34	642,903,175.00
ราคาตามบัญชีปลายปี-สุทธิ	1,566,850,785.84	1,323,229,200.00

งบการเงินรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 รายการเปลี่ยนแปลงของมูลค่าสุทธิธรรมประกอบด้วย

	บาท	
	งบการเงินรวม	
	2556	2555
เงินลงทุนในตราสารทุนในความต้องการของตลาด - หุ้นสามัญ		
- บริษัท โรงพยาบาลรามคำแหง จำกัด (มหาชน)	244,893,200.00	636,377,400.00
- บริษัทอื่นๆ	(1,687,520.66)	6,525,775.00
<b>รวม</b>	243,205,679.34	642,903,175.00

งบการเงินรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 กำไรที่ยังไม่ได้เกิดขึ้นจริงในเงินลงทุนเพื่อขาย ส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นบริษัทใหญ่มีจำนวนรวม 660.18 ล้านบาท และ 551.17 ล้านบาท ตามลำดับ และส่วนที่รวมอยู่ในส่วนของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมมีจำนวนเงินรวม 341.22 ล้านบาท และ 256.02 ล้านบาทตามลำดับ



#### 4.2.2.2 เงินลงทุนในบริษัทร่วม

ประกอบด้วย

ชื่อบริษัท	ทุนชำระแล้ว (บาท)	อัตราส่วน ร้อยละของ การลงทุน	บาท			
			งบการเงินรวม			
			วิธีส่วนได้เสีย		วิธีราคาทุน	
			2556	2555 (ปรับปรุงใหม่)	2556	2555
<b>บริษัทร่วม</b>						
บริษัท โรงพยาบาลเฉลิมกษัตริย์ จำกัด	44,854,100	33.92	51,822,612.53	44,430,057.34	15,667,600.00	15,667,600.00
บริษัท โรงพยาบาลพะวอ จำกัด	11,625,750	50.00	19,318,055.19	18,006,111.84	29,813,599.98	29,813,599.98
<b>หัก ค่าเผื่อการด้อยค่าเงินลงทุน</b>						
บริษัท โรงพยาบาลพะวอ จำกัด			-	-	(10,495,544.79)	(11,807,488.14)
<b>รวม</b>			<b>71,140,667.72</b>	<b>62,436,169.18</b>	<b>34,985,655.19</b>	<b>33,673,711.84</b>

ชื่อบริษัท	ประเภทกิจการ	ลักษณะความสัมพันธ์	บาท	
			งบการเงินรวม	
			เงินปันผล	
			2556	2555
<u>บริษัทร่วม</u>				
บริษัท โรงพยาบาลเฉลิมฉัตร จำกัด	โรงพยาบาล	ผู้ถือหุ้น/กรรมการร่วมกัน	1,825,788.00	1,521,490.00
บริษัท โรงพยาบาลพะวอ จำกัด	โรงพยาบาล	ผู้ถือหุ้น/กรรมการร่วมกัน	232,515.00	-
รวม			2,058,303.00	1,521,490.00

ในงบการเงินของบริษัท เทพปัญญาธุรกิจ จำกัด ได้รับรู้เงินลงทุนในบริษัทร่วม บริษัท โรงพยาบาลพะวอ จำกัด ด้วยวิธีราคาทุนและรับรู้ค่าเผื่อการด้อยค่าของเงินลงทุน ณ วันที่ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 จำนวนเงิน 10,495,544.79 บาท และ 11,807,488.14 บาท ตามลำดับ

ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 มีดังนี้

	บาท	
	งบการเงินรวม	
	2556	2555
	(ปรับปรุงใหม่)	
บริษัท โรงพยาบาลเฉลิมนคร จำกัด	9,218,343.19	9,584,549.46
บริษัท โรงพยาบาลพะวอ จำกัด	1,544,458.35	3,967,628.15
	<u>10,762,801.54</u>	<u>13,552,177.61</u>

