

แผนธุรกิจ  
โครงการคลินิกกายภาพบำบัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

**แผนธุรกิจโครงการ คลินิกกายภาพบำบัด**

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2560



.....  
นางสาวธารทิพย์ ยาวีลาด  
ผู้วิจัย

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,  
Ph.D  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา รุ่งเรือง,  
Ph.D  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

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

.....  
รองศาสตราจารย์ชาติรี จันทร์โคติกา,  
Ph.D  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำแผนธุรกิจ คลินิกกายภาพบำบัด สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือของ ผศ.ดร. พัลลภา ปีติสันต์ อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการของผู้วิจัย ซึ่งได้กรุณาสละเวลามาชี้แนะแนวทางการดำเนินการวิจัย ให้คำปรึกษา ปรับแก้การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ และ ออกแบบแผนธุรกิจออกมาได้อย่างดีที่สุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างยิ่งมา ณ ที่นี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกๆ ท่านที่ให้ความรู้ และคำแนะนำ ในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อที่จะให้แผนธุรกิจออกมาได้อย่างสมบูรณ์ที่สุด ขอบคุณเพื่อนๆ ชาว CMMU ที่คอยช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจ จนทำให้ผู้วิจัยทำแผนธุรกิจได้สำเร็จ ด้วยดีเสมอมา ขอบคุณครอบครัวที่คอยให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ขอแสดงความขอบคุณอย่าง ซาบซึ้งไว้ ณ ที่นี้

ธารทิพย์ ยาวิลาด

แผนธุรกิจ โครงการคลินิกกายภาพบำบัด

BUSINESS PLAN OF PHYSIOTHERAPY CLINIC

ธารทิพย์ ยาวีลาต 5550201

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ชาติรี จันทรโคติกา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

แผนธุรกิจ “คลินิกกายภาพบำบัด” เกิดจากการที่ผู้วิจัยต้องการเปิดคลินิกกายภาพบำบัด เนื่องจากคนในครอบครัวเจ็บทางด้านกายภาพบำบัด และมีประสบการณ์ทำงานทางด้านนี้ จึงเล็งเห็นว่าการทำธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัด ในเขตพื้นที่ถนนราชพฤกษ์ จังหวัดนนทบุรี เป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่น่าสนใจ

ในภาพรวมของธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดที่อยู่ในเขตพื้นที่ถนนราชพฤกษ์ จังหวัดนนทบุรี ยังมีจำนวนไม่มากนัก และคู่แข่งยังไม่มีใครเป็นเจ้าของตลาดโดยชัดเจน โดยกลุ่มเป้าหมายหลักคือบุคคลทั่วไปที่มีอาการผิดปกติ ปวดเมื่อย เจ็บกล้ามเนื้อ เคลื่อนไหวได้ไม่ปกติ และผู้สูงอายุที่มีความผิดปกติของการเคลื่อนไหวของร่างกาย และกลุ่มเป้าหมายรอง คือ ผู้ที่ได้รับอุบัติเหตุ ผู้ที่เข้าทำการรักษาการผ่าตัด และผู้ที่มีความผิดปกติของกล้ามเนื้อและกระดูกที่แพทย์แนะนำให้ทำการรักษาด้วยวิธีกายภาพบำบัด

แผนธุรกิจ คลินิกกายภาพบำบัด จะให้บริการการรักษาเพื่อตอบสนองความต้องการ และความผิดปกติของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างครอบคลุม ได้แก่ การรักษาบำบัดโรกระบบกระดูกกล้ามเนื้อ และข้อต่อ โรกระบบประสาทจากโรคหรืออุบัติเหตุของสมอง โรคทางเด็ก ผู้ป่วยสมองพิการ ผู้สูงอายุซึ่งมีความเสื่อมของระบบต่างๆ หญิงมีครรภ์ โรคทางสตรีอื่นๆ และรวมไปถึงโรคอื่นๆ โดยเน้นคุณภาพในการบริการ ความรู้ความชำนาญของนักกายภาพบำบัด และพนักงาน เพื่อให้ผลการรักษาออกมาดีที่สุด ด้วยบริการ และสถานที่ที่ให้ความสะดวกสบาย มีการจัดกิจกรรมให้ความรู้แก่ผู้ใช้บริการ และญาติ เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ หรือดูแลผู้ป่วยได้อย่างถูกต้อง

คำสำคัญ : คลินิกกายภาพบำบัด/ แผนธุรกิจ/ ถนนราชพฤกษ์

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
<b>บทที่ 1</b> โอกาส และความน่าสนใจของธุรกิจ	<b>1</b>
1.1 สถานะการณ์ และการเติบโตของธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดในประเทศไทย	1
1.2 โอกาสและความสำคัญ	2
1.2.1 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในธุรกิจ (Five Forces Model)	2
1.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (Vision, Mission and Goals)	7
1.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)	7
1.3.2 พันธกิจ (Mission)	7
1.3.3 เป้าหมายของธุรกิจ (Business Goals)	8
1.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด (SWOT)	9
1.4.1 วิเคราะห์สถานการณ์ของกลุ่มแข่ง ในเขตถนนราชพฤกษ์ จำนวน 3 คลินิกราชพฤกษ์ คลินิกกายภาพบำบัด	9
1.4.2 วิเคราะห์สถานการณ์ของคลินิกกายภาพบำบัดโปรแคร์	11
<b>บทที่ 2</b> แผนการตลาด	<b>12</b>
2.1 การศึกษาภาพรวมของสถานการณ์ทางการตลาดของธุรกิจคลินิกกายภาพ บำบัด	13
2.2 การศึกษาพฤติกรรม และปัจจัยที่ค้ำึงถึงในการเลือกใช้บริการคลินิก กายภาพบำบัด	14
2.3 การกำหนดกลุ่มผู้ให้บริการเป้าหมาย	16
2.4 การวิเคราะห์คู่แข่งทางการตลาดของธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดในเขต ถนนราชพฤกษ์	16
2.5 การแบ่งส่วนลูกค้า / ผู้บริโภค และการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในใจลูกค้า	18

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.5.1 การแบ่งส่วนลูกค้า / ผู้บริโภค (Segmentation)	18
2.5.2 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในใจลูกค้า (Positioning)	18
2.6 การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (7Ps)	19
2.6.1 กลยุทธ์ด้านการบริการ	19
2.6.2 กลยุทธ์ด้านราคา	21
2.6.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	21
2.6.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย	22
2.6.5 กลยุทธ์ด้านพนักงาน	22
2.6.6 กลยุทธ์ด้านกระบวนการให้บริการ	23
2.6.7 กลยุทธ์ด้านกายภาพ	24
2.7 แผนการดำเนินงานส่งเสริมการตลาดและงบประมาณ	25
2.8 การประเมินยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด	26
<b>บทที่ 3</b> แผนการดำเนินงาน	<b>27</b>
3.1 ทำเลที่ตั้ง	27
3.2 แผนการตกแต่งคลินิก	28
3.3 แผนผังคลินิก	28
3.4 การดำเนินการ และค่าใช้จ่ายในการตกแต่ง	29
3.5 แผนการดำเนินธุรกิจ	31
3.5.1 การจัดหาบุคลากรทางการแพทย์และบุคลากรทั่วไปในการดำเนินธุรกิจ	31
3.5.2 กระบวนการในการออกแบบแพ็คเกจการให้บริการ	32
3.6 การดำเนินการเปิดคลินิกกายภาพบำบัด สาขาถนนราชพฤกษ์	32
<b>บทที่ 4</b> การบริหารจัดการในองค์กร	<b>33</b>
4.1 รูปแบบการจัดตั้งธุรกิจ	33
4.2 ลักษณะการบริหารงาน	33
4.2.1 แผนผังโครงสร้างองค์กร	34
4.3 แผนการบริหารงาน	34

## สารบัญ (ต่อ)

	<b>หน้า</b>
4.4 วันและเวลาการทำงาน	36
4.5 การวางแผนกำลังคนและโครงสร้างค่าตอบแทน	37
4.6 การสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน	38
4.6.1 การรับสมัครพนักงาน	38
4.6.2 คุณสมบัติของบุคลากร	39
4.7 แผนการพัฒนาบุคลากร	40
<b>บทที่ 5</b> แผนการเงิน	<b>42</b>
5.1 ขนาดของเงินทุน และแหล่งเงินทุน	42
5.2 ประมวลการงบกำไรขาดทุน (Income Statement)	46
5.3 ประมวลการงบดุล (Balance Sheet)	47
5.4 ประมวลการงบกระแสเงินสด (Statement of Cash flow)	48
5.5 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio Analysis)	48
5.6 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even Point Analysis)	49
5.7 การคำนวณมูลค่าสุทธิ และผลตอบแทนของการลงทุน	50
5.8 การวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis)	50
<b>บทที่ 6</b> การจัดการความเสี่ยง และแนวทางรองรับความเสี่ยง	<b>57</b>
6.1 ความเสี่ยงด้านการตลาด (Market Risk)	57
6.2 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)	57
6.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Credit Risk)	58
6.4 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	58
6.4.1 ปริมาณผู้ใช้บริการมากเกินไปกว่าความสามารถในการให้บริการ	58
6.4.2 ลูกค้านำไม่พึงพอใจการให้บริการ	58
6.4.3 พนักงานลาป่วย ลาหยุด หรือลาออก	58
6.4.4 การฟ้องร้องจากการที่ผู้ใช้บริการ	59
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>60</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>62</b>

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก ก การศึกษาภาพรวมของสถานการณ์ทางการตลาดของธุรกิจ	62
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์	79
ประวัติผู้วิจัย	86





## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
1.1	สรุปการวิเคราะห์แรงกดดันด้านต่าง ๆ 5 ประการ (Five Forces Model)	7
2.1	แสดงการสรุปจุดเด่นในการให้บริการของคู่แข่งทางการตลาด	17
2.2	แสดงการสรุปความพึงพอใจที่ผู้ใช้บริการอยากได้รับมากที่สุด	18
2.3	แสดงแผนการดำเนินงานทางการตลาด และงบประมาณ ปีที่ 1	25
2.4	แสดงแผนการดำเนินงานทางการตลาด และงบประมาณ ปีที่ 2 -3	25
2.5	แสดงแผนการดำเนินงานทางการตลาด และงบประมาณ ปีที่ 4 – 5	26
2.6	แสดงยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด และกำไรขั้นต้น	26
3.1	สรุปค่าใช้จ่ายในการลงทุนทั้งหมดของ คลินิกกายภาพบำบัด	30
3.2	แสดงจำนวนบุคลากรในคลินิกกายภาพบำบัด	31
3.3	แสดงขั้นตอน และระยะเวลาในการดำเนินงานของคลินิกกายภาพบำบัด	32
4.1	แสดงช่วงเวลาการทำงานของพนักงาน	37
4.2	แสดงการว่าจ้างพนักงานในแต่ละปี	38
4.3	แสดงอัตราเงินเดือนของพนักงานในปีแรก	38
5.1	แสดงงบประมาณการลงทุน	42
5.2	แสดงทรัพย์สินที่ใช้ในการลงทุน และประมาณการเสื่อมราคา	42
5.3	แสดงการคำนวณค่าเสื่อมราคา	44
5.4	แสดงการประมาณการรายจ่ายของคลินิกกายภาพบำบัด	44
5.5	แสดงการประมาณค่าใช้จ่ายของคลินิกกายภาพบำบัด	44
5.6	แสดงการประมาณการเงินเดือนพนักงาน	45
5.7	แสดงการประมาณการค่าส่งเสริมการขาย	45
5.8	แสดงการประมาณการรายรับของคลินิกกายภาพบำบัด	45
5.9	แสดงการประมาณการงบกำไรขาดทุน	46
5.10	แสดงการประมาณการงบดุล	47
5.11	แสดงการประมาณการงบกระแสเงินสด	48
5.12	อัตราส่วนทางการเงิน	48

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
5.13 แสดงการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน	49
5.14 แสดงการคำนวณอัตราผลตอบแทนจากโครงการ (IRR)	50
5.15 แสดงการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value-NPV)	50
5.16 แสดงการประมาณการงบกำไรขาดทุน กรณีที่ 1 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ขณะที่ผลตอบแทนคงที่	51
5.17 แสดงการประมาณการงบกำไรขาดทุน กรณีที่ 2 ผลตอบแทนลดลงร้อยละ 10 ขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่	52
5.18 แสดงการประมาณการงบกำไรขาดทุน กรณีที่ 3 ผลตอบแทนเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 10	52
5.19 แสดงการประมาณการงบกระแสเงินสด กรณีที่ 1	53
5.20 แสดงการประมาณการงบกระแสเงินสด กรณีที่ 2	54
5.21 แสดงการประมาณการงบกระแสเงินสด กรณีที่ 3	54
5.22 แสดงการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value-NPV) กรณีที่ 1	55
5.23 แสดงการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value-NPV) กรณีที่ 2	55
5.24 แสดงการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value-NPV) กรณีที่ 3	56

## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงโครงสร้างการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในธุรกิจ (Five Forces Model)	3
2.1	แสดงการวางตำแหน่งบริการในตลาดคลินิกกายภาพบำบัด เขตถนนราชพฤกษ์	19
2.2	แสดงสัญลักษณ์ของคลินิกกายภาพบำบัด	20
2.3	แสดงขั้นตอนในการให้บริการคลินิกกายภาพบำบัด	24
3.1	แสดงแผนที่ตั้งของคลินิกกายภาพบำบัด	27
3.2	แสดงตัวอย่างการตกแต่งคลินิกกายภาพบำบัด	28
3.3	แสดงแผนผังคลินิก ชั้น 1 และชั้น 2	29
4.1	แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กรของคลินิกกายภาพบำบัด	34

## บทที่ 1

### โอกาส และความน่าสนใจของธุรกิจ

#### 1.1 สถานะการณ์ และการเติบโตของธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดในประเทศไทย

ปัจจุบันประชาชนในประเทศไทยหันมาให้ความสำคัญในเรื่องของสุขภาพกันมากขึ้น ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่า มีสถานบริการด้านสุขภาพไม่ว่าจะเป็น โรงพยาบาล คลินิก มีการเปิดให้บริการเพิ่มมากขึ้น และกระจายไปยังพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดยบริการด้านสุขภาพที่จะสามารถตอบสนองความต้องการดูแลสุขภาพของประชาชนอีกบริการหนึ่งที่สำคัญ คือ บริการด้านกายภาพบำบัด (สมาคมกายภาพบำบัดแห่งประเทศไทย, 2551) ทั้งนี้เนื่องจากกายภาพบำบัดเป็นการรักษาที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่ไม่ต้องการการรักษาด้วยยาหรือการผ่าตัดเท่านั้น และสามารถรักษาความผิดปกติของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างครอบคลุม โดยมีผลช่วยในการรักษาทั้งในด้านของการบำบัด ป้องกัน แก้ไข และฟื้นฟูการเสื่อมสมรรถภาพ หรือความพิการของร่างกาย หรือจิตใจ ด้วยวิธีการคัด การดึง การประคบ การนวด การบริหารร่างกายตามหลักวิทยาศาสตร์ (กระทรวงสาธารณสุข, 2550) ซึ่งจากความครอบคลุมและความแตกต่างของวิธีการรักษานี้เอง ส่งผลทำให้ความต้องการบริการด้านกายภาพบำบัดมีเพิ่มสูงขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน บริการด้านกายภาพบำบัดที่มีในสถานพยาบาลรัฐบาลยังมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ (จันทนา พงศ์กรกัมพล, 2552)

จากสภาพของธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดที่ได้กล่าวไป ทำให้ผู้ศึกษาเล็งเห็นว่า ธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดมีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ประเทศไทยกำลังประสบปัญหาการขาดแคลนนักกายภาพบำบัดในระบบบริการ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่สอดคล้องกับบริบทสังคมไทย โดยจากการศึกษาข้อมูลของสถานภาพกายภาพบำบัด ในปี 2559 พบว่ามีนักกายภาพบำบัดที่ขึ้นทะเบียนประกอบวิชาชีพกายภาพบำบัดประมาณ 8,000 คน แต่มีนักกายภาพบำบัดที่ประมาณการว่ายังคงปฏิบัติงานบริการในระบบสุขภาพทั้งภาครัฐและเอกชนเพียง 5,000 คน ซึ่งกระจายอยู่ในหน่วยงานต่างๆ ทั้งในภาคการศึกษา และการบริการสุขภาพ นอกจากนี้ในระดับปฐมภูมิพบว่าโรงพยาบาลชุมชนที่มีนักกายภาพบำบัดปฏิบัติงานอยู่มีเพียงประมาณ 300 แห่ง จากจำนวนโรงพยาบาลชุมชนทั้งประเทศจำนวน 735 แห่ง โดยแต่ละแห่งที่มีนักกายภาพบำบัด มีจำนวนนักกายภาพบำบัดโดยเฉลี่ยเพียง 1.5 คน ซึ่งไม่เพียงพอต่อลักษณะงานของนักกายภาพบำบัดชุมชนที่

ต้องให้บริการกายภาพบำบัดในเชิงรุกในการเยี่ยมผู้ป่วยและผู้พิการตามบ้าน(สปสช, 2559) ที่กำหนดให้โรงพยาบาลจำเป็นต้องมีนักกายภาพบำบัดอย่างน้อย 2-4 คนต่อ โรงพยาบาลชุมชนแต่ละแห่ง (สภากายภาพบำบัด, 2559) จากปัญหาความขาดแคลนนักกายภาพบำบัดในโรงพยาบาลนี้ ทำให้ผู้ใช้บริการหันมาเลือกใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดของเอกชนเพิ่มมากขึ้น จากการได้รับการดูแลด้านกายภาพบำบัดที่ไม่เพียงพอกับความต้องการเนื่องจากปัญหาการขาดแคลนนักกายภาพบำบัดในสถานพยาบาลของรัฐบาลประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่ง คือ สถานบริการกายภาพบำบัดของเอกชนส่วนใหญ่จะมีการให้บริการที่มีคุณภาพการบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้มากกว่า (สิริกาญจน์ กมลปิยะพัฒน์, 2556)

## 1.2 โอกาสและความสำคัญ

จากการศึกษาความน่าสนใจของธุรกิจบริการด้านกายภาพบำบัด ประกอบกับการที่คนในครอบครัวของผู้จัดทำแผนเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านกายภาพบำบัดจึงเล็งเห็นว่า การทำธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่น่าสนใจ เนื่องจากมีอัตราความต้องการใช้บริการของผู้ใช้บริการเพิ่มสูงขึ้น จึงหาทำเลในการทำธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัด ซึ่งผู้จัดทำแผนธุรกิจมีพื้นที่อาคารพาณิชย์ในเขตพื้นที่ถนนราชพฤกษ์ จังหวัดนนทบุรี ซึ่งสะดวกต่อการเดินทาง และตั้งอยู่ใกล้กับที่พักอาศัยของผู้จัดทำแผนธุรกิจ

ทั้งนี้จากการลงพื้นที่ทำการสำรวจคู่แข่งในตลาดเบื้องต้น พบว่า มีจำนวนคลินิกกายภาพบำบัดเปิดให้บริการในพื้นที่ดังกล่าว เพียง 3 แห่งเท่านั้น<sup>1</sup> ในขณะที่จำนวนกลุ่มผู้ใช้บริการเป้าหมายที่มีจำนวนสูง เนื่องจากในเขตบางกรวย จังหวัดนนทบุรี เป็นเขตเทศบาลเมืองที่มีจำนวนประชากรอาศัยอยู่หนาแน่นเป็นอันดับ 2 ของจังหวัดนนทบุรี มีจำนวนประชากร 42,390 คนในปี 2559 (กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, 2559) และราชพฤกษ์เป็นถนนที่เชื่อมต่อในการเดินทางไปยังเขตพื้นที่อื่น เช่น กรุงเทพมหานคร บางบัวทอง เป็นต้น ดังนั้นจึงทำให้ผู้จัดทำเล็งเห็นว่า เขตพื้นที่ดังกล่าวจะเป็นช่องทางสำคัญ และเป็นทำเลที่ดีในการจัดตั้งคลินิกกายภาพบำบัดขึ้น

### 1.2.1 การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในธุรกิจ (Five Forces Model)

ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรม และการลงทุนธุรกิจบริการด้านกายภาพบำบัดนี้ เพื่อพิจารณาว่า ธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดมีความน่าสนใจในการลงทุนหรือไม่ ผู้จัดทำได้ใช้กรอบ

<sup>1</sup> จากการสำรวจคลินิกกายภาพบำบัดในเขตถนนราชพฤกษ์ โดยผู้จัดทำในวันที่ 31 กรกฎาคม 2560

แนวคิดในการวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในธุรกิจ (Five Forces Model) โดยพิจารณาแรงกดดันด้านต่าง ๆ 5 ประการ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1.1 แสดงโครงสร้างการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในธุรกิจ (Five Forces Model)  
ที่มา : Porter (1980)

ในการทำธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดในครั้งนี้ ผู้จัดทำต้องการเข้าถึง และเน้นไปที่กลุ่มผู้ใช้บริการในเขตจังหวัดนนทบุรี และเขตกรุงเทพมหานครที่เชื่อมต่อกับนนทบุรี โดยใช้เส้นทางเชื่อมต่อ คือ ถนนราชพฤกษ์ โดยการบริการของคลินิกจะเน้นไปที่การทำกายภาพบำบัดเพื่อการรักษาอาการผิดปกติของร่างกาย และการทำกายภาพบำบัดเพื่อผ่อนคลายความเครียด ซึ่งสามารถวิเคราะห์แรงกดดันด้านต่าง ๆ 5 ประการ (Five Forces Model) ได้ดังนี้

#### แรงกดดันที่ 1 การเข้ามาของกลุ่มรายใหม่

- ธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดใช้ต้นทุนในการดำเนินงานไม่สูงมากนักทั้งในด้านของเครื่องมือ (บริษัท เอฟเฟน (ประเทศไทย) จำกัด, 2560) พนักงานและสถานที่ ดังนั้นจึงเป็นโอกาสดี สำหรับผู้เล่นหน้าใหม่ในการเข้าสู่ธุรกิจ (เกษรา รัชพงษ์ศิริ, 2555) (+)
- รูปแบบการให้บริการกายภาพบำบัดมีการรักษา 2 แนวทาง คือ การรักษาด้วยเครื่องมือ เช่น การรักษาด้วยความร้อน ความเย็น คลื่นไฟฟ้า คลื่นแสง และคลื่นแม่เหล็กชนิดต่างๆ และรักษาด้วยมือ โดยวิธีการนวด ดัด ดึง ด้วยเทคนิคพิเศษ จึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ (สุวารี ภูระหงษ์, 2551) ในปัจจุบันกระทรวงสาธารณสุขกำลังจัดให้มีการส่งเสริมการเพิ่มจำนวนของวิชาชีพกายภาพบำบัดให้มีผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญจำนวนมากขึ้น (สภากายภาพบำบัด, 2559) ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีของผู้เล่นหน้าใหม่ในการคัดเลือกหาพนักงาน

ที่มีความรู้ ความสามารถและเหมาะสมกับธุรกิจของตนเอง ได้มากขึ้น และคนในครอบครัวของผู้วิจัยมีความรู้ความชำนาญ สามารถให้บริการในด้านกายภาพบำบัดได้ (+)

- เนื่องจากเครื่องมือที่ใช้มีคุณภาพ และราคาในตลาดไม่แตกต่างกันมาก ค่าใช้จ่ายในส่วนของพนักงานไม่ต่างกันมาก และมีอัตราค่าเช่าพื้นที่ในการเปิดให้บริการคลินิกกายภาพบำบัดในเขตราชพฤกษ์ มีอัตราที่หลากหลาย มีทั้งแบบราคาถุก ตั้งแต่ 5,500 บาท ไปจนถึง 20,000 บาท จึงทำให้การลงทุนทำธุรกิจของผู้ประกอบการสามารถเลือกลงทุนทำธุรกิจให้เหมาะสมกับต้นทุนที่เหมาะสมกับตนเอง ทำให้ผู้เล่นรายเก่า และรายใหม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการพอๆ กัน จึงไม่ส่งผลกระทบต่อค่าบริการโดยรวม (+)

- ผู้ใช้บริการมี Switching Costs ต่ำ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้บริการคลินิกกายภาพบำบัดทั้งหมด 30 คน พบว่าผู้ให้บริการจำนวน 12 คน ที่ชำระค่าบริการเป็นครั้งๆ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนไปใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดอื่นทันที ถ้ามีคลินิกแห่งใหม่ที่ตอบสนองความต้องการได้ดีกว่า เช่น การเดินทางสะดวกกว่า มีบริการที่ตอบสนองความต้องการได้ ค่าบริการไม่แตกต่างกันมาก หรือมีโปรโมชั่นที่น่าสนใจ ต่างจากผู้ให้บริการจำนวน 18 คน ที่ซื้อแพ็คเกจ โดยส่วนใหญ่ต้องรอให้ใช้แพ็คเกจจนหมดก่อนถึงจะเปลี่ยนคลินิก ดังนั้นการที่ผู้ให้บริการสามารถเปลี่ยนไปใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดแห่งอื่น ๆ ได้ง่าย จึงเป็นโอกาสอันดี สำหรับผู้เล่นหน้าใหม่ (+)

จึงสามารถสรุปได้ว่า กำแพงในการป้องกันการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ในธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดในเขตถนนราชพฤกษ์นี้ต่ำ เนื่องจากในการลงทุนเปิดคลินิกกายภาพบำบัด สามารถเลือกที่จะใช้เงินลงทุนไม่สูงมากได้ และมีจุดที่สามารถสร้างความหลากหลายของบริการได้นอกจากนั้น ผู้ใช้บริการสามารถเปลี่ยนไปใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดแห่งอื่น ๆ ได้ง่าย อีกทั้งปัจจุบันกระทรวงสาธารณสุขกำลังจัดให้มีการส่งเสริมการเพิ่มจำนวนของวิชาชีพกายภาพบำบัดให้ มีผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญจำนวนมากขึ้น ดังนั้นจึงส่งผลดีต่อผู้แข่งขันรายใหม่ (+)

## แรงกดดันที่ 2 อำนาจในการต่อรองของลูกค้า

- จากการสัมภาษณ์ผู้ให้บริการคลินิกกายภาพบำบัด 30 คน จากทั้ง 3 คลินิก<sup>2</sup> พบว่า 7 คน ใน 30 คนมีบางครั้งที่โทรเข้ามานัดในวันเสาร์ อาทิตย์ แต่ตารางเต็ม ต้องเลื่อนเป็นวัน และเวลาอื่นในอาทิตย์ถัดไป จากการที่คลินิกกายภาพบำบัดมีจำนวนนักกายภาพบำบัด ไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้ให้บริการ จึงเป็น โอกาสดีของผู้เล่นหน้าใหม่ในการเข้าสู่ตลาดเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด (+)

<sup>2</sup> จากการสัมภาษณ์ผู้ให้บริการราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด สวีริตคลินิกกายภาพบำบัด และทีเค คลินิกกายภาพบำบัด โดยผู้จัดทำในวันที่ 1 สิงหาคม ถึง 5 สิงหาคม 2560

- เนื่องจากการรักษาด้วยวิธีกายภาพบำบัดจะมีการรักษาที่แตกต่างจากการรักษาความผิดปกติโดยวิธีแพทย์แผนปัจจุบันทั่วไป (สมาคมกายภาพบำบัดแห่งประเทศไทย, 2551). ดังนั้นหากผู้ป่วยมีความจำเป็นต้องทำการรักษาหรือฟื้นฟูความผิดปกติด้วยกายภาพบำบัด ก็จะต้องทำการรักษาด้วยกายภาพบำบัดเท่านั้น ไม่สามารถเลือกวิธีการรักษาแบบอื่นมาทดแทนได้ (+)

- ปัจจุบันจำนวนบุคลากรที่ให้บริการด้านกายภาพบำบัดในโรงพยาบาลรัฐและเอกชน ยังมีไม่เพียงพอ (สมาคมกายภาพบำบัดแห่งประเทศไทย, 2551) ดังนั้นจึงมีโอกาสน้อยมากที่ผู้ใช้บริการที่ต้องการความสะดวกรวดเร็วในการใช้บริการจะเปลี่ยนไปใช้บริการด้านกายภาพบำบัดจากโรงพยาบาลของรัฐบาล (+)

จากการวิเคราะห์แรงกดดันที่ 2 สามารถสรุปได้ว่า การบริการด้านกายภาพบำบัดในปัจจุบัน ยังมีตัวเลือกในการรักษาไม่มากนัก ดังนั้นผู้ใช้บริการจึงมีทางเลือก และมีอำนาจในการต่อรองต่ำ ซึ่งทำให้ส่งผลทางบวกต่อธุรกิจคลินิกที่เป็นผู้เล่นหน้าใหม่ในตลาด (+)

### แรงกดดันที่ 3 สิ้นค้าทดแทน

- จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้คลินิกกายภาพบำบัด จำนวน 30 คน พบว่าผู้ใช้บริการจำนวน 16 คน ส่วนใหญ่แล้วเป็นกลุ่มผู้ใช้บริการที่มีอาการผิดปกติ ปวดเมื่อย เจ็บกล้ามเนื้อ เคลื่อนไหวได้ไม่ปกติ และผู้ที่มีความผิดปกติของการเคลื่อนไหวของร่างกาย มีการเลือกใช้บริการที่ใกล้เคียงกับกายภาพบำบัดคือ ร้านนวดแผนไทย<sup>3</sup> แต่อย่างไรก็ดี คุณภาพของการให้บริการ และผลที่ได้รับจากการใช้บริการก็มีความแตกต่างกัน เพราะการทำกายภาพบำบัดคือการรักษา ในขณะที่ร้านนวดแผนไทยส่วนใหญ่มักเน้นไปที่การนวดเพื่อการผ่อนคลายความเมื่อยล้า ไม่ได้ให้ผลในด้านของการรักษาความผิดปกติแต่อย่างใด ดังนั้นความเสี่ยงในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนในธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดจึงมีต่ำมาก (+)

จากการวิเคราะห์แรงกดดันที่ 3 สินค้าทดแทน จึงสามารถสรุปได้ว่า โอกาสและแนวโน้มที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการอื่น ๆ ทดแทนความมีต่ำมาก ดังนั้นจึงมีผลทางบวกต่อธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัด (+)

### แรงกดดันที่ 4 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

- จากการจัดอันดับธุรกิจทางการแพทย์ และความงาม เป็นธุรกิจที่โดดเด่นที่สุดอย่าง

<sup>3</sup> จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดในเขตถนนราชพฤกษ์ โดยผู้จัดทำในวันที่ 1 สิงหาคม ถึง 5 สิงหาคม 2560



ต่อเนื่อง (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2559) ธุรกิจนี้จึงเป็นที่สนใจของนักลงทุน ทำให้มีการแข่งขันสูง (-)

- ปัจจุบันปัญหาความขาดแคลนนักกายภาพบำบัดในโรงพยาบาล ในขณะที่ความต้องการการรักษาด้านกายภาพบำบัดมีสูงขึ้น (สภากายภาพบำบัด, 2559) ทำให้โอกาสการเติบโตของธุรกิจมีสูงขึ้น (+)

- การทำธุรกิจการให้บริการด้านกายภาพบำบัด ผู้ลงทุนสามารถเลือกเปิดคลินิกขนาดเล็กที่ใช้เงินลงทุนไม่สูงมาก จนถึงการให้บริการแบบครอบคลุมที่ต้องใช้เครื่องมือ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (จุฬามาศ สะตะ, 2555) ซึ่งในส่วนของ การลงทุนผู้ประกอบการสามารถควบคุมให้มีความเหมาะสมกับงบประมาณหรือเงินลงทุนที่ตนเองตั้งไว้ได้ทั้งหมด ทำให้ความเสี่ยงในการลงทุนน้อยลง เนื่องจากไม่จำเป็นต้องกู้ยืม หรือขอสินเชื่อจากแหล่งเงินทุนมาลงทุน (+)

สามารถสรุปได้ว่า ปัจจุบันในเขตถนนราชพฤกษ์ที่ผู้ศึกษาต้องการใช้เป็นทำเลในการเปิดให้บริการคลินิกกายภาพบำบัด ยังมีการแข่งขันกันในธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดยังไม่สูงมากนัก เพราะยังมีคู่แข่งในท้องตลาดจำนวนไม่สูงมาก และยังไม่มีการเข้าใหม่ที่เป็นเจ้าใหญ่ที่เป็นผู้ครองส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างแท้จริง จึงเป็นผลดีต่อการเข้าสู่ตลาดของผู้เล่นหน้าใหม่ (+)

#### แรงกดดันที่ 5 อำนาจต่อรองของผู้จัดจำหน่าย

- ปัจจัยสำคัญของการดำเนินธุรกิจ คือ บุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านกายภาพบำบัด โดยตรง ซึ่งปัจจุบันในประเทศไทย ยังมีความขาดแคลนบุคลากรดังกล่าวอยู่ (สภากายภาพบำบัด, 2559) ดังนั้นจึงทำให้ปัจจัยด้านบุคลากรจึงมีอำนาจในการต่อรอง เรื่องของค่าตอบแทน ได้ เพราะหากคลินิกมีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อความสามารถในการรองรับผู้ใช้บริการ และรายได้และผลกำไรที่ลดลง (-)

- เนื่องด้วยการจัดซื้อในลักษณะของคลินิก จะเป็นการจัดซื้อในปริมาณไม่มาก เหมือนกับในโรงพยาบาล ดังนั้นราคาที่ทางบริษัทเครื่องมือกายภาพบำบัดขายให้กับคลินิกมักจะขายในราคาเดียวกันกับคลินิกอื่น โดยไม่มีส่วนลดเพิ่ม จึงทำให้อำนาจในการต่อรองเรื่องราคากับผู้จัดจำหน่ายต่ำ ส่งผลต่อต้นทุนการบริการที่สูงกว่าโรงพยาบาล เป็นผลเสียกับผู้เข้าสู่ตลาดของผู้เล่นหน้าใหม่ (-)

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า การที่บุคลากรด้านกายภาพบำบัดเป็นบุคลากรที่มีความขาดแคลน และเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นจึงทำให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีอำนาจต่อรองกับเจ้าของธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดสูง (-)

จากการวิเคราะห์แรงกดดันด้านต่าง ๆ 5 ประการ (Five Forces Model) ของธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดในเขตถนนราชพฤกษ์ จังหวัดนนทบุรี สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 1.1 สรุปการวิเคราะห์แรงกดดันด้านต่าง ๆ 5 ประการ (Five Forces Model) ของธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดในเขตถนนราชพฤกษ์ จังหวัดนนทบุรี

แรงกดดัน 5 ประการ	ผลกระทบต่อธุรกิจ
แรงกดดันที่ 1 การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่	+
แรงกดดันที่ 2 อำนาจในการต่อรองของลูกค้า	+
แรงกดดันที่ 3 สินค้าทดแทน	+
แรงกดดันที่ 4 การแข่งขันภายในธุรกิจ	+
แรงกดดันที่ 5 อำนาจต่อรองของผู้จัดจำหน่าย	-

หมายเหตุ + หมายถึง เป็นผลดีต่อธุรกิจของผู้วิจัย / - หมายถึง เป็นผลเสียต่อธุรกิจของผู้วิจัย

จากตารางที่ 1.1 พบว่าการพิจารณาแรงกดดันในด้านต่างๆ 5 ประการแล้วพบว่าการที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจนี้ มีความน่าสนใจ เนื่องจากเมื่อพิจารณาแรงกดดันทั้ง 5 ประการแล้ว มีปัจจัยหลายด้านที่เป็นบวกสำหรับผู้ที่จะเริ่มเข้าสู่ธุรกิจนี้ แม้ว่าอำนาจต่อรองของผู้จัดจำหน่ายจะมีสูง แต่ผู้ประกอบการยังมีแรงงานสำคัญที่เป็นคนในครอบครัว และมีเครือข่ายนักกายภาพบำบัดที่รู้จักและยังสามารถพัฒนาการให้บริการด้านอื่นๆ ก็สามารถอยู่ในธุรกิจนี้ได้

### 1.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (Vision, Mission and Goals)

#### 1.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นผู้นำด้านคลินิกกายภาพบำบัด ที่มีความรู้ ความชำนาญ จริงจังในการดูแลสุขภาพ และการให้บริการด้านกายภาพบำบัดสำหรับลูกค้า และครอบครัว

#### 1.3.2 พันธกิจ (Mission)

1. คลินิกกายภาพบำบัดที่มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง
2. เทคโนโลยีการรักษาที่ทันสมัย ปลอดภัย และครบครัน
3. มีความยุติธรรมในด้านราคาการให้บริการที่เหมาะสมกับคุณภาพของการบริการ

#### 4. หลากหลายบริการที่ผู้ใช้บริการสามารถเลือกได้

##### 1.3.3 เป้าหมายของธุรกิจ (Business Goals)

เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของคลินิกกายภาพบำบัด ของผู้วิจัย แบ่งออกเป็น 2 ช่วง ดังนี้

เป้าหมายระยะสั้น (ปีที่ 1 – 2)

1. สร้างชื่อเสียงของคลินิกให้เป็นที่รู้จัก และได้รับการยอมรับจากผู้ให้บริการในจังหวัดนนทบุรี และกรุงเทพมหานครที่เชื่อมต่อกับจังหวัดนนทบุรี ในเขตพื้นที่ถนนราชพฤกษ์ โดยในส่วนของกำหนัดธุรกิจผู้วิจัยจะทำการสร้างเพจของคลินิกเพื่อใช้เป็นช่องทางในการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้กับกลุ่มเป้าหมาย โดยดูได้จากยอดผู้ติดตามเพจที่เพิ่มขึ้น 30%<sup>4</sup> และจำนวนผู้ใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดเฉลี่ยต่อวันในปีแรกมีเป้าหมายยอดผู้ใช้บริการ 70%<sup>5</sup> และในปีที่สองมีเป้าหมายยอดผู้ใช้บริการ 80%<sup>6</sup>
2. การเพิ่มมากขึ้นของจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการ อย่างน้อยไม่ต่ำกว่าเดือนละ 20% โดยดูจากข้อมูลการใช้บริการคลินิกย้อนหลัง<sup>7</sup>
3. พัฒนาคุณภาพการบริการ และเพิ่มบริการกายภาพบำบัดนอกสถานที่ (Visit Home) เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้บริการ โดยการทำแบบสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
4. สร้างความแตกต่าง และความประทับใจของบริการ มีการจัดกิจกรรมให้ความรู้ในการดูแลผู้ป่วยกับญาติหรือคนดูแล
5. มีผลกำไรไม่ต่ำกว่า ปีละ 3,000,000 บาท<sup>8</sup>

<sup>4</sup> ข้อมูลจาก Facebook ณ วันที่ 24 สิงหาคม 2560 ราชพฤกษ์คลินิก 123,943 คน (ใช้ชื่อนักกายภาพบำบัดเป็นชื่อใน Facebook)

สปิริตคลินิก 12 คน (ใช้ชื่อกlinikเป็นชื่อใน Facebook) และพีเคคลินิก 118 คน (ใช้ชื่อกlinikเป็นชื่อใน Facebook) โดยเฉลี่ยยอดผู้ติดตามของคลินิกทั้ง 3 แห่งเฉลี่ยอยู่ที่ 41,358 คน โดยใน 2 ปีแรกมีเป้าหมายยอดผู้ติดตามในเพจ 30% คือประมาณ 12,407 คน

<sup>5</sup> จากการสัมภาษณ์พนักงานราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด สปิริตคลินิกกายภาพบำบัด และพีเคคลินิกกายภาพบำบัด จำนวน 10 คน โดยผู้จัดทำในวันที่ 1 สิงหาคม ถึง 5 สิงหาคม 2560 พบว่าจำนวนผู้ใช้บริการของคลินิกกายภาพบำบัด เฉลี่ยต่อวันราชพฤกษ์คลินิก 43 คน สปิริตคลินิก 29 คน และพีเคคลินิก 52 คน โดยยอดผู้ใช้บริการของคลินิกทั้ง 3 แห่งเฉลี่ยอยู่ที่วันละ 41 คน ปีแรกมีเป้าหมายยอดผู้ใช้บริการ 70% เฉลี่ย 29 คนต่อวัน และในปีที่สองมีเป้าหมายยอดผู้ใช้บริการ 80% คือเฉลี่ย 33 คนต่อวัน จากการสัมภาษณ์พนักงานของคลินิกทั้ง 3 แห่งพบว่าในแต่ละปีมีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าโดยประมาณ 10%

<sup>6</sup> จากการสัมภาษณ์พนักงานราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด สปิริตคลินิกกายภาพบำบัด และพีเคคลินิกกายภาพบำบัด จำนวน 10 คน โดยผู้จัดทำในวันที่ 1 สิงหาคม ถึง 5 สิงหาคม 2560 พบว่าในแต่ละปีมีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าโดยประมาณ 10%

<sup>7</sup> จากการสัมภาษณ์พนักงานราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด และสปิริตคลินิกกายภาพบำบัด จำนวน 9 คน โดยผู้จัดทำในวันที่ 1 สิงหาคม ถึง 5 สิงหาคม 2560

เป้าหมายระยะยาว (ปีที่ 3 ขึ้นไป)

1. รักษาฐานลูกค้าเดิม และเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง
2. ขยายสาขาเพิ่มอีก 2 สาขา
3. มีบริการด้านกายภาพบำบัดที่ครอบคลุม รวมไปถึงการจัดกระดูกสันหลัง (Chiropractic) มีความทันสมัยของเครื่องมือ และมีความพร้อมของบุคลากรที่ให้บริการมากขึ้น
4. มีบริการสำหรับญาติผู้ป่วยที่รอรับการรักษา เช่น สปา นวดผ่อนคลาย เป็นต้น
5. มีผลกำไรไม่ต่ำกว่า 5,000,000 บาทต่อปี<sup>9</sup>

#### 1.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด (SWOT)

ในการสำรวจแนวโน้มการลงทุนด้านอุตสาหกรรมบริการด้านกายภาพบำบัด ในเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ จังหวัดนนทบุรี สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 1.4.1 วิเคราะห์สถานการณ์ของกลุ่มแข่ง ในเขตถนนราชพฤกษ์ จำนวน 3 คลินิกราชพฤกษ์ คลินิกกายภาพบำบัด

เปิดบริการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555

จุดแข็ง (Strength)

1. มีบุคลากรนักกายภาพบำบัดที่มีประสบการณ์ ความชำนาญในการอ่านผล X-ray และ MRI ได้ ซึ่งคลินิกอีก 2 แห่งนักกายภาพยังไม่สามารถอ่านผล X-ray และ MRI ได้ต้องอาศัยการแปลผลจากแพทย์
2. มีการทำเว็บไซต์คลินิกเพื่อให้เป็นที่รู้จัก และเข้าถึงผู้ใช้บริการ

<sup>8</sup> จากการสัมภาษณ์พนักงานราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด และสปีริตคลินิกกายภาพบำบัด จำนวน 4 คน พบว่าราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด มีผลกำไรโดยประมาณต่อปีประมาณ 7,000,000 บาท และสปีริตคลินิกกายภาพบำบัด มีผลกำไรโดยประมาณต่อปีประมาณ 4,000,000 บาท โดยผู้จัดทำในวันที่ 1 สิงหาคม ถึง 5 สิงหาคม 2560

<sup>9</sup> จากการสัมภาษณ์พนักงานราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด และสปีริตคลินิกกายภาพบำบัด จำนวน 4 คน พบว่าราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด มีผลกำไรโดยประมาณต่อปีประมาณ 7,000,000 บาท และสปีริตคลินิกกายภาพบำบัด มีผลกำไรโดยประมาณต่อปีประมาณ 4,000,000 บาท โดยผู้จัดทำในวันที่ 1 สิงหาคม ถึง 5 สิงหาคม 2560

3. มีการนำเสนอบทความที่เป็นความรู้เกี่ยวกับอาการ และวิธีการรักษาแก่ประชาชนทั่วไป เพื่อให้ความรู้เบื้องต้น และทำให้เข้าใจถึงการรักษาแก่ผู้ใช้บริการ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการรักษา และสร้างความน่าเชื่อถือแก่คนที่เข้ามาอ่าน

4. มีการจัดโปรโมชั่นไม่ซ้ำกันในแต่ละเดือน

จุดอ่อน (Weakness)

1. พื้นที่ให้บริการในคลินิกค่อนข้างน้อย จึงทำให้วงเตียงที่ทำการรักษาผู้ใช้บริการได้ไม่มาก และพื้นที่นั่งรอสำหรับญาติมีน้อย จึงไม่สามารถรองรับผู้ใช้บริการจำนวนมากได้

2. ที่จอดรถไม่เพียงพอ สามารถจอดได้เพียง 3 คัน ซึ่งไม่สะดวกสำหรับลูกค้า

### สปิริต คลินิกกายภาพบำบัด

เปิดบริการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553

จุดแข็ง (Strength)

1. เปิดให้บริการมานานที่สุดใน 3 คลินิกที่ทำการสำรวจ และมีสาขาทั้งในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัดถึง 6 สาขา จึงมีประสบการณ์มากในการทำธุรกิจ

2. คลินิกมีขนาดพื้นที่ใช้สอยกว้างขวาง มีการจัดโซนการให้บริการแต่ละชั้นอย่างเหมาะสม มีการจัดเป็นห้องเพื่อความเป็นส่วนตัว ซึ่งต่างจากอีก 2 คลินิกที่จะจัดพื้นที่บริการเป็นแบบเตียง และมีม่านกั้นเพียงอย่างเดียว โดยไม่มีส่วนที่เป็นห้องแยก

3. คลินิกอยู่ติดถนนราชพฤกษ์ และมีป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ ง่ายต่อการมองเห็น และมีการโฆษณาการรักษาอาการต่างๆ อย่างชัดเจน ทำให้เป็นที่รู้จักของคนที่ผ่านมาในถนนราชพฤกษ์ และช่วยให้ผู้ใช้บริการหาคลินิกได้ง่าย

4. เป็นคลินิกแห่งเดียว ใน 3 แห่งที่มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้ป่วย และผู้สนใจ ในด้านการดูแลตนเอง และการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพที่ดีอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าและเกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

จุดอ่อน (Weakness)

1. มีการสื่อสารกับผู้ใช้บริการผ่านทาง Facebook เท่านั้นทำให้การเข้าถึงข้อมูลคลินิกหายาก

2. นักกายภาพบำบัดไม่เพียงพอ มีการรับสมัครอยู่เสมอ

### พีเค คลินิกกายภาพบำบัด

เปิดบริการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557

### จุดแข็ง (Strength)

1. มีการสนับสนุนทางด้านวิชาการ มีการจัดอบรมให้ความรู้ และพัฒนาความรู้ทางวิชาการ ควบคู่ไปกับการพัฒนาทางด้านคลินิก เพื่อประโยชน์ของผู้ใช้บริการ<sup>10</sup>
2. มีการส่งบุคลากรนักรักษากายภาพบำบัดเข้าร่วมการประชุม และอบรมทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ทำให้บุคลากรพัฒนาความรู้ใหม่ๆ มีประสบการณ์ ความชำนาญในการให้การ รักษา เพื่อที่จะสร้างความรักองค์กรของพนักงาน<sup>11</sup> ทำให้พนักงานร่วมงานกับคลินิกเป็นเวลานาน ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนคน จึงเป็นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างจุดเด่นทางด้านคุณภาพการรักษา และรักษาฐานลูกค้าเดิมที่พึงพอใจต่อการให้การรักษามารักษาของบุคลากรคน นั้นๆ
3. มีการทำเว็บไซต์คลินิกเพื่อให้เป็นที่รู้จัก และเข้าถึงผู้ใช้บริการ โดยมีการนำเสนอ บทความความรู้ทางด้านกายภาพบำบัด วิธีการรักษาในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ผู้ใช้บริการเข้าใจ ขั้นตอนในการรักษา

### จุดอ่อน (Weakness)

1. คลินิกหายาก ต้องเข้าไปในซอย

### 1.4.2 วิเคราะห์สถานการณ์ของคลินิกกายภาพบำบัด โปรแคร์

#### จุดแข็ง (Strength)

1. คนในครอบครัวเจ้าของธุรกิจ เป็นผู้ที่มีความรู้ในด้านกายภาพบำบัด ทำให้สามารถ เข้าใจกระบวนการในการให้บริการผู้ใช้บริการได้เป็นอย่างดี
2. เนื่องจากคนในครอบครัวของเจ้าของธุรกิจเป็นบุคลากรทางด้านกายภาพบำบัด ทำให้มีบุคลากรในการให้บริการผู้ใช้บริการอยู่แล้วบางส่วน
3. ท่าเลที่ตั้งของคลินิก ยังมีคู่แข่งทางการตลาดไม่มาก ในขณะที่มีจำนวนของ ประชากรที่คาดว่าจะเป็นผู้ใช้บริการจำนวนมาก<sup>12</sup>
4. เจ้าของธุรกิจมีความพร้อมในเรื่องของเงินที่ใช้ในการลงทุน จึงไม่ต้องมีการะเรื่อง ของการกู้ยืมธนาคาร

<sup>10</sup> จากการสัมภาษณ์พนักงานที่เคคลินิกกายภาพบำบัด จำนวน 1 คน โดยผู้จัดทำในวันที่ 1 สิงหาคม 2560

<sup>11</sup> จากการสัมภาษณ์พนักงานที่เคคลินิกกายภาพบำบัด จำนวน 1 คน โดยผู้จัดทำในวันที่ 1 สิงหาคม 2560

<sup>12</sup> จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด สปริตคลินิกกายภาพบำบัด และพีเค คลินิกกายภาพบำบัด โดย ผู้จัดทำในวันที่ 1 สิงหาคม ถึง 5 สิงหาคม 2560

### จุดอ่อน (Weakness)

1. เจ้าของธุรกิจยังไม่มีประสบการณ์ในด้านของการทำธุรกิจมาก่อน
2. เนื่องจากธุรกิจเป็นธุรกิจที่จะเปิดใหม่ ดังนั้นจึงยังมีลูกค้ามาใช้บริการไม่มากนัก จึงต้องใช้งบประมาณสูงในเรื่องของการโฆษณาประชาสัมพันธ์คลินิกให้เป็นที่รู้จัก
3. ธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดเป็นธุรกิจเฉพาะทางต้องอาศัยทีมงานพนักงานที่มีความสามารถเฉพาะทางการสรรหาและคัดเลือกพนักงานจึงทำได้ยาก

### โอกาส (Opportunity)

1. ปัจจุบันคนในวัยต่าง ๆ มีปัญหาด้านสุขภาพมากขึ้น แต่มีเวลาในการดูแลรักษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรักษาโดยการผ่าตัดที่ต้องใช้เงิน และมีเวลาในการพักรักษาตัวนาน ดังนั้นการรักษาโดยวิธีกายภาพบำบัดจึงเป็นที่ต้องการของผู้ใช้บริการมากขึ้น (สปสช, 2559).

### อุปสรรค (Threat)

1. ปัจจุบันยังมีผู้ใช้บริการบางส่วนมีความเข้าใจว่า กายภาพบำบัด คือการรักษาด้วยการนวดเท่านั้น ดังนั้นจึงเลือกไปใช้บริการนวดแผนไทยที่มีราคาถูกกว่าจะมาทำการรักษาที่คลินิกกายภาพบำบัด เพราะคิดว่ามีบริการที่ไม่แตกต่างกัน (จันทวรรณ ปิยะวัฒน์, 2559)
2. ผู้รับการรักษายังให้ความเชื่อมั่นกับการรักษาด้านกายภาพบำบัดจากหน่วยงานของรัฐ ซึ่งมีราคาถูก จึงไม่ค่อยนิยมรับการรักษาจากคลินิกกายภาพบำบัดเอกชน (จูติรัตน์ ชะเอม, 2559)

## บทที่ 2

### แผนการตลาด

ในการวางแผนการตลาด ผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจข้อมูลสถานการณ์ทางการตลาดเกี่ยวกับการแข่งขันทางธุรกิจบริการคลินิกกายภาพบำบัด ในเขตถนนราชพฤกษ์ ในช่วงเดือนสิงหาคม 2560 โดยทำการสำรวจพื้นที่เพื่อศึกษาคู่แข่งในตลาด และทำการลงพื้นที่เพื่อทำการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายบริเวณโดยรอบของทำเลที่จะจัดตั้งคลินิกกายภาพบำบัด เพื่อให้ได้แนวทางในการเลือกกลุ่มเป้าหมาย และแนวโน้มทางการตลาดในอนาคต จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำในส่วนของเนื้อหาของแผนการตลาดต่อไป โดยในการเก็บรวบรวมข้อมูล จะใช้เครื่องมือในการศึกษา ดังนี้

1. การลงพื้นที่สังเกตการณ์สถานการณ์ทางการตลาดของคู่แข่ง (Observation)
2. แบบสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้า และพนักงานคลินิกกายภาพบำบัด (Interview)

โดยจากการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดในเขตพื้นที่ถนนราชพฤกษ์ จังหวัดนนทบุรี จำนวน 30 คน ซึ่งจะใช้วิธีการสัมภาษณ์หน้าร้านเมื่อมาใช้บริการที่คลินิกกายภาพบำบัด และกลุ่มพนักงาน นักกายภาพบำบัด จำนวน 10 คน ซึ่งจะใช้วิธีขอสัมภาษณ์นักกายภาพบำบัดที่ทำงานอยู่ในเขตพื้นที่ถนนราชพฤกษ์ จังหวัดนนทบุรี สามารถสรุปรายละเอียดเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการตลาด ได้ดังนี้

#### 2.1 การศึกษาภาพรวมของสถานการณ์ทางการตลาดของธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัด

วันที่ทำการสังเกตการณ์ และทำการสัมภาษณ์ : 31 กรกฎาคม ถึง 5 สิงหาคม 2560

สถานที่ทำการสังเกตการณ์ : คลินิกกายภาพบำบัดที่เปิดให้บริการในเขตถนนราชพฤกษ์

จำนวนคลินิก : 3 คลินิก ประกอบไปด้วย

1. ราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด
2. สปริตคลินิกกายภาพบำบัด
3. พีเค คลินิกกายภาพบำบัด



โดยในการทำการสำรวจตลาด ผู้ศึกษาได้ทำการสังเกตการณ์และจดบันทึกข้อมูล รายละเอียดต่าง ๆ โดยได้กำหนดประเด็นในการสังเกตการณ์ไว้ดังนี้

- ที่ตั้ง และลักษณะด้านสภาพแวดล้อมของคลินิก
- รายการการให้บริการของคลินิก
- อัตราการมาใช้บริการของลูกค้าในแต่ละวัน โดยทำการสังเกตด้วยการจดบันทึกจำนวนลูกค้าที่เข้าไปใช้บริการ

- ราคาค่าบริการและการจัดโปรโมชั่นพิเศษ

ข้อมูลรายละเอียดสามารถดูได้ในภาคผนวก

## 2.2 การศึกษาพฤติกรรม และปัจจัยที่ค้ำึงถึงในการเลือกใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัด

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาพฤติกรรม และปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัด โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ลูกค้า ผู้ที่ใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดในเขตพื้นที่ถนนราชพฤกษ์ จังหวัดนนทบุรี จำนวน 30 คน โดยในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้มีการกำหนดแบบสัมภาษณ์ไว้แล้ว

ข้อมูลรายละเอียดสามารถดูได้ในภาคผนวก

ผลการสัมภาษณ์ จากลูกค้าผู้ใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดในเขตพื้นที่ถนนราชพฤกษ์ จังหวัดนนทบุรี จำนวน 30 คน สามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม และปัจจัยที่ค้ำึงถึงในการเลือกใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัด ได้ดังนี้

1. จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่จะมีความถี่ในการมาใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัด เฉลี่ย 3-4 ครั้งต่อเดือน โดยมีกำหนดตารางเวลามาใช้บริการตามระยะเวลาที่นักกายภาพบำบัดแนะนำ แต่อย่างไรก็ดีหากคิดภารกิจก็สามารถเลื่อนวันมารักษาได้

2. สถานบริการกายภาพบำบัดที่ใช้บริการบ่อยที่สุดได้แก่ คลินิกเอกชน เหตุผลที่ทำให้ที่ ทำให้ผู้ใช้บริการเลือกใช้บริการในคลินิกกายภาพบำบัดเนื่องจากมีบริการที่หลากหลาย ครอบคลุมความต้องการของผู้ใช้บริการ การเดินทางสะดวก ใกล้ที่พักอาศัย ใช้เวลาในการเดินทางไม่นานมาก ความรวดเร็วของการให้บริการ มีโปรโมชั่น ราคาเหมาะสม ไม่แพงจนเกินไป มีความน่าเชื่อถือ บุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ และมีอุปกรณ์เครื่องมือทันสมัยตามลำดับ

3. จากการสัมภาษณ์พบว่า ส่วนใหญ่มาทำการรักษาด้วยวิธีการรักษาด้วยมือ และใช้เครื่องควบคู่กัน ตามแต่การวินิจฉัยของแพทย์และนักกายภาพบำบัด และเมื่อถามความคิดเห็นเพิ่มเติม พบว่า ผู้ใช้บริการชื่นชอบ และประทับใจการทำการรักษาด้วยมือมากกว่าด้วยเครื่อง เพราะรู้สึกได้เห็นผล และได้รับรู้ถึงความเชี่ยวชาญในการรักษาของนักกายภาพบำบัดมากกว่าการใช้เครื่อง

## รักษา

4. อาการเจ็บป่วยที่มาใช้บริการที่คลินิกกายภาพบำบัด จากการสัมภาษณ์พบว่าส่วนใหญ่ คือ รู้สึกถึงความผิดปกติของร่างกาย เช่น เมื่อย ปวดเรื้อรัง ณ บริเวณจุดใดจุดหนึ่งของร่างกาย และประเด็นรองลงมา คือ แพทย์แนะนำให้ทำการรักษาด้วยวิธีกายภาพบำบัดหลังการผ่าตัด เพื่อให้ร่างกายสามารถฟื้นตัวและเคลื่อนไหวได้โดยปกติรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

5. กิจกรรมที่ผู้มาใช้บริการคลินิกทำระหว่างรอโดยส่วนมากคือการใช้ Social applications ต่างๆ การใช้ Internet อ่านหนังสือ และเล่นเกมส์ ตามลำดับ

6. จากการสัมภาษณ์การตัดสินใจเปลี่ยนคลินิกกายภาพบำบัดในการรักษา ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการบริการของนักกายภาพบำบัดเอง และความสะดวกรวดเร็ว และหากมีคลินิกเปิดใหม่ผู้ให้บริการที่ชำระเป็นครั้งๆ ส่วนใหญ่พร้อมที่จะเปลี่ยนไปทดลองใช้บริการที่คลินิกแห่งใหม่ได้เลยทันที ต่างจากผู้ให้บริการที่ซื้อแพ็คเกจที่ต้องรอให้หมดแพ็คเกจที่ซื้อไว้ก่อนถึงคิดจะเปลี่ยนไปลองที่คลินิกแห่งใหม่

7. การตกแต่งคลินิกโดยส่วนใหญ่แล้วผู้ให้บริการชอบโทนสีขาว เทา ครีม ทำให้รู้สึกสบายตา และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด ให้บรรยากาศที่ดูสบาย

8. ค่าใช้จ่ายในการใช้บริการโดยส่วนใหญ่แล้วผู้ให้บริการเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายเอง จากการสัมภาษณ์พบว่า ส่วนใหญ่หากเป็นลูกค้าที่ต้องมาทำการรักษาต่อเนื่อง จะชำระโดยการซื้อเป็นแพ็คเกจ โดยจะมีนักกายภาพบำบัดมาทำการตรวจประเมินการรักษา และสรุปเป็นค่าใช้จ่ายต่อ 1 คอร์สการรักษา โดยเฉลี่ยแล้วจะอยู่ที่ 8,000 – 25,000 บาท หากเป็นลูกค้าที่มาใช้บริการเป็นรายครั้ง ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการรักษาจะอยู่ที่ 501-1,000 บาท ต่อครั้ง

9. ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่รู้จักคลินิกกายภาพบำบัดจากการติดป้ายโฆษณาขนาดใหญ่หน้าคลินิกมากที่สุด รองลงมาคือการหาข้อมูลจาก Google

10. จากการสัมภาษณ์พบว่าจำนวนคลินิกที่ตั้งอยู่บนถนนราชพฤกษ์ปัจจุบันยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ จากการที่ผู้ให้บริการโทรหมายนัดหมาย แต่ไม่สามารถนัดได้เนื่องจากตารางการให้บริการเต็ม

11. วันที่ผู้บริการสะดวกเข้าใช้บริการส่วนใหญ่จะเป็นวันเสาร์ อาทิตย์ เนื่องจากเป็นวันหยุด และคนไข้ที่ไม่สามารถมาด้วยตนเองได้ต้องรอให้ญาติพามาในวันที่ไม่ต้องไปทำงาน เสาร์ อาทิตย์ จึงเป็นวันที่คนเข้าใช้บริการมากกว่าวันธรรมดา ช่วงเวลาที่สะดวกในการรับบริการส่วนใหญ่แล้วในวันธรรมดาคือจะเป็นช่วงเย็นหลังเลิกงาน หากเป็นวันหยุดส่วนใหญ่จะสะดวกทั้งวัน

12. การประชาสัมพันธ์ที่ผู้บริการคิดว่าจะเข้าถึงได้ดีที่สุดคือทางเว็บไซต์ หรือ Social application เช่น Facebook และ Line เป็นต้น

13. โปรมอชันที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดมากที่สุดคือ การจัดแพ็คเกจ และการให้ส่วนลด

ผลการสัมภาษณ์ จากกลุ่มพนักงาน นักกายภาพบำบัด จำนวน 10 คน ที่ทำงานอยู่ในเขตพื้นที่ถนนราชพฤกษ์ จังหวัดนนทบุรี สามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่นักกายภาพบำบัดพิจารณา และตัดสินใจร่วมงานกับคลินิกกายภาพบำบัด ได้ดังนี้

1. โดยส่วนใหญ่ นักกายภาพบำบัดพิจารณาเลือกสถานที่ทำงานจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี คลินิกมีการจัดการระบบได้ดี มีโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในสายงาน
2. เงินเดือนที่คาดว่าจะได้รับต่อเดือนรวมทุกอย่างแล้ว 25,000 – 30,000 บาท
3. ใน 1 สัปดาห์อยากได้วันหยุดอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 วัน
4. สามารถร่วมงานกับคลินิกแห่งใหม่ได้หลังจากตกลงเซ็นสัญญาแล้ว 1 เดือน
5. ความคาดหวังในความก้าวหน้าในสายงาน ส่วนใหญ่แล้วต้องการที่จะได้รับการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ จากการเข้าร่วมงานประชุมหรืออบรม เพื่อที่จะก้าวขึ้นมาเป็นนักกายภาพผู้เชี่ยวชาญ และประสบความสำเร็จในสายงาน

## 2.3 การกำหนดกลุ่มผู้ใช้บริการเป้าหมาย

จากการทำการสำรวจสถานการณ์ทางการตลาด และความต้องการของผู้ใช้บริการ สามารถนำมาสรุปเพื่อทำการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของคลินิกกายภาพบำบัดได้ดังนี้