### 4.2.2.3 เงินลงทุนในบริษัทย่อย

ประกอบด้วย

ชื่อบริษัท	ทุนชำระแล้ว (ล้านบาท)		อัตราส่วนร้อยละของการ ลงทุน		บาท			
					งบการเงินเฉพาะกิจการ			
					วิธีราคาทุน		เงินปันผลรับ	
	2556	2555	2556	2555	2556	2555	2556	2555
บจ. โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม	400	400	56.25	56.25	763,422,750.00	763,422,750.00	22,499,750.00	44,999,500.00
						0		
บจ. โรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล	150	200	86.70	80.05	431,145,000.00	231,145,000.00	-	-
						0		
					1,194,567,750.00	994,567,750.00	22,499,750.00	44,999,500.00
						0		

#### บริษัท โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำกัด

เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2551 บริษัทฯ ได้ลงทุนในบริษัท โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำกัด โดยวิธีการแลกหุ้นกับบริษัท โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำกัด โดยบริษัทฯ มีการออกหุ้นเพิ่มทุนเพื่อแลกเปลี่ยนหุ้นดังกล่าวในอัตราส่วน 1 หุ้นเพิ่มทุนของบริษัทฯ ต่อ 1 หุ้นสามัญของบริษัท โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำกัด ซึ่งมีราคาแลกหุ้นละ 34 บาทต่อหุ้น (ซึ่งเป็นราคาประเมินที่อ้างอิงจากวิธีประเมินมูลค่าของกิจการตามวิธีมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสด) ผลจากการซื้อธุรกิจดังกล่าวทำให้ผู้ถือหุ้นเดิมของบริษัท โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำกัด เข้ามามีอำนาจควบคุมบริษัทฯ ซึ่งถือเป็นการซื้อธุรกิจแบบย้อนกลับ โดยบริษัทฯ มีการแลกเปลี่ยนหุ้น จำนวน 22,231,250 หุ้น มีราคาทุนจำนวนเงินรวม 755,862,500.00 บาท ทำให้มีสัดส่วนในการลงทุนในอัตรา ร้อยละ 55.58 ของทุนเรียกชำระแล้วของบริษัทย่อยตามกฎหมาย ซึ่งจากการแลกเปลี่ยนหุ้นดังกล่าวทำให้บริษัทฯ กลายเป็นผู้ถูกซื้อ ในทางบัญชี

บริษัทฯ มีการลงทุนเพิ่มในบริษัทดังกล่าว โดยการซื้อหุ้นทุนเพิ่มเติมจากผู้ถือหุ้นเดิมของบริษัท ดังกล่าว ในราคาปิดของหุ้นบริษัทฯ และตั้งแต่วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2553 ใช้ราคาที่กำหนดโดยฝ่ายบริหาร ณ วันซื้อหุ้น

ในไตรมาส 1 ปี 2555 บริษัทฯ มีการลงทุนเพิ่มในบริษัท โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำกัด โดยการซื้อหุ้นทุนเพิ่มเติมจากผู้ถือหุ้นเดิม โดยใช้ราคาที่กำหนดโดยฝ่ายบริหาร จำนวน 2,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 29 บาท เป็นจำนวนเงิน 58,000 บาท การลงทุนเพิ่มดังกล่าวทำให้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2555 บริษัทมีสัดส่วนการลงทุนในบริษัทย่อยเป็นร้อยละ 56.25

#### บริษัท โรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล จำกัด

ระหว่างวันที่ 26 เมษายน 2555 ถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2555 บริษัทฯ ได้มีการลงทุนในบริษัท โรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล จำกัด โดยบริษัทฯ ได้จ่ายซื้อเงินลงทุนเป็นเงินสดจำนวน 200,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท และจำนวน 13,523,250 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 14.50 บาท เป็นจำนวนเงินรวม 198.09 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนในการลงทุนบริษัท โรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล จำกัด ร้อยละ 68.62 ของทุนเรียกชำระแล้วของบริษัทดังกล่าว

ต่อมาในระหว่างเดือนกรกฎาคม 2555 บริษัทมีการลงทุนเพิ่มใน บริษัทโรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล จำกัด โดยบริษัทฯ ได้จ่ายซื้อเงินลงทุนเป็นเงินสดจำนวน 100,000 หุ้นมูลค่าหุ้นละ 13.50 บาท และจำนวน 2,186,750 หุ้นมูลค่าหุ้นละ 14.50 บาท เป็นจำนวนเงินรวม 33.06 ล้านบาท การลงทุนเพิ่มดังกล่าวทำให้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2555 บริษัทมีสัดส่วนการลงทุนในบริษัท โรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล จำกัด เป็นร้อยละ 80.05

ตามรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทครั้งที่ 4/2556 เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2556 ได้มีมติให้ซื้อหุ้นสามัญเพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัทย่อย บริษัท โรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล จำกัด โดยบริษัทย่อยดังกล่าวมีการจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่ม





ทุนตามสัดส่วน 2 หุ้นเดิมต่อ 1 หุ้นสามัญเพิ่มทุนโดยเสนอขายหุ้นละ 20.00 บาท บริษัทมีการซื้อหุ้นเพิ่มทุน จำนวน 10,000,000 หุ้น เป็นจำนวนเงิน 200 ล้านบาท และเมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2556 บริษัทได้จ่ายชำระค่าหุ้นครบถ้วนแล้ว การซื้อหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวทำให้บริษัทมีสัดส่วนการถือหุ้น เปลี่ยนจากเดิมร้อยละ 80.05 เป็นร้อยละ 86.70

จากการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 1/2556 เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2556 ของบริษัทย่อย บริษัท โรงพยาบาลทริภูมัย เมโมเรียล จำกัด ได้มีมติลดทุนจดทะเบียนของบริษัทจากเดิม 300 ล้านบาท เป็น 150 ล้านบาท ลดมูลค่าจากเดิมหุ้นละ 10.00 บาท เป็นมูลค่าหุ้นละ 5.00 บาท ทุนที่ลดลงจำนวน 150 ล้านบาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 30,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 5.00 บาท โดยไม่มีการคืนทุนให้แก่ผู้ถือหุ้นแต่ชำระเงินดังกล่าวไปชดเชยผลขาดทุนสะสมของบริษัทย่อยดังกล่าว บริษัทย่อยได้จดทะเบียนการลดทุนกับกระทรวงพาณิชย์แล้วเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2556