2.3.1 กลุ่มเป้าหมายหลัก คือ บุคคลทั่วไปที่มีอาการผิดปกติ ปวดเมื่อย เจ็บกล้ามเนื้อ เคลื่อนไหวได้ไม่ปกติ และผู้สูงอายุที่มีความผิดปกติของการเคลื่อนไหวของร่างกาย

2.3.2 กลุ่มเป้าหมายรอง คือ ผู้ที่ได้รับอุบัติเหตุ ผู้ที่เข้าทำการรักษาการผ่าตัด และผู้ที่มีความผิดปกติของกล้ามเนื้อและกระดูกที่แพทย์แนะนำให้ทำการรักษาด้วยวิธีกายภาพบำบัด

## 2.4 การวิเคราะห์คู่แข่งชั้นทางการตลาดของธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดในเขตถนนราชพฤกษ์

จากการลงพื้นที่สำรวจคู่แข่งชั้นทางการตลาดของธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดในเขตถนนราชพฤกษ์ ตั้งแต่วันที่ 1 – 5 สิงหาคม 2560 พบว่า ในเขตถนนราชพฤกษ์ พบว่า มีคลินิก

กายภาพบำบัดเปิดให้บริการทั้งสิ้น 3 แห่ง โดยปัจจุบันทั้ง 3 คลินิกจะเน้นในเรื่องของคุณภาพการบริการ โดยการมีโปรแกรมการรักษาที่หลากหลายมาเป็นจุดขายของคลินิก เพราะปัจจุบันคู่แข่งในการตลาดของคลินิกกายภาพบำบัดบริเวณเขตถนนราชพฤกษ์ยังมีไม่มาก ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องมีการแข่งขันกันในเรื่องของราคาราคาแพง โดยจากการสำรวจข้อมูล สามารถสรุปการวิเคราะห์คู่แข่งชั้นทางการตลาดของธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดในเขตถนนราชพฤกษ์ได้ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.1 แสดงการสรุปจุดเด่นในการให้บริการของกลุ่มคู่แข่งทางการตลาด จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดทั้ง 3 แห่ง

จุดเด่น คลินิก	การตกแต่ง คลินิก	ความ หลากหลาย ของบริการ	ค่าใช้จ่ายบริการ	การจัด โปรโมชั่น	การเดินทาง
ราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด (จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการ 12 คน)	พื้นที่น้อย การ จัดตกแต่งแบบ โล่ง สะอาด	มีบริการที่ หลากหลาย สามารถอ่าน ผล X-Ray และ MRI ได้	เริ่มต้นที่ 250 บาท	มีการจัด แพ็คเกจ และ โปรโมชั่น เปลี่ยนไป ทุกๆ เดือน	อยู่ติดถนน สังเกตง่าย แต่ ที่จอดรถไม่ เพียงพอ
สปริตคลินิกกายภาพบำบัด (จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการ 14 คน)	พื้นที่ กว้างขวาง จัดพื้นที่แต่ละ ชั้น ได้อย่าง เป็นระเบียบ สวยงาม	ยังมีบริการไม่ หลากหลาย	เริ่มต้นที่ 450 บาท	มีการจัด แพ็คเกจ	อยู่ติดถนน ป้ายโฆษณา ใหญ่สังเกต ง่าย
พีเค คลินิกกายภาพบำบัด (จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการ 4 คน)	พื้นที่กว้าง ตกแต่งด้วย โทนชมพู ขาว สะอาด	มีบริการที่ หลากหลาย	เริ่มต้นที่ 400 บาท	มีการจัด แพ็คเกจ และ โปรโมชั่นลด ราคา	ต้องเข้าไปใน ซอย หายาก

ตารางที่ 2.2 แสดงการสรุปความพึงพอใจที่ผู้ใช้บริการอยากได้รับมากที่สุด จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดทั้ง 3 แห่ง

ลูกค้า	สิ่งที่ตอบสนองความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ที่อยากได้มากที่สุด	จำนวนคน
ราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด (จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการ 12 คน)	การตกแต่งคลินิก และบรรยากาศ ความหลากหลายของบริการ ครบวงจร คุณภาพการให้บริการ การเดินทางสะดวก	1 คน 4 คน 5 คน 2 คน
สปิริตคลินิกกายภาพบำบัด (จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการ 14 คน)	การตกแต่งคลินิก และบรรยากาศ ความหลากหลายของบริการ ครบวงจร คุณภาพการให้บริการ การเดินทางสะดวก	2 คน 4 คน 6 คน 2 คน
พีเค คลินิกกายภาพบำบัด (จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการ 4 คน)	การตกแต่งคลินิก และบรรยากาศ ความหลากหลายของบริการ ครบวงจร คุณภาพการให้บริการ การเดินทางสะดวก	0 คน 2 คน 2 คน 0 คน

## 2.5 การแบ่งส่วนลูกค้า / ผู้บริโภค และการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในใจลูกค้า

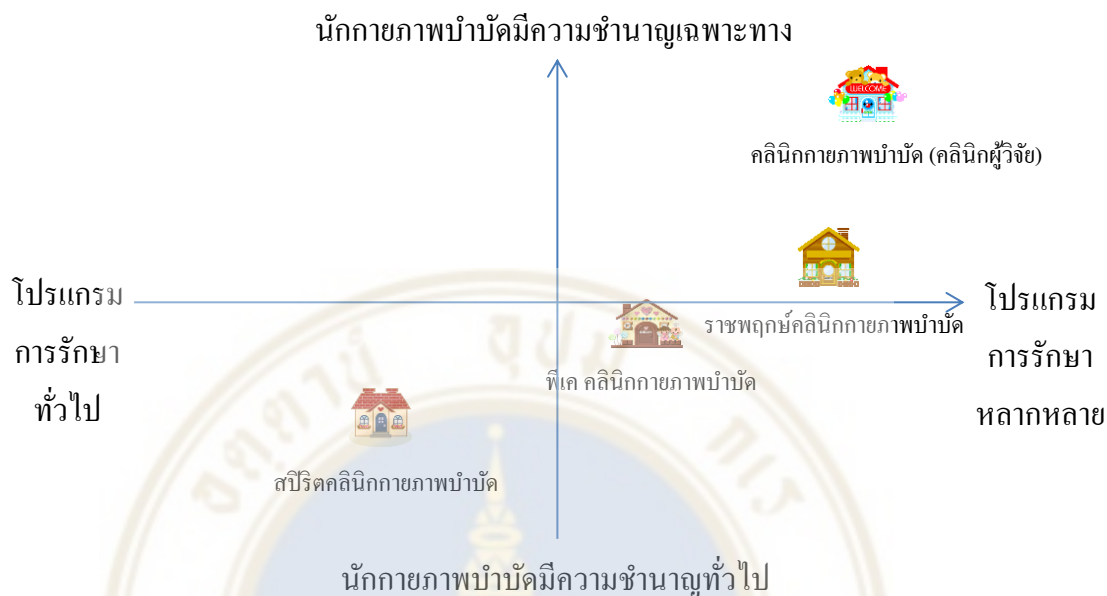
### 2.5.1 การแบ่งส่วนลูกค้า / ผู้บริโภค (Segmentation)

กลยุทธ์ของธุรกิจจะเน้นไปที่การให้บริการลูกค้าได้ครอบคลุมทั้งลูกค้าที่มารับการรักษาด้วยอาการผิดปกติ หรือการฟื้นฟูการบาดเจ็บของร่างกายจากการผ่าตัด และจากภาวะของผู้สูงอายุ นอกจากนี้ยังมีการรักษาที่เน้นไปที่ปัญหาของผู้ใช้บริการที่เป็นคนวัยทำงานที่มักจะมีอาการผิดปกติ ออฟฟิศซินโดรม และนอกจากการสร้างจุดแข็งที่บริการที่หลากหลายแล้ว ยังจะเน้นไปที่คุณภาพในการบริการที่ดี เพื่อสร้างความได้เปรียบ และกระตุ้นให้ผู้ใช้บริการตัดสินใจเลือกใช้บริการมากขึ้น

### 2.5.2 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในใจลูกค้า (Positioning)

การวิเคราะห์ โดยใช้ Perceptual Map ของการวางแผนกลยุทธ์ของคลินิกกายภาพบำบัดของผู้วิจัยในครั้งนี้ ในส่วนของแกนตั้ง ผู้วิจัยจะให้ความสำคัญของนักกายภาพบำบัด

เป็นแกนตั้ง และจะใช้การบริการที่หลากหลายของโปรแกรมการรักษา เป็นแกนแนวนอน โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงการวางตำแหน่งบริการในตลาดคลินิกกายภาพบำบัด เขตถนนราชพฤกษ์

## 2.6 การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (7Ps)

### 2.6.1 กลยุทธ์ด้านการบริการ

#### 2.6.1.1 ตราสินค้า

เนื่องจากแนวคิดของผู้วิจัยต้องการให้คลินิกกายภาพบำบัดมีความเป็นมืออาชีพเชี่ยวชาญในการดูแลรักษา ราคาสมเหตุสมผล ทุกคนสามารถเข้าถึงการรักษาได้ โดยมีการตั้งชื่อคลินิกว่า “คลินิกกายภาพบำบัด โปรแกรม” ดังนั้นในการออกแบบสัญลักษณ์ของคลินิกเป็นรูปคนซึ่งมีการเคลื่อนไหวอย่างอิสระ ให้ผู้ป่วยที่ทำกายภาพบำบัดสามารถกลับมาเคลื่อนไหวได้อย่างคนปกติ โทนสีเน้นไปที่สีสดใส เพื่อสร้างความแตกต่างจากโทนสีของคลินิกทั้ง 3 คลินิก ที่จะใช้สีฟ้า เขียว ดำ และพื้นสีขาว โดยมีการออกแบบสัญลักษณ์ของคลินิกได้ดังนี้



## ภาพที่ 2.2 แสดงสัญลักษณ์ของคลินิกกายภาพบำบัด

เมื่อทำการออกแบบเป็นที่เรียบร้อย ผู้วิจัยได้นำแบบสัญลักษณ์ไปให้ผู้ทีคาดว่าจะเป็นลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย แสดงความคิดเห็นว่า ชอบหรือไม่ชอบ และมีความรู้สึกต่อสัญลักษณ์นี้อย่างไร โดยจากการทำการสำรวจความคิดเห็นจากผู้ใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัด 30 คน<sup>13</sup> พบว่า 25 คนรู้สึกชอบสัญลักษณ์ และมีความรู้สึกว่ ดีที่สุดใสทำให้ตนเองรู้สึกสดใสขึ้น ซึ่งส่งผลให้รู้สึกมีแรงเสริมในการทำการรักษามากขึ้น

### 2.6.1.2 รูปแบบคลินิก

ในส่วนจขงรูปแบบคลินิก ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้บริการคลินิกกายภาพบำบัดจำนวน 30 คน<sup>14</sup> ผู้สัมภาษณ์ 25 คนที่ชอบให้บรรยากาศของคลินิกเป็นแบบสบายๆ การจัดตกแต่งจึงจะเน้นที่บรรยากาศสบายๆ เหมือนมาสถานที่พักผ่อน ไม่ได้มาสถานพยาบาล พื้นที่มีการจัดสรรส่วนต่ง ๆ อย่างลงตัว และสะดวกต่อการมาใช้บริการของผู้ใช้บริการบางท่านที่ต้องใช้รถเข็น หรือเครื่องช่วยเดินมากที่สุด โดยตัวอาคารของคลินิก จะแบ่งออกเป็น 2 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 ด้านหน้าคลินิก จะเป็นส่วนของพนักงานต้อนรับ และแนะนำบริการ รวมไปถึงเคาน์เตอร์ชำระค่าบริการ ส่วนที่ 2 จะเป็นพื้นที่ที่ใช้รักษาผู้ป่วยที่เดินไม่สะดวก ผู้ป่วยที่ไม่สามารถเดินด้วยตนเองได้ หรือผู้ป่วยที่ต้องใช้รถเข็น

ชั้นที่ 2 ในส่วนของชั้นที่ 2 จะเป็นพื้นที่ในการให้บริการผู้ให้บริการที่สามารถเดินได้ด้วยตนเองได้โดยสะดวก และนอกจากนั้นยังมีพื้นที่พักผ่อน และมุมอ่านหนังสือสำหรับญาติผู้ให้บริการที่มานั่งรอ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับทั้งผู้ที่มาใช้บริการและญาติผู้ที่มาใช้บริการ

### 2.6.1.3 การนำเสนอการให้บริการ

จากการทำการสัมภาษณ์จากผู้ให้บริการคลินิกกายภาพบำบัดที่เป็นคู่แข่ง

<sup>13</sup> จากการสัมภาษณ์ผู้ให้บริการราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด สปริตคลินิกกายภาพบำบัด และพีเค คลินิกกายภาพบำบัด โดยผู้จัดทำในวันที่ 1 สิงหาคม ถึง 5 สิงหาคม 2560

<sup>14</sup> จากการสัมภาษณ์ผู้ให้บริการราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด สปริตคลินิกกายภาพบำบัด และพีเค คลินิกกายภาพบำบัด โดยผู้จัดทำในวันที่ 1 สิงหาคม ถึง 5 สิงหาคม 2560

ทางการตลาด จำนวน 30 คน<sup>15</sup> สามารถสรุปได้ว่า โดยปกติแล้ว ผู้ป่วยที่เข้ามาใช้บริการส่วนใหญ่ โดยเฉพาะผู้สูงอายุ และผู้ที่ไม่สามารถเดินหรือเคลื่อนไหวตนเองได้อย่างปกติ มักจะมีความเครียดกับอาการผิดปกติที่ตนเองเป็นอยู่แล้ว ดังนั้นบรรยากาศของคลินิกควรออกแบบให้รู้สึกว่าจะไม่เหมือนกับสถานพยาบาล แต่ควรมีการนำเสนอการบริการที่เป็นการผ่อนคลาย พนักงานและเจ้าหน้าที่ควรมีความเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส เพื่อให้ผู้ที่เข้ามารักษาเกิดความผ่อนคลาย และมีกำลังใจในการรักษามากขึ้น

โดยในส่วนของบริการจะมีการจัด โปรแกรมการรักษาออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. โปรแกรมการรักษาสำหรับผู้ที่ต้องการรักษาอาการปวดเมื่อย เจ็บกล้ามเนื้อทั่วไป
2. โปรแกรมการรักษาสำหรับผู้ที่มีอาการผิดปกติ หรือฟื้นฟูร่างกาย

#### 2.6.2 กลยุทธ์ด้านราคา

เนื่องจากการรักษาด้วยวิธีการกายภาพบำบัด เป็นวิธีการที่ไม่สามารถรักษาให้หายขาดได้เพียงครั้งเดียว ดังนั้นในส่วนของราคาค่าบริการ ผู้วิจัยจึงกำหนดให้เป็นราคาแบบเหมาจ่าย เป็นรายชั่วโมง โดยเมื่อเหมาจ่ายเป็นรายชั่วโมงที่เพิ่มมากขึ้น ก็จะมีราคาค่าบริการรายชั่วโมงที่ถูกลง เพื่อเป็นการสร้างความต่อเนื่องในการรักษาให้กับผู้ใช้บริการ และกระตุ้นให้ผู้ใช้บริการตัดสินใจใช้บริการที่คลินิกยาวนานขึ้น โดยไม่เปลี่ยนไปใช้บริการที่คลินิกอื่น<sup>16</sup>

#### 2.6.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

การเลือกทำเลในการจัดตั้งคลินิก ผู้วิจัยทำการเลือกทำเลที่การเดินทาง และการคมนาคมสะดวก การจราจรไม่ติดขัด และเลือกตึกที่นำมาใช้เป็นคลินิกที่อยู่ติดริมถนนใหญ่ เพื่อให้ผู้ใช้บริการสามารถมองเห็นได้ง่าย และมีช่องทางการติดต่อกับลูกค้าโดยการสร้างเว็บไซต์<sup>17</sup> และ Social application เพื่อที่จะเข้าถึงลูกค้าให้ได้มากที่สุด

<sup>15</sup> จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด สปิริดคลินิกกายภาพบำบัด และพีเค คลินิกกายภาพบำบัด โดยผู้จัดทำในวันที่ 1 สิงหาคม ถึง 5 สิงหาคม 2560

<sup>16</sup> จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด สปิริดคลินิกกายภาพบำบัด และพีเค คลินิกกายภาพบำบัด โดยผู้จัดทำในวันที่ 1 สิงหาคม ถึง 5 สิงหาคม 2560

<sup>17</sup> จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด สปิริดคลินิกกายภาพบำบัด และพีเค คลินิกกายภาพบำบัด โดยผู้จัดทำในวันที่ 1 สิงหาคม ถึง 5 สิงหาคม 2560



#### 2.6.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย

ในส่วนของการส่งเสริมการขายนั้น ผู้วิจัยจะให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมในส่วนนี้ เพื่อสร้างความแตกต่างและเป็นจุดแข็งให้กับคลินิก โดยแบ่งการทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาดออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

##### ส่วนที่ 1 การโฆษณา ประชาสัมพันธ์คลินิก

การโฆษณาประชาสัมพันธ์คลินิก จะเริ่มตั้งแต่การจัดทำป้ายแนะนำคลินิกขนาดใหญ่ พร้อมทั้งแนะนำบริการต่าง ๆ ติดตั้งบริเวณหน้าคลินิก เพื่อให้ผู้ที่ใช้ถนนราชพฤกษ์ที่สัญจรผ่านสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังมีการจัดทำเว็บไซต์แนะนำบริการของคลินิก และทำการลงโฆษณาใน Google เพื่อให้เว็บไซต์แสดงที่ หน้า 1 ของ Google ทุกครั้งหากมีผู้ใช้บริการ Search คำค้นที่เกี่ยวกับการทำกายภาพบำบัด

##### ส่วนที่ 2 การจัด โปร โโมชั่นพิเศษ

ในการจัด โปร โโมชั่นพิเศษ จะเป็นการจัด โปร โโมชั่นลดราคา การให้ส่วนลดราคาพิเศษของโปรแกรมการรักษาต่าง ๆ โดยในแต่ละเดือน โปร โโมชั่นจะแตกต่างกันออกไป ตามความเหมาะสม

##### ส่วนที่ 3 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

ในส่วนนี้จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์และความภักดีของลูกค้า ให้ใช้บริการที่คลินิก โดยไม่เปลี่ยนไปใช้บริการคลินิกอื่น ๆ โดยการจัดทำบัญชีรายชื่อลูกค้า และการจัดส่งส่วนลดพิเศษสำหรับลูกค้าในวันเกิด โอกาสพิเศษ เช่น วันแม่ วันพ่อ เป็นต้น

#### 2.6.5 กลยุทธ์ด้านพนักงาน

ในส่วนของการบริการด้านพนักงาน ผู้วิจัยให้ความสำคัญ และออกแบบรูปแบบการบริการของพนักงาน ดังนี้

- ต้องมีความเชี่ยวชาญในการทำการรักษา
- มีความสุภาพอ่อนโยน มีบุคลิกภาพที่ดีเป็นมิตร
- เครื่องแต่งกายสะอาด เรียบร้อย
- มีการบริการลูกค้าด้วยความใส่ใจ ยิ้มแย้มแจ่มใสและเป็นกันเอง
- พนักงานต้องสามารถจดจำชื่อลูกค้า และข้อจำกัด หรือความต้องการพิเศษส่วนบุคคลของลูกค้าแต่ละคนให้ได้มากที่สุด เช่น เวลาทำการรักษาลูกค้าชอบให้มีแสงไฟไม่สว่างมาก เนื่องจากเป็นคนที่สายตาแพ้แสง เป็นต้น

### 2.6.6 กลยุทธ์ด้านกระบวนการให้บริการ

ในส่วนของกระบวนการด้านการบริการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบกระบวนการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการมากที่สุด ดังนี้

- ช่องทางการติดต่อที่หลากหลาย ได้แก่ มีโทรศัพท์ 3 คู่สาย รวมทั้งมีช่องทางการติดต่อทางไลน์เพื่อสอบถาม และนัดคิวการให้บริการ เพื่อลดเวลาการรอคอยของลูกค้า เมื่อมาถึงคลินิกก็สามารถเข้าทำการรักษาได้เลย ตามเวลาที่นัดไว้

- แพ้เคจการรักษาแต่ละแพ้เคจ จะมีการแจ้งให้กับผู้ใช้บริการได้รับทราบ ทั้งการอธิบายพร้อมให้เอกสารชี้แจงรายละเอียด เพื่อให้ลูกค้าพิจารณา

- มีบริการโทรตามนัดเพื่อเตือนลูกค้าให้มารับการรักษาตามวันนัดเพื่อป้องกันการลืมของลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้ามีการรักษาที่ต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น และหายจากอาการหรือความผิดปกติรวดเร็วขึ้น

#### ขั้นตอนการให้บริการของคลินิก

การดำเนินงานของคลินิก จะมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

##### 1. พนักงานต้อนรับลูกค้า

เมื่อผู้ใช้บริการเดินเข้ามาในคลินิก ทำการกล่าวต้อนรับลูกค้า ชักถามประวัติ ลงทะเบียนผู้ใช้บริการ