#### 4.2.2.4 เงินลงทุนระยะยาวอื่น

ประกอบด้วย

ชื่อบริษัท	ประเภทกิจการ	ทุนชำระแล้ว (บาท)	อัตราส่วน ร้อยละของ การลงทุน	บาท			
				งบการเงินรวม			
				วิธีราคาทุน		เงินปันผล	
				2556	2555	2556	2555
<b>กิจการที่เกี่ยวข้องกัน (บริษัทย่อยเป็นผู้ถือหุ้นและมีกรรมการร่วมกัน)</b>							
บริษัท โรงพยาบาลพะเยาราม จำกัด	โรงพยาบาล	7,500,000.00	5.00	375,000.00	375,000.00	1,125,000.00	1,125,000.00
บริษัท โรงพยาบาลขอนแก่นราม จำกัด	โรงพยาบาล	80,000,000.00	7.50	13,050,000.00	13,050,000.00	3,600,000.00	3,000,000.00
บริษัท ภูมิปัญญาอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	การศึกษา	600,000,000.00	10.00	60,000,000.00	60,000,000.00	-	-
บริษัท โรงพยาบาลชัยภูมิ - ราม จำกัด	โรงพยาบาล	558,000,000.00	0.04	1,200,000.00	1,200,000.00	-	-
บริษัท สันแพทย์ จำกัด	โรงพยาบาล	350,000,000.00	-	-	-	-	200,000.00
รวม				74,625,000.00	74,625,000.00	4,725,000.00	4,325,000.00
<b>หัก ค่าเผื่อการด้อยค่าเงินลงทุน</b>							
บริษัท ภูมิปัญญาอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด				(60,000,000.00)	(60,000,000.00)	-	-
บริษัท โรงพยาบาลชัยภูมิ - ราม จำกัด				(335,858.45)	(335,858.45)	-	-
รวม				(60,335,858.45)	(60,335,858.45)	-	-
รวมเงินลงทุนในกิจการที่เกี่ยวข้องกัน - สุทธิ				14,289,141.55	14,289,141.55	4,725,000.00	4,325,000.00
<b>บริษัทอื่น (บริษัทย่อยเป็นผู้ถือหุ้นแต่ไม่มีกรรมการร่วมกัน)</b>							
บริษัท พิชญ โลกอินเตอร์เวซการ จำกัด	โรงพยาบาล	160,000,000.00	4.37	1,008,000.00	1,008,000.00	-	-
รวมเงินลงทุนในบริษัทอื่น				1,008,000.00	1,008,000.00	-	-
รวมเงินลงทุนในกิจการที่เกี่ยวข้องกันและบริษัทอื่น - สุทธิ				15,297,141.55	15,297,141.55	4,725,000.00	4,325,000.00

#### บริษัท สันแพทย์ จำกัด

เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2554 บริษัทย่อยได้ซื้อหุ้นสามัญของบริษัท สันแพทย์ จำกัดจากบุคคลภายนอก ในราคาหุ้นละ 63.50 จำนวน 100,000 หุ้น รวมเป็นจำนวนเงิน 6.35 ล้านบาท

ในไตรมาส 3 ปี 2555 บริษัทย่อยได้ขายเงินลงทุนในบริษัท สิ้นแพทย์ จำกัด ทั้งจำนวน ให้แก่บริษัทแห่งหนึ่งเป็นจำนวนเงิน 6.63 ล้านบาท การขายเงินลงทุนดังกล่าวทำให้มีกำไรจากการขายเงินลงทุน 0.28 ล้านบาท ได้แสดงไว้ในงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จในงบการเงินรวม

#### **บริษัท สิ้นแพทย์ จำกัด**

ในไตรมาส 3 ปี 2555 บริษัทย่อยได้ขายเงินลงทุนในบริษัท สิ้นแพทย์ จำกัด ทั้งจำนวน ให้แก่บริษัทแห่งหนึ่งเป็นจำนวนเงิน 6.63 ล้านบาท การขายเงินลงทุนดังกล่าวทำให้มีกำไรจากการขายเงินลงทุน 0.28 ล้านบาท ได้แสดงไว้ในงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จในงบการเงินรวม

#### **บริษัท โรงพยาบาลพะเยาราม จำกัด**

ในไตรมาส 2 ปี 2555 บริษัทย่อยได้บันทึกโอนกลับค่าเผื่อการด้อยค่าเงินลงทุนของบริษัท โรงพยาบาลพะเยาราม จำกัด จำนวน 375,000 บาท เนื่องจากบริษัทดังกล่าวมีผลการดำเนินงานดีขึ้น

#### **4.2.3 เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน**

งบการเงินรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันมีการเคลื่อนไหว ดังนี้

	บาท			
	งบการเงินรวม			
	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2555	ในระหว่างปี		ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556
		กู้ยืมเพิ่ม	รับชำระคืน	
บริษัท โรงพยาบาลพะเยาราม จำกัด	5,625,000.00	-	-	5,625,000.00
บริษัท ภูมิปัญญาอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	29,228,729.89	-	-	29,228,729.89
หัก ค่าเผ่อนี่สงสัยจะสูญ	(29,228,729.89)	-	-	(29,228,729.89)
สุทธิ	5,625,000.00	-	-	5,625,000.00

	บาท			
	งบการเงินรวม			
	ณ วันที่ 31	ในระหว่างปี		ณ วันที่ 31
	ธันวาคม 2554	กู้ยืมเพิ่ม	รับชำระคืน	ธันวาคม 2555
บริษัท โรงพยาบาลพะเยาราม จำกัด	5,625,000.00	-	-	5,625,000.00
บริษัท ภูมิปัญญาอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	29,228,729.89	-	-	29,228,729.89
หัก ค่าเผ่อนี่สงสัยจะสูญ	(29,228,729.89)	-	-	(29,228,729.89)
สุทธิ	5,625,000.00	-	-	5,625,000.00

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่บริษัท โรงพยาบาลพะเยาราม จำกัด เป็นการกู้ยืมในรูปแบบตั๋วแลกเงินระยะเวลา 10 ปี โดยไม่มีหลักประกันและมีการคิดดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 8 ต่อปี

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่บริษัท ภูมิปัญญาอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เป็นการกู้ยืมโดยมีการทำสัญญาระหว่างกัน โดยไม่มีหลักประกันและมีการคิดดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 4.50 ต่อปี

#### 4.2.4 เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่บุคคลอื่น

งบการเงินรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่บุคคลอื่นมีการเคลื่อนไหว ดังนี้

บุคคลอื่น	บาท			
	งบการเงินรวม			
	ณ วันที่ 31	ในระหว่างปี		ณ วันที่ 31
	ธันวาคม 2555	กู้ยืมเพิ่ม	รับชำระคืน	ธันวาคม 2556
	14,450,000.00	-	(14,450,000.00)	-

บุคคลอื่น	บาท				
	งบการเงินรวม				
	ณ วันที่ 31	เพิ่มขึ้นจากการ	ในระหว่างปี		ณ วันที่ 31
	ธันวาคม 2554	ซื้อกิจการ	กู้ยืมเพิ่ม	รับชำระคืน	ธันวาคม 2555
		(หมายเหตุ 11)			
-	14,791,500.00	18,500.00	(360,000.00)	14,450,000.00	

บริษัทขอยกได้ให้กู้ยืมเงินระยะยาวแก่บุคคลอื่น เป็นเงินให้กู้ยืมโดยมีการทำสัญญาระหว่างกันในระยะเวลา 10 ปี ชำระปีละไม่น้อยกว่า 1 ล้านบาท ค่าประกันโดยกรรมการบริษัท โรงพยาบาลหริภุญชัย เมโมเรียล จำกัด โดยนำใบหุ้นบริษัทดังกล่าวมาค้ำประกันและมีการคิดดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 5.00 ต่อปีและในระหว่างปี 2556 บริษัทขอยกได้รับชำระคืนจากเงินให้กู้ยืมระยะยาวครบถ้วนแล้ว

#### 4.3 มูลค่าสินทรัพย์สุทธิ :

- (1) **มูลค่าสินทรัพย์สุทธิ** ตามราคาประเมินหรือตามมูลค่าการลงทุนในข้อ 5.1 และข้อ 5.2 นั้น บริษัท เชียงใหม่ รามรุทกิจการแพทย์ มีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 เป็นจำนวนเงิน 509,229,090.45 บาท
- (2) **มูลค่าสินทรัพย์สุทธิ** บริษัทไม่มีการค้ำประกันอ่าวัด, ภาระจำนอง หรือเข้าค้ำประกันให้บุคคลอื่นหรือก่อภาระผูกพันอื่นใด ดังนั้น จึงไม่มีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิหักด้วยหนี้สินที่อาจจะเกิดขึ้น