##### 2. ตรวจ ให้คำปรึกษาและแนะนำบริการ

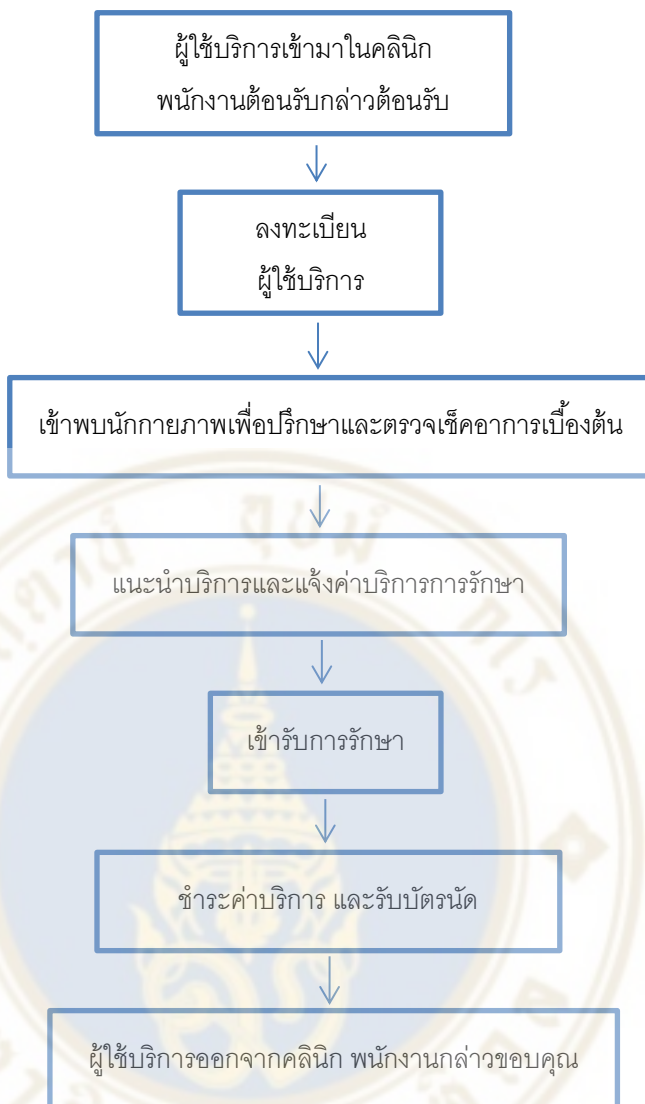
เมื่อลงทะเบียนเรียบร้อย ผู้ใช้บริการจะเข้าพบนักกายภาพบำบัดเพื่อซักถามอาการ และแนะนำวิธีการรักษา พร้อมแจ้งรายละเอียดและค่าบริการในการรักษา

##### 3. เข้ารับการรักษาโดยนักกายภาพบำบัด

##### 4. ชำระค่าบริการที่พนักงานการเงิน และรับบัตรนัด เพื่อเข้ารับการรักษาในครั้งต่อไป

5. เจ้าหน้าที่ต้อนรับทำหน้าที่ในการโทรเตือนนัดกับผู้ใช้บริการอีกครั้งเมื่อใกล้ถึงวันนัดเพื่อให้เข้ามารับการรักษา หรือลงบันทึกวันจองเวลาการรักษาใหม่หากลูกค้าต้องการเลื่อนวันนัด

จากขั้นตอนกระบวนการให้บริการผู้ใช้บริการ สามารถเขียนเป็น Flow การให้บริการ ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงขั้นตอนในการให้บริการคลินิกกายภาพบำบัด

### 2.6.7 กลยุทธ์ด้านกายภาพ

ในส่วนของการบริการด้านกายภาพ เป็นสิ่งที่เปรียบเสมือนหน้าตาของคลินิก และเป็นปราการด่านแรกที่จะทำให้ลูกค้าตัดสินใจมาใช้บริการหรือไม่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงออกแบบให้ลักษณะทางกายภาพของคลินิกมีความแตกต่างจากคู่แข่งดังนี้

- ใช้โทนสีของคลินิกที่สะอาดสบายตา คู่อบอุ่นคลาย ให้ความรู้สึกที่ไม่เหมือนกับมาสถานพยาบาล<sup>18</sup>

<sup>18</sup> จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด สปริตคลินิกกายภาพบำบัด และพีเค คลินิกกายภาพบำบัด โดยผู้จัดทำในวันที่ 1 สิงหาคม ถึง 5 สิงหาคม 2560



ตารางที่ 2.5 แสดงแผนการดำเนินงานทางการตลาด และงบประมาณ ปีที่ 4 - 5

กิจกรรม	เดือน												งบประมาณ (บาท)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
ป้ายโฆษณาหน้าคลินิก	■													25,000
ลงโฆษณาใน Google		■		■		■		■		■		■		40,000
ใบปลิวแนะนำบริการ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	3,000
การทำโปรโมชันพิเศษ	■	■		■	■		■	■		■	■			3,000
รวม	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	71,000

## 2.8 การประเมินยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด

จากข้อมูลแผนการตลาดทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด และกำไรขั้นต้นที่จะได้รับจากการดำเนินธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัด มีรายละเอียดดังตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.6 แสดงยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด และกำไรขั้นต้น

ลำดับ	รายการ	การขายต่อปี (บาท)	ส่วนแบ่งทางการตลาด (%)	อัตรากำไรขั้นต้น (%)
1	แพ็คเกจการรักษาสำหรับผู้ป่วย	4,000,000	30 %	50-60 %
2	แพ็คเกจการรักษาสำหรับผู้ให้บริการทั่วไป	2,000,000	40 %	50-60 %

ในการประเมินการขายของคลินิกกายภาพบำบัด ผู้วิจัยคิดจาก ผู้ใช้บริการ 1 คน จะมีค่าใช้จ่าย 1 แพ็คเกจ ตั้งแต่เริ่มจนจบการรักษา ประมาณ 8,000 บาท จากการประมาณการตัวเลขของผู้ใช้บริการโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งทั้ง 3 คลินิก สามารถประมาณการณได้ว่า จะมีลูกค้าเข้าใช้บริการ ที่เป็นลูกค้าใหม่ ซื้แพ็คเกจใหม่ วันละประมาณ 3 คน ยอดขายจึงเท่ากับ 24,000 บาท ต่อวัน ดังนั้นเปิดให้บริการทั้งสิ้น 30 วัน ต่อเดือน จึงเท่ากับ 720,000 บาทต่อเดือน (8,640,000 บาท) ดังนั้น 1 ปี จึงควรมียอดการขายหลังหักค่าใช้จ่าย อยู่ที่ 6,000,000 บาท (หักค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งหมด) ประมาณ 2,640,000 บาท

### บทที่ 3

#### แผนการดำเนินงาน

แผนการจัดตั้งธุรกิจ คลินิกกายภาพบำบัดเพื่อสุขภาพ จะจัดตั้งอยู่ที่โครงการพรีเมียม-ราชพฤกษ์ ตั้งอยู่ติดกับถนนราชพฤกษ์ ซึ่งตัวอาคารจะเป็นอาคารพาณิชย์ 2 ชั้น หอจิม โดยผู้วิจัยมีแผนการดำเนินงาน คลินิกกายภาพบำบัด ดังต่อไปนี้

#### 3.1 ทำเลที่ตั้ง

สถานที่ตั้งของ คลินิกกายภาพบำบัด โพรแคร์ จะจัดตั้งอยู่ในโครงการพรีเมียม-ราชพฤกษ์ ตั้งอยู่ตรงหัวมุมซอยพินัยทรัพย์ ถนนอังนริยะประสิทธิ์ มหาสวัสดิ์ บางกรวย นนทบุรี ติดกับถนนราชพฤกษ์ ใกล้กับโฮมเวิร์ค สาธาราชพฤกษ์



ภาพที่ 3.1 แสดงแผนที่ที่ตั้งของคลินิกกายภาพบำบัด

### 3.2 แผนการตกแต่งคลินิก

ในการดำเนินการตกแต่งคลินิก ผู้วิจัยจะเลือกใช้โทนสีสะอาดสบายตา คือ สีขาว เทา และครีม มาเป็นส่วนประกอบในการจัดตกแต่ง



ภาพที่ 3.2 แสดงตัวอย่างการตกแต่งคลินิกภายในภาพบำบัด

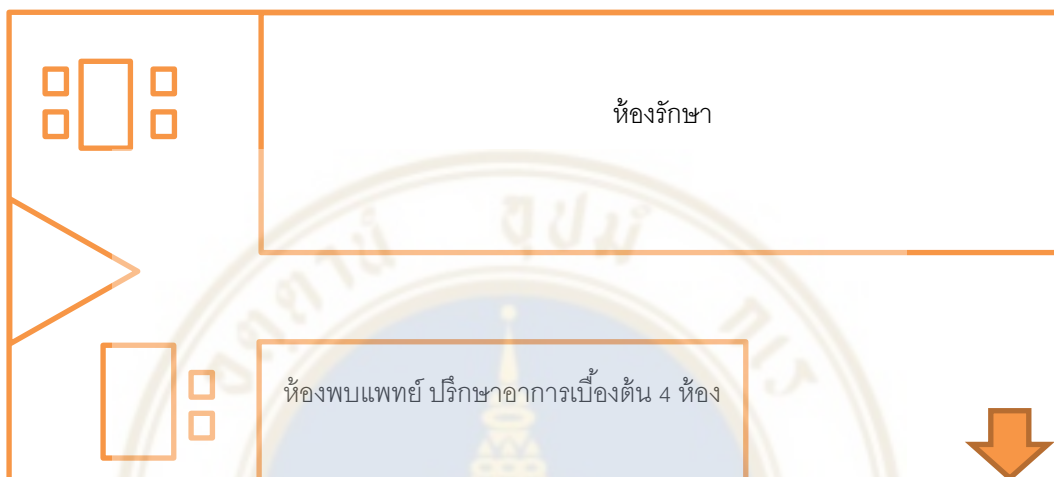
### 3.3 แผนผังคลินิก

ในส่วนของแผนผังคลินิก ผู้วิจัยจะเน้นที่บรรยากาศสบาย ๆ เหมือนมาสถานที่พักผ่อน ไม่ได้มาสถานพยาบาล และพื้นที่จะต้องมีการจัดสรรส่วนต่าง ๆ อย่างลงตัวและ สะดวกต่อการมาใช้บริการของผู้ใช้บริการบางท่านที่ต้องใช้รถเข็น หรือเครื่องช่วยเดินมากที่สุด โดยตัวอาคารของคลินิก จะแบ่งออกเป็น 2 ชั้น โดยชั้นที่ 1 ด้านหน้าคลินิก จะเป็นส่วนของพนักงานต้อนรับ และแนะนำบริการ รวมไปถึงเคาน์เตอร์ชำระค่าบริการ ส่วนที่ 2 จะเป็นพื้นที่ที่ใช้รักษาผู้ป่วยที่เดินไม่สะดวก หรือไม่สามารรถเดินด้วยตนเองได้

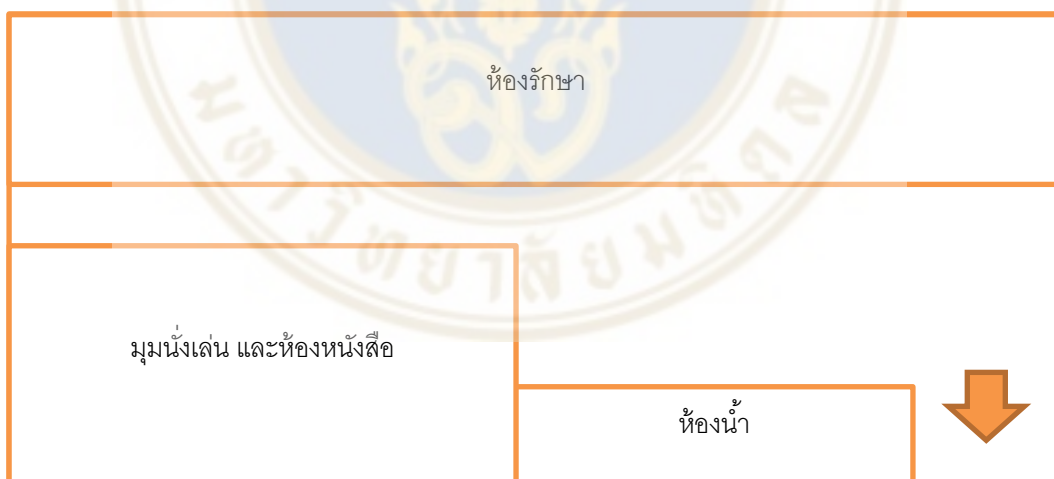
ชั้นที่ 2 ในส่วนของชั้นที่ 2 จะเป็นพื้นที่ในการให้บริการผู้ให้บริการที่สามารถเดินได้

ด้วยตนเองได้โดยสะดวก และนอกจากนั้นยังมีพื้นที่พักผ่อน และมุมอ่านหนังสือสำหรับญาติ ผู้ใช้บริการที่มานั่งรอ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับทั้งผู้ที่มาใช้บริการและญาติผู้ที่มาใช้บริการ โดยในส่วนของแผนผังการจัดสรรพื้นที่คลินิก ทั้ง 2 ส่วน จะมีการจัดวางแผนผัง ดังนี้

แผนผังคลินิก ชั้น 1



แผนผังคลินิก ชั้น 2



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนผังคลินิก ชั้น 1 และชั้น 2

### 3.4 การดำเนินการ และค่าใช้จ่ายในการตกแต่ง

ในการดำเนินการด้านการตกแต่งคลินิก ทั้ง 2 ชั้น ทำการกำหนดแผนการดำเนินการ ดังนี้



- การทำสีตัวอาคาร โดยเลือกใช้สีคุณภาพดีที่ไม่มีสารเคมีตกค้าง สามารถเช็ดล้างทำความสะอาดได้

- การออกแบบ และประกอบเฟอร์นิเจอร์ Build in เลือกใช้บริการของ Perfect Design (Interior) Korat เนื่องจากมีบริการออกแบบ 3D ให้เหมาะสมกับพื้นที่ และมีรูปแบบวัสดุของเฟอร์นิเจอร์ให้เลือกหลากหลาย

- เก้าอี้ โต๊ะ และเครื่องใช้ภายในสำนักงานทั้งหมด จากร้าน officemate เนื่องจากหากต้องการสั่งสินค้าเพิ่มเติม ก็สามารถโทรไปสั่งและมีบริการจัดส่งให้ถึงที่

- เครื่องมือทางการแพทย์ทั้งหมด สั่งจาก บริษัท เอฟเฟน (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทจำหน่ายเครื่องมือทางการแพทย์ภาพบำบัด และเวชศาสตร์ฟื้นฟู ซึ่งร้านดังกล่าวมีการรับประกันสินค้า และมีบริการตรวจเช็คอาการและซ่อมเครื่องมือให้ถึงที่

ตารางที่ 3.1 สรุปค่าใช้จ่ายในการลงทุนทั้งหมดของ คลินิกกายภาพบำบัด

ลำดับ	รายการ	จำนวน	ราคาต่อหน่วย	ราคารวม
1	การตกแต่งภายในและภายนอกตัวอาคาร	1	150,000 บาท	150,000 บาท
2	การตกแต่งเฟอร์นิเจอร์ Build in	1	300,000 บาท	300,000 บาท
3	เก้าอี้ โต๊ะ และเครื่องใช้ภายในสำนักงานทั้งหมด	50	1,500 บาท	75,000
4	เครื่องมือทางการแพทย์ ดังนี้ <sup>19</sup>			
	4.1 เครื่องกำเนิด ความร้อนลึกด้วยคลื่นสั้น (Short Wave Diathermy Machine)	4	32,000 บาท	128,000 บาท
	4.2 เครื่องกำเนิดความร้อนลึกด้วยคลื่นไมโคร (Microwave diathermy machine)	4	24,000 บาท	96,000 บาท
	4.3 เครื่องผลิตคลื่นเหนือเสียงเพื่อรักษา (Ultrasonic therapy machine)	4	15,000 บาท	60,000 บาท
	4.4 เครื่องกระตุ้นกระแสไฟฟ้า (Electrical stimulation)	4	5,000 บาท	20,000 บาท
	4.5 เครื่องผลิตกระแสไฟฟ้าตรงเพื่อรักษา (Galvanic current therapy unit)	4	7,160 บาท	28,640 บาท
	4.6 เครื่องผลิตกระแสกระตุ้นประสาทผ่าน	10	750 บาท	7,500 บาท

<sup>19</sup> จากการศึกษาราคาเครื่องมือจากบริษัท เอฟเฟน (ประเทศไทย) จำกัด

ตารางที่ 3.1 สรุปค่าใช้จ่ายในการลงทุนทั้งหมดของ คลินิกกายภาพบำบัด (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	จำนวน	ราคาต่อหน่วย	ราคารวม
	ผิวหนัง(Transcutaneous nerve electrical stimulation หรือ TENS unit)			
4.7	เตียงหมุนตั้งให้ตรง (Tilt table)	4	132,800 บาท	531,200 บาท
4.8	อุปกรณ์อื่นๆ			3,660 บาท
รวมทั้งสิ้น			1,400,000 บาท	

### 3.5 แผนการดำเนินงานธุรกิจ

#### 3.5.1 การจัดหาบุคลากรทางการแพทย์ และบุคลากรทั่วไปในการดำเนินงานธุรกิจ

ในการจัดหาบุคลากรทางด้านกายภาพบำบัด และบุคลากรทั่วไปที่เกี่ยวข้อง เช่น พนักงานต้อนรับ พนักงานบัญชี แม่บ้าน พนักงานรักษาความปลอดภัย จะใช้บริการของ [www.jobthai.com](http://www.jobthai.com) ในการเปิดรับสมัครพนักงานในส่วนต่าง ๆ ที่ต้องการ เนื่องจากเว็บไซต์ดังกล่าว เป็นเว็บไซต์จัดหางานที่ได้รับความนิยมมากที่สุด และมีฐานข้อมูลของผู้ที่ต้องการสมัครงานในสาขาและตำแหน่งต่างๆ รวบรวมอยู่เป็นจำนวนมาก

โดยจำนวนของบุคลากรที่ผู้วิจัยวางแผนไว้ จะมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนบุคลากรในคลินิกกายภาพบำบัด

ลำดับ	รายการ	จำนวน	ราคาต่อหน่วย	ราคารวมต่อเดือน
1	กรรมการผู้จัดการ	1	80,000	80,000
2	เจ้าหน้าที่กายภาพบำบัด	5	25,000	125,000
3	ผู้ช่วยนักกายภาพบำบัด	5	12,000	60,000
4	พนักงานต้อนรับ	2	14,000	28,000
5	พนักงานการเงิน และบัญชี	1	15,000	15,000
6	แม่บ้าน	1	10,000	10,000
7	พนักงานรักษาความปลอดภัย	1	10,000	10,000
รวมค่าใช้จ่าย			328,000 บาทต่อเดือน	



## บทที่ 4

### การบริหารจัดการในองค์กร

#### 4.1 รูปแบบการจัดตั้งธุรกิจ

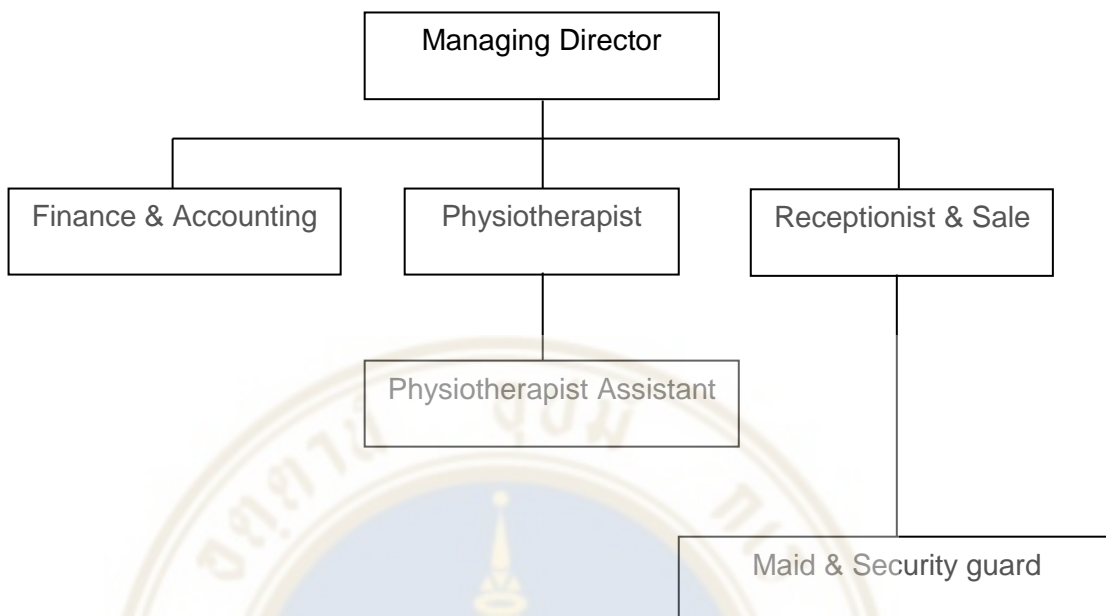
คลินิกกายภาพบำบัด จะมีการจดทะเบียนในรูปแบบบริษัทจำกัด โดยใช้ชื่อว่า บริษัทคลินิกกายภาพบำบัด โพรแคร่ จำกัด มีทุนจดทะเบียน 2,000,000 บาท โดยเป็นเจ้าของแต่เพียงผู้เดียว