# ส่วนที่ 1. การประกอบธุรกิจ

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

### 5.1 ข้อพิพาททางกฎหมายเฉพาะกิจการ

#### ข้อพิพาทกรณีการปิดทางภาระจำยอม

สืบเนื่องจากเจ้าของที่ดินโฉนดเลขที่ 49732 ตำบลช้างเผือก อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ (โจทก์) ซึ่งได้จดทะเบียนภาระจำยอมที่ดินเพื่อเป็นถนนเข้าออกด้านข้างสู่ถนนสายเชียงใหม่-ลำปาง กว้าง 4.5 เมตร ยาว 102.80 เมตร โดยบริษัทได้ใช้เป็นทางเข้าออกสำหรับอาคาร B และที่จอดรถพนักงาน (ซึ่งไม่ใช่ทางเข้า-ออกหลักของโรงพยาบาล) ต่อมาเมื่อต้นปี 2549 เจ้าของที่ดินมีความต้องการเพิกถอนภาระจำยอมดังกล่าว จึงได้ฟ้องบังคับบริษัทให้เพิกถอนภาระจำยอมและทำการปิดทางโดยพลการ บริษัทจึงได้ยื่นคำให้การและฟ้องแย้งโจทก์เพื่อให้เปิดทางภาระจำยอม รวมทั้งร้องขอให้ศาลคุ้มครองชั่วคราวโดยฉุกเฉิน ศาลจึงได้มีคำสั่งให้เจ้าของที่ดินเปิดทางภาระจำยอมจนกว่าศาลจะเปลี่ยนแปลงคำสั่งหรือมีคำพิพากษา

และเมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2550 ศาลชั้นต้นมีคำสั่งพิพากษา “ยกฟ้องโจทก์” และในส่วนฟ้องแย้งของจำเลย ศาลพิพากษา “ให้โจทก์รื้อถอนสิ่งปลูกสร้างบนที่ดินภาระทรัพย์สินของโจทก์ กับให้โจทก์ชดเชยค่าเสียหายแก่จำเลย” โดยโจทก์ได้ยื่นอุทธรณ์คัดค้านคำพิพากษาศาลชั้นต้น

ต่อมาเมื่อวันที่ 18 มกราคม 2554 ศาลชั้นต้นนัดฟังคำพิพากษาศาลอุทธรณ์ ภาค 5 โดยศาลมีคำพิพากษา “ให้โจทก์รื้อถอนสิ่งปลูกสร้างบนที่ดินภาระทรัพย์สินของโจทก์ กับให้โจทก์ชดเชยค่าเสียหายแก่จำเลย” โจทก์ยื่นฎีกา เมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2554 และจำเลยยื่นแก้ฎีกา ปัจจุบันคืออยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลฎีกา คาดว่าศาลฎีกาจะมีคำสั่งพิพากษากลับในสิ้นปี 2557

### 5.2 ข้อพิพาททางกฎหมายบริษัทย่อย/บริษัทร่วม

ไม่มี



## ส่วนที่ 1. การประกอบธุรกิจ

### 6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่นของบริษัท

#### บริษัท เชียงใหม่รวมธุรกิจการแพทย์ จำกัด (มหาชน)

ทะเบียนบริษัทมหาชนเลขที่ : 0107536001621 (เดิมเลขที่ บมจ. 236)

ที่อยู่สำนักงานใหญ่ : เลขที่ 8 ถนนบุญเรืองฤทธิ์ ตำบลศรีภูมิ  
อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200  
โทรศัพท์ (053) 920300  
โทรสาร (053) 224880

ที่อยู่สำนักงานสาขา : เลขที่ 1 ถนนสุขเกษม ตำบลป่าตัน แขวงนครพิงค์  
อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50300  
โทรศัพท์ (053) 999777  
โทรสาร (053) 999799  
Home Page; [www.lanna-hospital.com](http://www.lanna-hospital.com)

ประเภทธุรกิจ : สถานบริการรักษาพยาบาล “ในนามโรงพยาบาลลานนา”