#### 4.2 ลักษณะการบริหารงาน

เนื่องจากการบริหารคลินิกกายภาพบำบัด โดยที่เจ้าของคลินิกเป็นผู้ดำเนินธุรกิจด้วยตนเอง จึงได้มีการกำหนดเป้าหมาย และวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการต่างๆ โดยการรับฟังข้อเสนอแนะของลูกค้า และพนักงานเพื่อปรับปรุงคลินิกให้ดียิ่งขึ้น ในส่วนของนักกายภาพบำบัดของร้านจะเป็นคนในครอบครัวของเจ้าของกิจการส่วนหนึ่ง และรับสมัครนักกายภาพ และพนักงานอีกส่วนหนึ่ง

คลินิกกายภาพบำบัดเป็นธุรกิจด้านบริการ คือการขายประสบการณ์ให้กับผู้ใช้บริการ โดยพนักงานผู้ให้บริการจะเป็นผู้ทำหน้าที่ผลิตบริการนั้นขึ้นมาด้วยตนเอง ประสบการณ์ที่ผู้ใช้บริการได้รับจากพนักงานผู้ให้บริการในขณะนั้น หมายถึงความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจต่อธุรกิจโดยตรง และหมายถึงการที่ผู้ใช้บริการจะตัดสินใจใช้บริการซ้ำหรือไม่ในครั้งต่อไป จะเห็นได้ว่าความสำเร็จของธุรกิจบริการขึ้นอยู่กับพนักงานผู้ให้บริการที่จะต้องทำหน้าที่รักษาภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือของธุรกิจไว้ในขณะที่ให้บริการอย่างสม่ำเสมอ เจ้าของธุรกิจจึงต้องให้ความสนใจการบริหารจัดการบุคลากร สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จได้คือบุคลากรผู้ให้บริการซึ่งจะได้กล่าวถึงโครงสร้างองค์กรและผังบริหาร รวมถึงแผนจัดการด้านบุคลากร เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

#### 4.2.1 แผนผังโครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 4.1 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กรของคลินิกกายภาพบำบัด

#### 4.3 แผนการบริหารงาน

##### กรรมการผู้จัดการ (Managing Director)

หน้าที่และความรับผิดชอบ

- กำหนดกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานของทั้งองค์กรในระยะสั้น และระยะยาว
- บริหารงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ปัจจุบันได้

- สามารถตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด
- กำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนบุคลากรให้เหมาะสม
- สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้

##### พนักงานการเงิน และบัญชี (Finance & Accounting)

หน้าที่และความรับผิดชอบ

- ดูแลรายรับ รายจ่ายทุกประเภท และรายงานยอดเงิน ประจำวันของคลินิกให้กับ  
เจ้าของกิจการ

- บริหารจัดการค่าใช้จ่ายของบริษัท
- จัดทำแผนงบประมาณตามกิจกรรมของฝ่ายต่างๆ ในบริษัท
- ดูแลด้านการจัดซื้อ จัดจ้าง
- วิเคราะห์ และควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน
- สรุปผลการดำเนินงานทางการเงิน

#### นักกายภาพบำบัด (Physiotherapist)

หน้าที่และความรับผิดชอบ

- ปฏิบัติการด้านกายภาพบำบัดตามมาตรฐานวิชาชีพ ในการให้บริการทางกายภาพบำบัดแก่ผู้ใช้บริการ เพื่อให้ได้รับการบริการที่ถูกต้องเหมาะสม
- คัดกรอง ตรวจประเมินทางกายภาพบำบัด วิเคราะห์ปัญหา วินิจฉัยปัญหา ภาวะเสี่ยง เพื่อให้การบริการทางกายภาพบำบัดได้อย่างถูกต้องเหมาะสมทันสถานการณ์และทันเวลา
- บันทึก รวบรวม ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นทางกายภาพบำบัด และสรุปสถิติข้อมูลการให้บริการในงานแต่ละประเภทเพื่อพัฒนาการบริการผู้ป่วยให้มีคุณภาพ

#### ผู้ช่วยนักกายภาพบำบัด (Physiotherapist Assistant)

หน้าที่และความรับผิดชอบ

- จัดเตรียมความพร้อมใช้ของ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการให้บริการทางกายภาพบำบัด เพื่ออำนวยความสะดวกพร้อมให้บริการ
- ช่วยเหลือทีมงานในการคัดกรองผู้ป่วย เช่น ชักประวัติ วัดความดันโลหิต ชั่งน้ำหนัก เป็นต้น เพื่อเตรียมความพร้อมของผู้ป่วยที่มีแผนการรักษา เข้าพบนักกายภาพบำบัดหรือนักกิจกรรมบำบัด
- ช่วยเหลือทีมงานนักกายภาพบำบัดให้บริการฝึกผู้ป่วยในการใช้เครื่องมือต่างๆ
- จัดทำประวัติเครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์การรักษา เพื่อทำแผนการซ่อมบำรุงตามระยะเวลาที่กำหนด
- ตรวจสอบดูแลและบำรุงรักษาความสะอาด ปลอดภัยของเครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์ต่างๆ ในการให้บริการทางกายภาพบำบัดและกิจกรรมบำบัด

### พนักงานต้อนรับ และฝ่ายขาย (Receptionist & Sale)

หน้าที่และความรับผิดชอบ

- ต้อนรับลูกค้าหน้าร้าน และทางโทรศัพท์
- ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริการเบื้องต้น และค่าใช้จ่ายแก่ผู้ใช้บริการ
- จัดคิว ตามตารางเวลาที่ทางคลินิก เปิดให้บริการ
- โทรแจ้ง ลูกค้าก่อนถึงวัน เวลา ที่นัดหมาย
- ให้คำแนะนำเกี่ยวกับ โปร โมชั่น และเสนอขายโปรแกรมต่างๆ ของทางคลินิก

### แม่บ้าน (Maid)

หน้าที่และความรับผิดชอบ

- ดูแลทำความสะอาดคลินิก
- บริการเสิร์ฟน้ำให้กับลูกค้า

### พนักงานรักษาความปลอดภัย (Security guard)

- ดูแลรักษาความปลอดภัย
- อำนวยความสะดวกในการจอดรถของลูกค้า

## 4.4 วันและเวลาการทำงาน

คลินิกกายภาพบำบัด เปิดบริการทุกวัน ยกเว้นวันอังคาร เวลา 10.00 น. ถึง 20.00 น. รวมเวลาทำการ 10 ชั่วโมง จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการ<sup>20</sup> พบว่าส่วนใหญ่จะสะดวกช่วงเย็นหลังเลิกงาน และวันหยุด เสาร์ อาทิตย์ จึงปิดบริการช้ากว่าทั้ง 3 คลินิกที่ทำการสำรวจ ซึ่งจะปิดทำการในเวลา 17.00 น. โดยแบ่งเวลาการทำงานของพนักงานในแต่ละวัน ได้ดังนี้

<sup>20</sup> จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด สปริตคลินิกกายภาพบำบัด และพีเค คลินิกกายภาพบำบัด โดยผู้จัดทำในวันที่ 1 สิงหาคม ถึง 5 สิงหาคม 2560

ตารางที่ 4.1 แสดงช่วงเวลาการทำงานของพนักงาน

ตำแหน่ง เวลา	พนักงาน การเงินและ บัญชี	นัก กายภาพบำบัด	ผู้ช่วยนัก กายภาพบำบัด	พนักงาน ต้อนรับและ ฝ่ายขาย	แม่บ้าน	พนักงาน รักษาความ ปลอดภัย
09.00-10.00						
10.00-11.00						
11.00-12.00						
12.00-13.00						
13.00-14.00						
14.00-15.00						
15.00-16.00						
16.00-17.00						
17.00-18.00						
18.00-19.00						
19.00-20.00						
20.00-21.00						

#### 4.5 การวางแผนกำลังคน และโครงสร้างค่าตอบแทน

บริษัทฯ วางแผนจะจ้างงานทั้งหมด 16 ตำแหน่งในปีแรกของการเปิดกิจการคลินิกกายภาพบำบัด โดยเจ้าของกิจการจะดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการ โดยเจ้าหน้าที่กายภาพบำบัด 2 คนเป็นคนในครอบครัว เนื่องจากเรียนจบมาทางด้านกายภาพบำบัดโดยตรง และมีประสบการณ์ในการทำงานด้านกายภาพบำบัด ทั้งนี้บริษัทฯ ได้วางแผนกำลังคน และการจ้างงานดังต่อไปนี้



ตารางที่ 4.2 แสดงการว่าจ้างพนักงานในแต่ละปี

ตำแหน่ง	อัตรากำลังคน				
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กรรมการผู้จัดการ	1	1	1	1	1
เจ้าหน้าที่กายภาพบำบัด	5	7	10	10	12
ผู้ช่วยนักกายภาพบำบัด	5	5	5	5	6
พนักงานต้อนรับ	2	2	2	2	2
พนักงานฝ่ายการเงิน และบัญชี	1	1	1	1	1
แม่บ้าน	1	1	1	1	2
พนักงานรักษาความปลอดภัย	1	1	1	1	1
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>25</b>

ตารางที่ 4.3 แสดงอัตราเงินเดือนของพนักงานในปีแรก

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	เงินเดือน (บาทต่อคน)	จำนวนเงินรวม (บาท)
กรรมการผู้จัดการ	1	80,000	80,000
เจ้าหน้าที่กายภาพบำบัด	5	25,000	125,000
ผู้ช่วยนักกายภาพบำบัด	5	12,000	60,000
พนักงานต้อนรับ	2	14,000	28,000
พนักงานฝ่ายการเงิน และบัญชี	1	15,000	15,000
แม่บ้าน	1	10,000	10,000
พนักงานรักษาความปลอดภัย	1	10,000	10,000
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>16</b>		<b>328,000</b>

#### 4.6 การสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน

##### 4.6.1 การรับสมัครพนักงาน

เพื่อให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ และมีความเหมาะสมในการให้บริการที่ต้องการ

ทั้งความเอาใจใส่และการดูแลอย่างมืออาชีพ มีการคัดเลือกบุคลากรดังนี้

1. ประกาศรับสมัครจากผู้ที่มีความใกล้ชิดกับเจ้าของกิจการ เนื่องจากสามารถตรวจสอบประวัติได้ง่าย
2. ใช้บริการของ [www.jobthai.com](http://www.jobthai.com) ในการเปิดรับสมัครพนักงานในส่วนต่าง ๆ ที่ต้องการ
3. ผู้สมัครในตำแหน่งต่างๆจะต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการ
4. ผู้สมัครจะต้องผ่านการสัมภาษณ์จากเจ้าของกิจการ
5. ผู้ผ่านการคัดเลือกต้องทำการตรวจร่างกายที่โรงพยาบาล และจะต้องไม่เป็นโรคติดต่อที่สามารถแพร่เชื้อได้
6. ผู้ผ่านการคัดเลือกจะต้องมีการทำสัญญาหากผ่านการทดลองงานต้องอยู่ทำงานอย่างน้อย 1 ปี

#### 4.6.2 คุณสมบัติของบุคลากร

##### พนักงานการเงิน และบัญชี

- คุณสมบัติ
- เพศหญิง อายุ ไม่เกิน 35 ปี
  - จบการศึกษาระดับปริญญาตรี บัญชี
  - มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการเงินและบัญชีอย่างน้อย 2 ปี
  - มีความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์
  - สามารถทำงานอื่นที่ได้รับมอบหมายได้
  - มีมนุษยสัมพันธ์ดี

##### นักกายภาพบำบัด

- คุณสมบัติ
- เพศหญิง/ชาย อายุ 20 ปีขึ้นไป
  - จบการศึกษาระดับปริญญาตรี กายภาพบำบัด
  - มีใบอนุญาตประกอบโรคศิลปะ สาขากายภาพบำบัด
  - มีประสบการณ์ ในด้านกายภาพบำบัดอย่างน้อย 1 ปี
  - สุขภาพเรียบร้อย มีจรรยาบรรณในอาชีพตนเอง
  - มีทัศนคติ และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ป่วย

##### ผู้ช่วยนักกายภาพบำบัด

- คุณสมบัติ
- เพศชาย/หญิง อายุไม่เกิน 35 ปี
  - การศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายขึ้นไป

(จะพิจารณาเป็นพิเศษ)

- มีทักษะความรู้ด้านกายภาพบำบัดเบื้องต้น และการดูแลเครื่องมือ

- มนุษย์สัมพันธ์ดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
- รักงานบริการ มีความรับผิดชอบ

#### พนักงานต้อนรับ และฝ่ายขาย

- คุณสมบัติ
- เพศหญิง อายุ ไม่เกิน 30 ปี
  - การศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายขึ้นไป
  - พร้อมเรียนรู้ข้อมูลใหม่ๆ
  - มีทักษะการ โน้มน้าวใจคน
  - มีบุคลิกดี สุภาพอ่อนน้อม รักงานบริการ
  - ขยัน มีไหวพริบ มีความรับผิดชอบ
  - สามารถทำงานอื่นที่ได้รับมอบหมายได้
  - มีมนุษยสัมพันธ์ดี

#### แม่บ้าน

- คุณสมบัติ
- เพศหญิง
  - ไม่จำกัดวุฒิการศึกษา
  - มีมนุษยสัมพันธ์ดี
  - มีความรับผิดชอบ
  - รักความสะอาด
  - รอบครอบ และซื่อสัตย์

#### พนักงานรักษาความปลอดภัย

- คุณสมบัติ
- เพศชาย
  - ไม่จำกัดวุฒิการศึกษา
  - มีความรับผิดชอบ
  - รอบครอบ และซื่อสัตย์

## 4.7 แผนการพัฒนาบุคลากร

1. การฝึกอบรมภายในองค์กร การฝึกอบรมพนักงานภายในองค์กรโดยนักกายภาพบำบัดของคลินิกที่มีความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้ความรู้ และสร้างความเข้าใจในการให้

บริการที่สอดคล้องกัน พนักงานประจำคลินิกสามารถเข้าใจ และให้ข้อมูลเบื้องต้นกับลูกค้าได้

## 2. การฝึกอบรมภายนอกองค์กร

เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอจะมีการสนับสนุนพนักงาน ให้เข้าร่วมประชุม และการอบรมเทคนิคใหม่ๆ จากหน่วยงานต่างๆ เช่น สมาคมกายภาพบำบัด หรือ สถาบันอื่นๆ รวมถึงส่งพนักงานกายภาพบำบัด ไปฝึกอบรมจากบริษัทผลิต และนำเข้า เครื่องมือหรือ อุปกรณ์ทางการแพทย์ต่างๆ ที่มีชื่อเสียงผ่านการรับรองมาตรฐาน หรือจากตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเพื่อนำมาใช้ในการเพิ่มคุณภาพการบริการ โดยสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่าย หรือ อนุญาตให้พนักงานเข้ารับการอบรมในเวลาปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้พิจารณาตามความเหมาะสม<sup>21</sup>



<sup>21</sup> จากการสัมภาษณ์พนักงานราชภัฏคลินิกกายภาพบำบัด สปริตคลินิกกายภาพบำบัด และพีเคคลินิกกายภาพบำบัด จำนวน 10 คน โดยผู้จัดทำในวันที่ 1 สิงหาคม ถึง 5 สิงหาคม 2560

## บทที่ 5 แผนการเงิน

### 5.1 ขนาดของเงินทุน และแหล่งเงินทุน

การดำเนินการคลินิกกายภาพบำบัดใช้เงินลงทุนจำนวนทั้งสิ้น 2,000,000 บาท โดยใช้เงินลงทุนของตนเองทั้งหมด ต้นทุนประกอบไปด้วยอุปกรณ์สำนักงาน อุปกรณ์การตกแต่งและเครื่องมืออุปกรณ์ทางกายภาพบำบัด

ตารางที่ 5.1 แสดงงบประมาณการลงทุน

รายการ	ราคารวม	แหล่งที่มา	
		ส่วนของเจ้าของ	เจ้าหนี้ (เงินกู้)
การตกแต่งภายใน และภายนอกตัวอาคาร	150,000	150,000	-
การตกแต่งเฟอร์นิเจอร์ Build in	300,000	300,000	-
อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน	75,000	75,000	-
เครื่องมือทางการแพทย์	875,000	875,000	-
เงินทุนหมุนเวียน	600,000	600,000	-
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>2,000,000</b>	<b>2,000,000</b>	<b>-</b>

ตารางที่ 5.2 แสดงทรัพย์สินที่ใช้ในการลงทุน และประมาณการเสื่อมราคา

รายการ	ราคา/หน่วย (บาท)	อายุงาน (ปี)	ค่าเสื่อมราคา (บาท/ปี)
การตกแต่งภายใน และภายนอกตัวอาคาร	150,000	10	15,000
ทาสีภายใน และภายนอกอาคาร	60,000		
ป้ายคลินิก	30,000		
ตกแต่งผนังด้านใน	50,000		
อุปกรณ์ตกแต่งอื่นๆ	10,000		
การตกแต่งเฟอร์นิเจอร์ Build in	300,000	10	30,000

ตารางที่ 5.2 แสดงทรัพย์สินที่ใช้ในการลงทุน และประมาณการเสื่อมราคา (ต่อ)

รายการ	ราคา/หน่วย (บาท)	อายุงาน (ปี)	ค่าเสื่อมราคา (บาท/ปี)
Build in Counter + Sofa+ ตู้เก็บเอกสาร	150,000		
เครื่องปรับอากาศ (เล็ก)	54,000		
เครื่องปรับอากาศติดเพดาน (ใหญ่)	45,000		
ชุดรับแขก	31,000		
ผ้าม่าน	20,000		
<b>อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน</b>	<b>75,000</b>	<b>5</b>	<b>15,000</b>
คอมพิวเตอร์	15,000		
เครื่องปริ้นเตอร์	3,000		
โทรศัพท์	1,000		
โต๊ะ เก้าอี้	36,000		
ตู้เย็น	15,000		
ไมโครเวฟ	5,000		
<b>เครื่องมือทางการแพทย์</b>	<b>875,000</b>	<b>5</b>	<b>175,000</b>
เครื่องกำเนิด ความร้อนลิกด้วยคลื่นสั้น	128,000		
เครื่องกำเนิดความร้อนลิกด้วยคลื่นไมโคร	96,000		
เครื่องผลิตคลื่นเหนือเสียงเพื่อรักษา	60,000		
เครื่องกระตุ้นกระแสไฟฟ้า	20,000		
เครื่องผลิตกระแสไฟตรงเพื่อรักษา	28,640		
เครื่องผลิตกระแสสภาวะสูงประสาทผ่านผิวหนัง	7,500		
เตียงหมุนตั้งให้ตรง	531,200		
อุปกรณ์อื่นๆ	3,660		
<b>เงินทุนหมุนเวียน</b>	<b>600,000</b>		
<b>รวม</b>	<b>2,000,000</b>		<b>235,000</b>

ตารางที่ 5.3 แสดงการคำนวณค่าเสื่อมราคา

รายการ	ค่าเสื่อมราคา (บาท/ปี)				
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
การตกแต่งภายใน และภายนอกตัวอาคาร	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
การตกแต่งเฟอร์นิเจอร์ Build in	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
เครื่องมือทางการแพทย์	175,000	175,000	175,000	175,000	175,000
<b>รวมค่าเสื่อมทั้งสิ้น</b>	<b>235,000</b>	<b>235,000</b>	<b>235,000</b>	<b>235,000</b>	<b>235,000</b>

ตารางที่ 5.4 แสดงการประมาณการรายจ่ายของคลินิกกายภาพบำบัด

รายการ	ค่าใช้จ่าย (บาท/เดือน)	หมายเหตุ
ค่าเช่าอาคาร	20,000	อัตราคงที่ 10 ปี
ค่าน้ำประปา	500	ผันแปรกับปริมาณการใช้
ค่าไฟฟ้า	15,000	
ค่าโทรศัพท์ และอินเทอร์เน็ต	2,000	
วัสดุสำหรับดำเนินธุรกิจ	3,000	ได้แก่ผ้าคลุมเตียงผ้าเช็ดเจลผ้าขนหนูเป็นต้น
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	2,000	ค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุสำนักงานผลิตภัณฑ์ ทำความสะอาดต่างๆเป็นต้น
<b>รวมรายจ่ายทั้งสิ้น</b>	<b>42,500</b>	

ตารางที่ 5.5 แสดงการประมาณค่าใช้จ่ายของคลินิกกายภาพบำบัด

ค่าใช้จ่าย	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าเช่าอาคาร	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
ค่าน้ำประปา	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
ค่าไฟฟ้า	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000
ค่าโทรศัพท์ และอินเทอร์เน็ต	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
วัสดุสำหรับดำเนินธุรกิจ	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>510,000</b>	<b>510,000</b>	<b>510,000</b>	<b>510,000</b>	<b>510,000</b>

ตารางที่ 5.6 แสดงการประมาณการเงินเดือนพนักงาน

เงินเดือนพนักงาน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กรรมการผู้จัดการ	960,000	960,000	960,000	960,000	960,000
เจ้าหน้าที่กายภาพบำบัด	1,500,000	2,100,000	3,000,000	3,000,000	3,600,000
ผู้ช่วยนักกายภาพบำบัด	720,000	720,000	720,000	720,000	864,000
พนักงานต้อนรับ	336,000	336,000	336,000	336,000	336,000
พนักงานฝ่ายการเงิน และบัญชี	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000
แม่บ้าน	120,000	120,000	120,000	120,000	240,000
พนักงานรักษาความปลอดภัย	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>3,936,000</b>	<b>4,536,000</b>	<b>5,436,000</b>	<b>5,436,000</b>	<b>6,300,000</b>

ตารางที่ 5.7 แสดงการประมาณการค่าส่งเสริมการขาย

ค่าส่งเสริมการขาย	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าส่งเสริมการขาย	203,000	131,000	131,000	131,000	131,000
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>203,000</b>	<b>131,000</b>	<b>131,000</b>	<b>131,000</b>	<b>131,000</b>

ตารางที่ 5.8 แสดงการประมาณการรายรับของคลินิกกายภาพบำบัด

ประมาณรายรับ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายรับต่อวัน	23,200	25,520	28,072	30,879	33,967
รายรับต่อเดือน (26 วัน)	603,200	663,520	729,872	802,854	883,142
รายรับต่อปี (12 เดือน)	7,238,400	7,962,240	8,758,464	9,634,248	10,597,704



## 5.2 ประมาณการงบกำไรขาดทุน (Income Statement)

ตารางที่ 5.9 แสดงการประมาณการงบกำไรขาดทุน

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขาย	7,238,400	7,962,240	8,758,464	9,634,248	10,597,704
ต้นทุนและค่าใช้จ่ายการบริการ					
บริการ	235,000	235,000	235,000	235,000	235,000
ค่าเสื่อมราคา	510,000	510,000	510,000	510,000	510,000
ค่าใช้จ่าย	3,936,000	4,536,000	5,436,000	5,436,000	6,300,000
ค่าเงินเดือนพนักงาน	203,000	131,000	131,000	131,000	131,000
ค่าส่งเสริมการขาย					
รวมต้นทุนการบริการ	4,884,000	5,412,000	6,312,000	6,312,000	7,176,000
กำไรขั้นต้น	2,354,400	2,550,240	2,446,464	3,322,248	3,421,704
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษีเงินได้	2,354,400	2,550,240	2,446,464	3,322,248	3,421,704
ดอกเบี้ย	-	-	-	-	-
ภาษีเงินได้	353,160	382,536	366,970	664,450	684,341
กำไรสุทธิ	2,001,240	2,167,704	2,079,494	2,657,798	2,737,363

จากการประมาณการงบกำไรขาดทุน พบว่าบริษัทมีกำไรตั้งแต่ปีแรกของการดำเนินงานกิจการ โดยมีรายได้เป็นจำนวนเงิน 7,238,400 บาท และมีกำไรสุทธิ 2,001,240 บาท

### 5.3 ประมาณการงบดุล (Balance Sheet)

ตารางที่ 5.10 แสดงการประมาณการงบดุล

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสด	2,836,240	5,238,944	7,553,438	10,446,236	13,418,599
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	2,836,240	5,238,944	7,553,438	10,446,236	13,418,599
สินทรัพย์ถาวร					
การตกแต่ง	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
เฟอร์นิเจอร์ Build in	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000
เครื่องมือทางการแพทย์	875,000	875,000	875,000	875,000	875,000
รวมสินทรัพย์ถาวร	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000
หักค่าเสื่อมราคาสะสม	235,000	470,000	705,000	940,000	1,175,000
รวมสินทรัพย์	4,236,240	6,168,944	8,248,438	10,906,236	13,643,599
หนี้สิน และ ส่วนของเจ้าของ					
หนี้สินหมุนเวียน	-	-	-	-	-
หนี้สินระยะยาว	-	-	-	-	-
รวมหนี้สิน	-	-	-	-	-
ส่วนของเจ้าของ					
เงินลงทุน	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
กำไรสะสม	2,001,240	4,168,944	6,248,438	8,906,236	11,643,599
รวมส่วนของเจ้าของ	4,001,240	6,168,944	8,248,438	10,906,236	13,643,599
รวมหนี้สินและส่วนของเจ้าของ	4,001,240	6,168,944	8,248,438	10,906,236	13,643,599

## 5.4 ประมาณการงบกระแสเงินสด (Statement of Cash flow)

ตารางที่ 5.11 แสดงการประมาณการงบกระแสเงินสด

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
<b>แหล่งที่มาของเงินลงทุน</b>					
เงินลงทุน	2,000,000	-	-	-	-
เงินกู้ยืม	-	-	-	-	-
ยอดขาย	7,238,400	7,962,240	8,758,464	9,634,248	10,597,704
รวมแหล่งที่มา (ก.)	9,238,400	7,962,240	8,758,464	9,634,248	10,597,704
<b>แหล่งที่ใช้ไปของเงินลงทุน</b>					
เงินลงทุนในสินทรัพย์	1,400,000	-	-	-	-
ถาวร	4,649,000	5,177,000	6,077,000	6,077,000	6,941,000
ต้นทุนบริการไม่รวมค่า	353,160	382,536	366,970	664,450	684,341
เสื่อม					
ภาษีเงินได้					
รวมแหล่งที่ใช้ไป (ข.)	6,402,160	5,559,536	6,443,970	6,741,450	7,625,341
เงินสดคงเหลือ - ต้นงวด	0	2,836,240	5,238,944	7,553,438	10,446,236
เงินสดคงเหลือสุทธิระหว่าง	2,836,240	2,402,704	2,314,494	2,892,798	2,972,363
งวด (ก. - ข.)					
เงินสดคงเหลือ - ปลายงวด	2,836,240	5,238,944	7,553,438	10,446,236	13,418,599

## 5.5 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio Analysis)

ตารางที่ 5.12 อัตราส่วนทางการเงิน

อัตราส่วนการเงิน		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	
อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย	=	กำไรสุทธิ/ยอดขายรวม	28%	27%	24%	28%	26%
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อ	=	กำไรสุทธิ/สินทรัพย์รวม	47%	35%	25%	24%	20%
สินทรัพย์ (ROA)							
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อ	=	กำไรสุทธิ/ส่วนของผู้ถือหุ้น	50%	35%	25%	24%	20%
ส่วนของผู้ถือหุ้น (ROA)		เจ้าของ					

## 5.6 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even Point Analysis)

ตารางที่ 5.13 แสดงการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
โครงสร้างรายได้					
การให้บริการถ่ายภาพบำบัด	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Fixed Cost</b>					
<u>ต้นทุนการให้บริการ</u>					
เงินเดือนพนักงาน	3,936,000	4,536,000	5,436,000	5,436,000	6,300,000
ค่าเสื่อมราคา	235,000	235,000	235,000	235,000	235,000
ค่าส่งเสริมการขาย	203,000	131,000	131,000	131,000	131,000
<b>รวมต้นทุนการให้บริการคงที่</b>	<b>4,374,000</b>	<b>4,902,000</b>	<b>5,802,000</b>	<b>5,802,000</b>	<b>6,666,000</b>
<u>ค่าใช้จ่ายในการบริหาร</u>					
ค่าเช่า	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
ค่าสาธารณูปโภค	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000
ค่าวัสดุสำหรับดำเนินธุรกิจ	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
<b>รวมต้นทุนค่าใช้จ่ายการบริการ</b>	<b>510,000</b>	<b>510,000</b>	<b>510,000</b>	<b>510,000</b>	<b>510,000</b>
<b>รวมต้นทุนคงที่ทั้งหมด</b>	<b>4,884,000</b>	<b>5,412,000</b>	<b>6,312,000</b>	<b>6,312,000</b>	<b>7,176,000</b>
<b>Variable Cost</b>					
<u>ต้นทุนค่าบริการผันแปร</u>					
การให้บริการถ่ายภาพบำบัด (บาท/เคส)	540	526	493	493	442
<u>รายได้เฉลี่ยการให้บริการ/เคส</u>					
การให้บริการถ่ายภาพบำบัด (บาท/เคส)	800	800	800	800	800
<b>Break Even Point</b>					
การให้บริการถ่ายภาพบำบัด (จำนวนเคส/ปี)	6,105	6,765	7,890	7,890	8,970

จากการคำนวณสามารถสรุปได้ว่าคลินิกจะต้องมีผู้ใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดไม่ต่ำกว่าจำนวนที่แสดงในตารางที่ 5.13 ซึ่งเมื่อพิจารณาจากการประมาณการจะเป็นว่าทุกปีคลินิกมีผู้เข้ารับบริการไม่ต่ำกว่าจำนวนเฉลี่ยของจุดคุ้มทุนของแต่ละปี

## 5.7 การคำนวณมูลค่าสุทธิ และผลตอบแทนของการลงทุน

การคำนวณมูลค่าของบริษัทได้จากการประมาณการดังนี้

- อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR) คือ 103%
- มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) คือ 8,124,443 บาท โดยคิด Discount rate ที่ 10%
- ระยะเวลาคืนทุน (Pay Back Period) คือ 9 เดือน

ตารางที่ 5.14 แสดงการคำนวณอัตราผลตอบแทนจากโครงการ (IRR)

	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กระแสเงินสดสุทธิ	-2,000,000	2,836,240	2,402,704	2,314,494	2,892,798	2,972,363
IRR = 102.81%						

ตารางที่ 5.15 แสดงการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value-NPV)

	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กระแสเงินสดสุทธิ	-2,000,000	2,836,240	2,402,704	2,314,494	2,892,798	2,972,363
PV of NCF	-2,000,000	2,578,400	1,985,706	1,738,914	1,975,819	1,845,604
กระแสเงินสดคิดลดสุทธิ	-2,000,000	578,400	2,564,106	4,303,020	6,278,839	8,124,443
NPV = 8,124,443						

## 5.8 การวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis)

การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ ทั้ง 3 กรณี โดยการเพิ่มต้นทุนอย่างเดียว ผลตอบแทนอย่างเดียว หรือเพิ่มต้นทุนและผลตอบแทน เพื่อที่จะดูว่าค่าที่ได้นั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร (ชูชีพ พิพัฒน์ศิริ, 2544) ดังนี้

กรณีที่ 1 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ขณะที่ผลตอบแทนคงที่

กรณีที่ 2 ผลตอบแทนลดลงร้อยละ 10 ขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่

กรณีที่ 3 ผลตอบแทนเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ

ละ 10

ตารางที่ 5.16 แสดงการประมาณการงบกำไรขาดทุน กรณีที่ 1 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ขณะที่ผลตอบแทนคงที่

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขาย	7,238,400	7,962,240	8,758,464	9,634,248	10,597,704
ต้นทุน และค่าใช้จ่าย					
ค่าบริการ					
ค่าเสื่อมราคา	258,500	258,500	258,500	258,500	258,500
ค่าใช้จ่าย	561,000	617,100	678,810	746,691	821,360
ค่าเงินเดือนพนักงาน	4,329,600	4,762,560	5,238,816	5,762,698	6,338,967
ค่าส่งเสริมการขาย	223,300	245,630	270,193	297,212	326,934
รวมต้นทุนค่าบริการ	5,372,400	5,883,790	6,446,319	7,065,101	7,745,761
กำไรขั้นต้น	1,866,000	2,078,450	2,312,145	2,569,147	2,851,943
กำไรก่อนหักดอกเบี้ย และภาษีเงินได้	1,866,000	2,078,450	2,312,145	2,569,147	2,851,943
ดอกเบี้ย	-	-	-	-	-
ภาษีเงินได้	279,900	311,768	346,822	385,372	427,791
กำไรสุทธิ	1,586,100	1,766,683	1,965,323	2,183,775	2,424,152

จากการประมาณการงบกำไรขาดทุน สามารถสรุปได้ดังนี้

กรณีที่ 1 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ขณะที่ผลตอบแทนคงที่ บริษัทมีรายได้ในปีแรกเป็นจำนวนเงิน 7,238,400 บาท และมีกำไรสุทธิ 1,586,100 บาท

ตารางที่ 5.17 แสดงการประมาณการงบกำไรขาดทุน กรณีที่ 2 ผลตอบแทนลดลงร้อยละ 10 ขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขาย	7,962,240	7,166,016	6,449,414	5,804,473	5,224,026
ต้นทุนและค่าใช้จ่ายการบริการ					
ค่าเสื่อมราคา	235,000	235,000	235,000	235,000	235,000
ค่าใช้จ่าย	561,000	617,100	678,810	746,691	821,360
ค่าเงินเดือนพนักงาน	3,936,000	3,936,000	3,936,000	3,936,000	3,936,000
ค่าส่งเสริมการขาย	203,000	203,000	203,000	203,000	203,000
รวมต้นทุนการบริการ	4,935,000	4,991,100	5,052,810	5,120,691	5,195,360
กำไรขั้นต้น	3,027,240	2,174,916	1,396,604	683,782	28,666
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	3,027,240	2,174,916	1,396,604	683,782	28,666
ดอกเบี้ย	-	-	-	-	-
ภาษีเงินได้	454,086	326,237	209,491	102,567	4,300
กำไรสุทธิ	2,573,154	1,848,679	1,187,114	581,215	24,366

กรณีที่ 2 ผลตอบแทนลดลงร้อยละ 10 ขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่ บริษัทมีรายได้เป็นจำนวนเงิน 7,962,240 บาท และมีกำไรสุทธิ 2,573,154 บาท

ตารางที่ 5.18 แสดงการประมาณการงบกำไรขาดทุน กรณีที่ 3 ผลตอบแทนเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 10

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขาย	7,962,240	8,758,464	9,634,310	10,597,741	11,657,516
ต้นทุน และค่าใช้จ่ายการบริการ					
ค่าเสื่อมราคา	258,500	258,500	258,500	258,500	258,500
ค่าใช้จ่าย	561,000	617,100	678,810	746,691	821,360
ค่าเงินเดือนพนักงาน	4,329,600	4,762,560	5,238,816	5,762,698	6,338,967
ค่าส่งเสริมการขาย	223,300	245,630	270,193	297,212	326,934

ตารางที่ 5.18 แสดงการประมาณการงบกำไรขาดทุน กรณีที่ 3 ผลตอบแทนเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 (ต่อ)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รวมต้นทุนการบริการ	5,372,400	5,883,790	6,446,319	7,065,101	7,745,761
กำไรขั้นต้น	2,589,840	2,874,674	3,187,991	3,532,640	3,911,755
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษีจ่าย	2,589,840	2,874,674	3,187,991	3,532,640	3,911,755
ดอกเบี้ย	-	-	-	-	-
ภาษีเงินได้	388,476	431,201	478,199	529,896	586,763
กำไรสุทธิ	2,201,364	2,443,473	2,709,793	3,002,744	3,324,991

กรณีที่ 3 ผลตอบแทนเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 บริษัทมีรายได้เป็นจำนวนเงิน 7,962,240 บาท และมีกำไรสุทธิ 2,201,364 บาท

ตารางที่ 5.19 แสดงการประมาณการงบกระแสเงินสด กรณีที่ 1

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
<b>แหล่งที่มาของเงินลงทุน</b>					
เงินลงทุน	2,000,000	-	-	-	-
เงินกู้ยืม	-	-	-	-	-
ยอดขาย	7,238,400	7,962,240	8,758,464	9,634,248	10,597,704
รวมแหล่งที่มา (ก.)	9,238,400	7,962,240	8,758,464	9,634,248	10,597,704
<b>แหล่งที่ใช้ไปของเงินลงทุน</b>					
เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร	1,400,000	-	-	-	-
ต้นทุนบริการไม่รวมค่าเสื่อม	5,113,900	5,625,290	6,187,819	6,806,601	7,487,261
ภาษีเงินได้	279,900	311,768	346,822	385,372	427,791
รวมแหล่งที่ใช้ไป (ข.)	6,793,800	5,937,058	6,534,641	7,191,973	7,915,052
เงินสดคงเหลือ - ต้นงวด	0	2,444,600	5,238,944	7,553,438	10,446,236
เงินสดคงเหลือสุทธิระหว่างงวด (ก.-ข.)	2,444,600	2,025,183	2,223,823	2,442,275	2,682,652
เงินสดคงเหลือ - ปลายงวด	2,444,600	4,469,783	7,462,767	9,995,713	13,128,888



กรณีที่ 1 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ขณะที่ผลตอบแทนคงที่ บริษัทมีกระแสเงินสดปลายงวด จำนวน 2,444,600 บาท

ตารางที่ 5.20 แสดงการประมาณการงบกระแสเงินสด กรณีที่ 2

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
<b>แหล่งที่มาของเงินลงทุน</b>					
เงินลงทุน	2,000,000	-	-	-	-
เงินกู้ยืม	-	-	-	-	-
ยอดขาย	7,962,240	7,166,016	6,449,414	5,804,473	5,224,026
<b>รวมแหล่งที่มา (ก.)</b>	<b>9,962,240</b>	<b>7,166,016</b>	<b>6,449,414</b>	<b>5,804,473</b>	<b>10,597,704</b>
<b>แหล่งที่ใช้ไปของเงินลงทุน</b>					
เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร	1,400,000	-	-	-	-
ต้นทุนบริการไม่รวมค่าเสื่อม	3,936,000	3,936,000	3,936,000	3,936,000	3,936,000
ภาษีเงินได้	454,086	326,237	209,491	102,567	4,300
<b>รวมแหล่งที่ใช้ไป (ข.)</b>	<b>5,790,086</b>	<b>4,262,237</b>	<b>4,145,491</b>	<b>4,038,567</b>	<b>3,940,300</b>
<b>เงินสดคงเหลือ - ต้นงวด</b>	<b>0</b>	<b>4,172,154</b>	<b>5,238,944</b>	<b>7,553,438</b>	<b>10,446,236</b>
<b>เงินสดคงเหลือสุทธิระหว่างงวด (ก.-ข.)</b>	<b>4,172,154</b>	<b>2,903,779</b>	<b>2,303,923</b>	<b>1,765,906</b>	<b>6,657,404</b>
<b>เงินสดคงเหลือ - ปลายงวด</b>	<b>4,172,154</b>	<b>7,075,933</b>	<b>7,542,867</b>	<b>9,319,344</b>	<b>17,103,640</b>

กรณีที่ 2 ผลตอบแทนลดลงร้อยละ 10 ขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่ บริษัทมีกระแสเงินสดปลายงวดปี จำนวน 4,172,154 บาท

ตารางที่ 5.21 แสดงการประมาณการงบกระแสเงินสด กรณีที่ 3

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
<b>แหล่งที่มาของเงินลงทุน</b>					
เงินลงทุน	2,000,000	-	-	-	-
เงินกู้ยืม	-	-	-	-	-
ยอดขาย	7,962,240	8,758,464	9,634,310	10,597,741	11,657,516
<b>รวมแหล่งที่มา (ก.)</b>	<b>9,962,240</b>	<b>8,758,464</b>	<b>9,634,310</b>	<b>10,597,741</b>	<b>10,597,704</b>

ตารางที่ 5.21 แสดงการประมาณการงบกระแสเงินสด กรณีที่ 3 (ต่อ)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
แหล่งที่ใช้ไปของเงินลงทุน					
เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร	1,400,000	-	-	-	-
ต้นทุนบริการไม่รวมค่าเสื่อม	5,113,900	5,625,290	6,187,819	6,806,601	7,487,261
ภาษีเงินได้	388,476	431,201	478,199	529,896	586,763
รวมแหล่งที่ใช้ไป (จ.)	6,902,376	6,056,491	6,666,018	7,336,497	8,074,024
เงินสดคงเหลือ - ต้นงวด	0	3,059,864	5,238,944	7,553,438	10,446,236
เงินสดคงเหลือสุทธิระหว่างงวด (ก.-จ.)	3,059,864	2,701,973	2,968,293	3,261,244	2,523,680
เงินสดคงเหลือ - ปลายงวด	3,059,864	5,761,837	8,207,237	10,814,682	12,969,916

กรณีที่ 3 ผลตอบแทนเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 บริษัทมีกระแสเงินสดปลายงวดปีแรก จำนวน 3,059,864 บาท

ตารางที่ 5.22 แสดงการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value-NPV) กรณีที่ 1

	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กระแสเงินสดสุทธิ	-2,000,000	2,444,600	2,025,183	2,223,823	2,442,275	2,682,652
PV of NCF	-2,000,000	2,222,364	1,673,705	1,670,791	1,668,107	1,665,716
กระแสเงินสดคิดลดสุทธิ	-2,000,000	222,364	1,896,069	3,566,860	5,234,966	6,900,682
NPV = 6,900,682						

ตารางที่ 5.23 แสดงการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value-NPV) กรณีที่ 2

	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กระแสเงินสดสุทธิ	-2,000,000	4,172,154	2,903,779	2,303,923	1,765,906	6,657,404
PV of NCF	-2,000,000	3,792,867	2,399,817	1,730,971	1,206,138	4,133,724
กระแสเงินสดคิดลดสุทธิ	-2,000,000	1,792,867	4,192,685	5,923,656	7,129,794	11,263,518
NPV = 11,263,518						