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 :  
ทุนจดทะเบียน 408,433,330 บาท  
ทุนจดทะเบียนและเรียกชำระแล้ว 402,312,500 บาท  
จำนวนหุ้นสามัญจดทะเบียน 40,231,250 หุ้น  
มูลค่าหุ้นที่ตราไว้ หุ้นละ 10.00 บาท

บริษัทจดทะเบียน : ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2537

สัญลักษณ์หุ้นสามัญ : CMR

นายทะเบียนหลักทรัพย์ : บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด  
อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย  
62 ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย  
เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110  
โทรศัพท์ (02) 3591200



**ผู้สอบบัญชี** : นายพิชัย ดัชนีภรณ์ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 2421  
หรือ นายพจน์ อัครสันติชัย ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4891  
หรือ นางสาวจันทร์รา ว่องศรีอุดมพร ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4996  
หรือ นางสาววันนิสา งามบัวทอง ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 6838  
หรือ นายธนะวุฒิ พิบูลย์สวัสดิ์ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 6699

**บริษัท สอบบัญชีธรรมนิติ จำกัด**  
267/1 ถนนประชากรราษฎร์ สาย 1  
แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800  
โทรศัพท์ 02-5878080 โทรสาร 02-5860301

---

**ที่ปรึกษากฎหมาย** : **ไม่มี**

---

**ที่ปรึกษาทางการเงิน** : **ไม่มี**

---

**ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้** : **ไม่มี**

---

**ที่ปรึกษาหรือจัดการ** : **ไม่มี**  
**ภายใต้สัญญาการจัดการ**

---

**สถาบันการเงินที่ติดต่อประจำ** : บริษัท ดำเนินการติดต่อกับสถาบันต่าง ๆ  
ดังรายละเอียดตามรายการดังต่อไปนี้

**ธนาคารหลัก** : **ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)**  
สาขาท่าแพ  
169 ถนนท่าแพ ตำบลช้างคลาน  
อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

**ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)**  
สาขาสี่แยกช่วงสิงห์ เชียงใหม่  
275/5 ถนนช้างเผือก ตำบลช้างเผือก  
อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่



### สถาบันการเงินที่ติดต่อประจำเงินฝาก

สถาบัน	ประเภทเงินฝาก	ยอดเงินฝาก ณ 31 ธันวาคม 2556	อัตราดอกเบี้ย
1. บมจ. ธนาคารกสิกรไทย	สะสมทรัพย์	4,685,947.60	0.50%
	ฝากประจำ	18,281,146.41	1.90%
2. บมจ. ธนาคารกรุงไทย	สะสมทรัพย์	7,496,393.44	0.50%
3. บมจ. ธนาคารทหารไทย	สะสมทรัพย์	8,182,823.90	0.125%
4. บมจ. ธนาคารไทยพาณิชย์	กระแสรายวัน	815,814.21	0%
5. บมจ. ธนาคารกรุงไทย	กระแสรายวัน	956,392.17	0%
6. บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	สะสมทรัพย์	38,193,358.85	0.40%
7 บมจ. ธนาคารธนาชาติ	สะสมทรัพย์	2,563,008.10	0.60%

### เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร

สถาบัน	ประเภทการกู้ยืม	วงเงิน (ล้านบาท)	ยอดคงค้าง ณ 31 ธันวาคม 2556	อัตรา ดอกเบี้ย	หลักประกัน
1. บมจ. ธนาคารกสิกรไทย	เงินเบิกเกินบัญชี	10	30,000.00	7.43%	สิ่งปลูกสร้างพร้อมที่ดิน โฉนดเลขที่ 17808 และโฉนดเลขที่ 86492
2. บมจ. ธนาคารกรุงไทย	เงินเบิกเกินบัญชี	5	0	7.375%	ที่ดินจำนวน 7 แปลง โฉนดเลขที่ 3231, 3239- 3242 และ 8574-8575