ตารางที่ 5.24 แสดงการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value-NPV) กรณีที่ 3

	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กระแสเงินสดสุทธิ	-2,000,000	3,059,864	2,701,973	2,968,293	3,261,244	2,523,680
PV of NCF	-2,000,000	2,781,695	2,233,036	2,230,122	2,227,474	1,567,007
กระแสเงินสดคิดลดสุทธิ	-2,000,000	781,695	3,014,730	5,244,853	7,472,326	9,039,333
NPV =9,039,033						

แสดงให้เห็นว่าการวิเคราะห์ความอ่อนไหวทั้ง 3 กรณี ยังมีความคุ้มค่าในการลงทุนทั้ง 3 กรณี เนื่องจาก NPV มีค่าเป็นบวก โดยเฉพาะในกรณีที่ 2 ผลตอบแทนลดลงร้อยละ 10 ขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่ จะมี NPV เท่ากับ 11,263,518 บาท

## บทที่ 6

### การจัดการความเสี่ยง และแนวทางรองรับความเสี่ยง

หากมีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินการ ธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัดให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อให้การดำเนินงานของธุรกิจเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงได้ประเมินความเสี่ยง (Risk Management) โดยมีการประเมินทั้งหมด 4 ด้านได้แก่

#### 6.1 ความเสี่ยงด้านการตลาด (Market Risk)

ความเสี่ยงด้านการตลาดที่คาดการณ์ว่าอาจจะเกิดขึ้นได้ดังนี้

1. ยอดผู้ใช้บริการต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากในระยะแรกลูกค้าอาจจะยังไม่รู้จักคลินิก เจ้าของธุรกิจต้องปรับปรุงเรื่องการประชาสัมพันธ์ในทุกๆช่องทางที่วางแผนไว้ให้มากขึ้น ในขณะเดียวกันก็ประเมินคุณภาพของการประชาสัมพันธ์ว่าลูกค้ารู้จักคลินิกจากทางไหนมากที่สุด จากการสอบถามผู้มาใช้บริการ และอาจมุ่งเน้นในการประชาสัมพันธ์ทางด้านนั้นให้มากขึ้น มีการทำโปรโมชั่นการรักษาที่สามารถทำควบคู่กันได้ เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้ลองบริการทางการรักษาแบบอื่นด้วย

2. ยอดขายต่ำกว่าเป้าหมายจากสภาพเศรษฐกิจ เจ้าของกิจการกำหนดราคาค่าบริการให้เหมาะสม และจัดโปรโมชั่นสำหรับผู้ใช้บริการ เพื่อจูงใจให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อแพ็คเกจได้ง่ายขึ้น และเป็นการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการเป็นประจำในระยะยาว ลดความเสี่ยงที่ลูกค้าจะเปลี่ยนใจไปใช้บริการจากคลินิกอื่น

#### 6.2 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

คลินิกกายภาพบำบัดมีการจัดหางบกระแสเงินสด เพื่อประมาณรายรับรายจ่าย เมื่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงต้องมีการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยการจำกัดงบประมาณให้เหมาะสม นอกจากนี้นำค่าใช้จ่ายมาพิจารณาลดการใช้จ่ายเพื่อให้สอดคล้องกับสถานะการทางการเงินใน

ขณะนั้น หากคลินิกกายภาพบำบัดขาดสภาพคล่องทางการเงิน ทางคลินิกสามารถระดมทุนจากการเพิ่มผู้ถือหุ้นได้

### 6.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Credit Risk)

คลินิกกายภาพบำบัด ดำเนินกิจการโดยไม่มีการให้เครดิตใดๆ และไม่มีการกู้ยืมเงิน ดังนั้นธุรกิจจึงไม่มีความเสี่ยงที่เกิดจากเครดิตซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้

### 6.4 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่คาดการณ์ว่าอาจจะเกิดขึ้นได้ดังนี้

#### 6.4.1 ปริมาณผู้ใช้บริการมากเกินไปกว่าความสามารถในการให้บริการ

- เกิดจากจำนวนพนักงานไม่เพียงพอต่อการให้บริการ มีแผนการว่าจ้างพนักงานชั่วคราว (Part time) เพื่อมาช่วยเสริมบริการในช่วงเวลาที่พนักงานไม่เพียงพอ และวิเคราะห์แนวโน้มของผู้ใช้บริการในอนาคตด้วย ถ้ามีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจึงพิจารณาจ้างพนักงานประจำเพิ่ม

- เกิดจากข้อจำกัดทางด้านสถานที่ มีการวางแผนการจัดพื้นที่ให้บริการเพื่อเพิ่มพื้นที่ในส่วนของบริการให้มากขึ้น และขยายสาขาต่อไปในอนาคต

#### 6.4.2 ลูกค้านำพึงพอใจการให้บริการ

จะต้องมีการซักถาม และตรวจสอบข้อมูลจากทั้งผู้ใช้บริการ และพนักงาน เพื่อพึงสาเหตุของปัญหา และจะต้องมีการชี้แจงเหตุผล เพื่อทำความเข้าใจกับพนักงาน และผู้ใช้บริการ และหาแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีก

#### 6.4.3 พนักงานลาป่วย ลาหยุด หรือลาออก

ทางคลินิกมีการจัดให้พนักงานคนอื่นสามารถปฏิบัติหน้าที่แทนได้ โดยทางคลินิกจะจัดให้มีการทำงานทดแทนกันระหว่างตำแหน่งที่สามารถทำงานแทนกันได้เพื่อเรียนรู้การทำงานของผู้ร่วมงาน แต่ละตำแหน่งที่สำคัญจะมีจำนวนพนักงานมากกว่า 1 คน การเตรียมแผนสำหรับพนักงานจะมีสัญญาว่าจ้างในการร่วมงานขั้นต่ำ 1 ปี และคลินิกจะสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ร่วมกับคลินิกโดยการรับฟังความคิดเห็น และหากมีความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นจะใช้วิธีการประณีตประนอมเพื่อป้องกันการสูญเสียบุคลากร

#### 6.4.4 การฟ้องร้องจากการที่ผู้ใช้บริการ

หากมีการฟ้องร้องจากการที่ผู้ใช้บริการได้รับผลกระทบทางด้านสุขภาพ จนกระทั่งเกิดประเด็นการฟ้องร้อง กรรมการผู้จัดการจะเป็นตัวแทนขอเข้าเจรจากับผู้ใช้บริการ เพื่อสอบถามถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และทำการเจรจาด้วยความละมุนละม่อม แสดงถึงความจริงใจ และความรับผิดชอบของคลินิก เพื่อให้เกิดการประณีตประนอมยอมความ แต่หากผู้ใช้บริการยืนยันที่จะฟ้องร้องทางคลินิกต้องหาทนาย และรวบรวมหลักฐานเพื่อพิสูจน์ในชั้นศาลต่อไป ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการคนอื่นๆ ด้วยเหตุนี้คลินิกต้องแถลงข้อเท็จจริง เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายในวงกว้างเข้าใจสถานการณ์ และวิธีการแก้ไขปัญหาของคลินิกอย่างมืออาชีพ

## บรรณานุกรม

- กาญจนภรณ์ วันเพ็ญ. (2553). กลยุทธ์ทางการตลาดของโรงพยาบาลเอกชน จังหวัดอุบลราชธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี).
- จันทนา พงศ์กรกัมพล. (2552). พฤติกรรมการเลือกใช้บริการกายภาพบำบัดของลูกค้าในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. (บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- จุฑามาศ สะตะ. (2555). แผนธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัด. (โครงการทางธุรกิจคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- จิตร์รัตน์ ชะเอม. (2559). การพัฒนาคุณภาพการบริการ ก้นยาคลินิกกายภาพบำบัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- นัฐพร นิลวงศ์. (2552). สำรวจปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการคลินิกเวชกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร. (การศึกษานโยบายบุคคลหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- นฤมล ตอวิเชียร. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจของผู้ป่วยนอก แผนกกายภาพบำบัดภาควิชาศัลยศาสตร์ออร์โธปิดิกส์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาตร์มหาบัณฑิตสาธารณสุขศาสตร์ การบริหารสาธารณสุข, มหาวิทยาลัยมหิดล).
- พรชัย ดีไพศาลสกุล. (2557). ความคาดหวังและการรับรู้ของผู้รับบริการต่อคุณภาพบริการโรงพยาบาล. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ภักจิรา ปิติผล. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ คลินิกก้นยากายภาพบำบัดของประชากร ในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต).
- ภาควิชากายภาพบำบัด คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2555). กายภาพบำบัด อาชีพที่น่าจับตามอง. ค้นเมื่อ 3 สิงหาคม 2560 จาก [http://allied.tu.ac.th/PhysicalTherapy/Documents/Articles/Articles\\_pt\\_gen\\_KesaraR\\_2555\\_04\\_04.pdf](http://allied.tu.ac.th/PhysicalTherapy/Documents/Articles/Articles_pt_gen_KesaraR_2555_04_04.pdf)

- วรวรรณ ทองวัฒน์. (2553). พฤติกรรมการใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดเอกชนของลูกค้ำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- วรวรรณ เอียวสินพานิช. (2558). ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมการใช้บริการด้านเวชศาสตร์ฟื้นฟู โรงพยาบาลเอกชนขนาด 150 เตียงในเขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช).
- ศิริวรรณ พิชิตชาติ. (2555). การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร ที่มีผลต่อพฤติกรรมการใช้บริการคลินิกความงามและผิวพรรณ “วุฒิศักดิ์ คลินิก” ของผู้บริโภคนในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- สมฤดี ธรรมสุรดี. (2554). ปัจจัยคุณภาพบริการที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการและความภักดีต่อตราสินค้าของโรงพยาบาลเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- สิริกัญจน์ กมลปิยะพัฒน์. (2556). การตัดสินใจเลือกใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- สุวารี ภูระหงษ์. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการทางกายภาพบำบัด ของภาคีเวชศาสตร์ฟื้นฟู โรงพยาบาลศิริราช. (ค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ (การจัดการทั่วไป), มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี).
- กระทรวงมหาดไทย. กรมการปกครอง  
[http://stat.dopa.go.th/stat/statnew/upstat\\_age.php](http://stat.dopa.go.th/stat/statnew/upstat_age.php)
- ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้า  
<http://cebf.utcc.ac.th/>
- สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ  
<https://www.nhso.go.th/FrontEnd/Index.aspx>
- สภากายภาพบำบัด  
<http://www.pt.or.th/>
- สมาคมกายภาพบำบัดแห่งประเทศไทย  
<http://www.thaipt.org/>



## ภาคผนวก ก

### การศึกษาภาพรวมของสถานการณ์ทางการตลาดของธุรกิจคลินิกกายภาพบำบัด

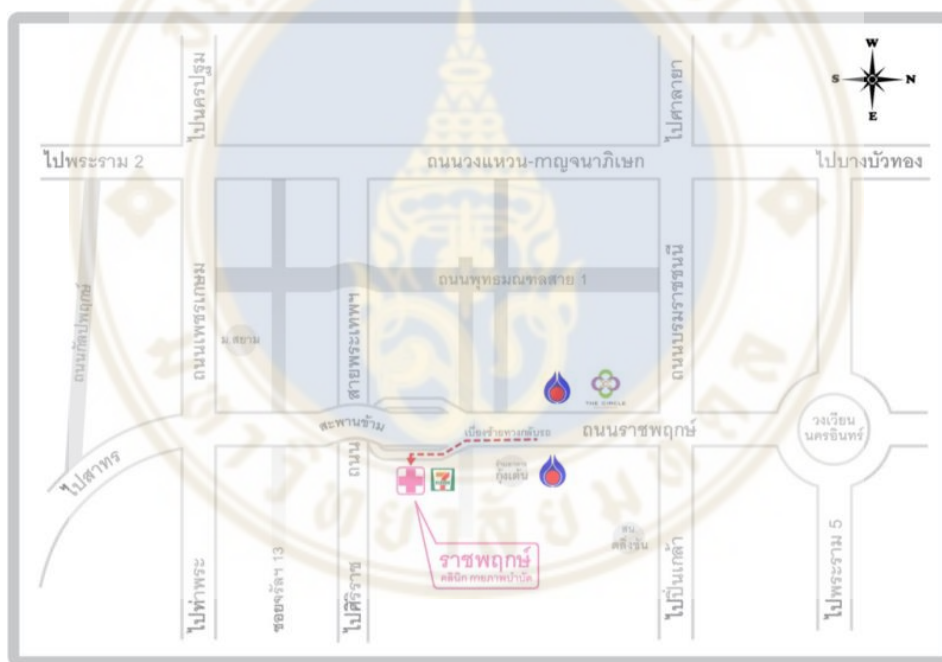
วันที่ทำการสังเกตการณ์ และทำการสัมภาษณ์เชิงลึก : 31 กรกฎาคม ถึง 5 สิงหาคม 2560

สถานที่ทำการสังเกตการณ์ : คลินิกกายภาพบำบัดที่เปิดให้บริการในเขตถนนราชพฤกษ์

จำนวนคลินิก : 3 คลินิก

#### 1. ราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด

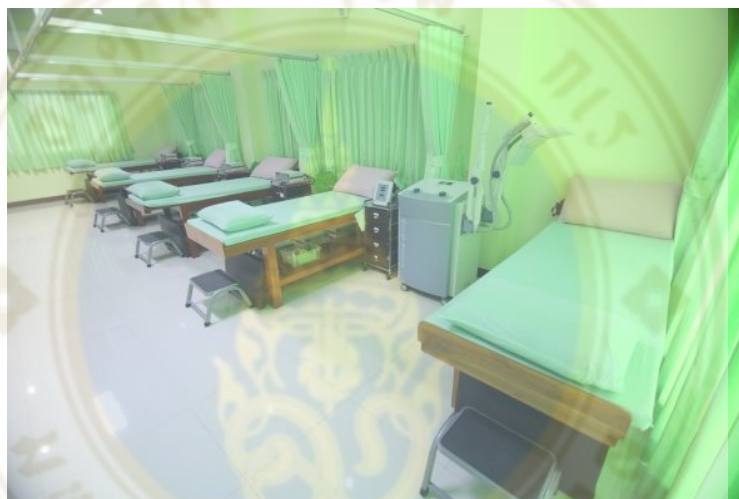
สถานที่ตั้ง : 68 ถนนราชพฤกษ์ แขวงบางพรม เขตตลิ่งชัน กทม. 10170



ภาพที่ 2.1 แผนที่ตั้งของราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด

ที่มา : <http://www.ratchaphruekptclinic.com>

ลักษณะทางกายภาพของคลินิก : รูปแบบของคลินิกจะเป็นอาคารชั้นเดียว 1 คูหา ขนาด 30 ตารางวา. มีการตกแต่งในโทนสีอบอุ่น มีบริการที่จอดรถหน้าคลินิก ได้พร้อมกัน 3 คัน สภาพแวดล้อมภายในคลินิกตกแต่งให้ดูโล่ง สะอาด



ภาพที่ 2.2 สภาพแวดล้อมทางกายภาพของราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด  
ที่มา : <http://www.ratchaphruekptclinic.com>

รายการการให้บริการของคลินิก : เปิดให้บริการรักษา ผู้ที่มีปัญหาทางกายภาพบำบัด เพื่อแก้ไข บำบัด ฟันฟู และ ป้องกัน การเสื่อมสมรรถภาพของร่างกายและจิตใจ โดยนักกายภาพบำบัด ที่มี ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ด้วยวิธีทางกายภาพบำบัด รับประทานทางด้าน โครงสร้างร่างกาย โดยเฉพาะ จากการอ่านผล X-ray และ MRI โดยนักกายภาพบำบัดที่มีใบประกอบวิชาชีพ ที่รับรองจาก สภากายภาพบำบัด และสำเร็จการศึกษาทางด้านสรีระวิทยาโดยเฉพาะ โดยเน้นไปที่วิธีการทาง กายภาพบำบัด เป็นการรักษาโดยใช้เทคนิคพิเศษทางกายภาพบำบัด ประกอบด้วยเครื่องมือ และ อุปกรณ์ที่ถูกต้องสร้างขึ้นตามหลักวิทยาศาสตร์เฉพาะทางกายภาพบำบัด เพื่อลดการใช้ยา หลีกเลี่ยงการ ผ่าตัด นอกจากนี้ทางคลินิกมีบริการส่งคนไข้ตรวจ X-ray และ MRI ในอัตราพิเศษ

โดยโปรแกรมการรักษาของราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด มีดังนี้

1. Electric traction machine คือ เครื่องดึงกระดูกสันหลังไฟฟ้า ช่วยยืดกล้ามเนื้อ เพิ่มช่องกระดูกสันหลัง รักษาโรคที่เกิดจากการกดทับของกระดูกสันหลัง



ภาพที่ 2.3 การรักษาด้วยเครื่อง Electric traction machine

ที่มา : <http://www.ratchaphruekptclinic.com>

2. Shortwave diathermy machine คือ การให้กำเนิดความร้อนลึก เพิ่มการหมุนเวียนโลหิต ลดการอักเสบ การเกร็งตัวของเส้นประสาท และกล้ามเนื้อชั้นลึก ลดข้อติด ลดการอักเสบของกระดูก



ภาพที่ 2.4 การรักษาด้วยเครื่อง Shortwave diathermy machine

ที่มา : <http://www.ratchaphruekptclinic.com>

3. Electrical stimulator คือ เครื่องกระตุ้นกระแสไฟฟ้า กระตุ้นเส้นประสาทและกล้ามเนื้อ ช่วยลดเกร็ง ลดบวม ขจัดของเสียในเนื้อเยื่อ และเสริมสร้างกล้ามเนื้อ



ภาพที่ 2.5 การรักษาด้วยเครื่อง Electrical stimulator

ที่มา : <http://www.ratchaphruekptclinic.com>

4. Hotpack คือ แผ่นแร่ความร้อนชั้น ลดอาการปวด ตึงในกล้ามเนื้อช่วยผ่อนคลาย  
กล้ามเนื้อ เพิ่มการหมุนเวียนเลือด



ภาพที่ 2.6 การรักษาด้วยเครื่อง Hotpack

ที่มา : <http://www.ratchaphruekptclinic.com>

5. Ultrasonic generator ช่วยรักษาเนื้อเยื่อชั้นลึกด้วยการนำระดับเซลล์เพื่อลดปวดจาก  
การอักเสบเรื้อรังของกล้ามเนื้อ เอ็น และเยื่อหุ้มข้อ



ภาพที่ 2.7 การรักษาด้วยเครื่อง Ultrasonic generator  
ที่มา : <http://www.ratchaphruekptclinic.com>

6. Manipulate-mobilization การจัด – ปรับโครงสร้างกระดูกสร้างสมดุลการรับน้ำหนัก  
ช่วยให้ทุกระบบของร่างกายทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.8 การรักษาด้วย Manipulate-mobilization  
ที่มา : <http://www.ratchaphruekptclinic.com>

อัตราการมาใช้บริการของลูกค้ำในแต่ละวัน : จากการทำการสังเกตและจดบันทึกจำนวนผู้มา  
รับบริการของคลินิก ตั้งแต่วันที่ 1 – 5 สิงหาคม 2560 พบว่า มีผู้มาใช้บริการเฉลี่ย วันละ 43 คนคน  
โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2.1 จำนวนผู้มาใช้บริการที่คลินิกราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด (1 – 5 สิงหาคม 2560)

วัน ช่วงเวลา	1 ส.ค. 60	2 ส.ค. 60	3 ส.ค. 60	4 ส.ค. 60	5 ส.ค. 60
	09.00 – 12.00 น.	11 คน	10 คน	9 คน	12 คน
12.01 – 18.00 น.	15 คน	11 คน	15 คน	14 คน	18 คน
18.01 – 20.00 น.	19 คน	13 คน	19 คน	18 คน	13 คน
<b>รวม</b>	<b>45 คน</b>	<b>34 คน</b>	<b>43 คน</b>	<b>44 คน</b>	<b>51 คน</b>

ราคาค่าบริการและการจัดโปรโมชั่นพิเศษ : ราคาค่าบริการของคลินิกกายภาพบำบัด จะเริ่มต้นที่ 250 บาท แล้วแต่กระบวนการและระยะเวลาที่ต้องทำการรักษา โดยในแต่ละเดือนจะมีการจัดโปรโมชั่นต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน โดยในเดือนสิงหาคม ที่ผู้วิจัยเข้าทำการสำรวจ ทางคลินิกมีการจัดโปรโมชั่น ส่วนละ 30% สำหรับผู้ให้บริการที่ใช้บริการ Manipulate-mobilization ส่วนโปรแกรมอื่น ๆ ไม่พบว่ามีการจัดโปรโมชั่นแต่อย่างใด

## 2. สปีริตคลินิกกายภาพบำบัด

สถานที่ตั้ง : 48 ถนนราชพฤกษ์ แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน กทม. 10170



ภาพที่ 2.9 แผนที่ตั้งของสปีริตคลินิกกายภาพบำบัด

ที่มา : <https://th-th.facebook.com/spiritclinic>

ลักษณะทางกายภาพของคลินิก : รูปแบบของคลินิกจะเป็นอาคาร 4 ชั้น 2 คูหา มีขนาดพื้นที่ใช้สอยกว้างขวาง มีการจัดตกแต่งที่สวยงาม และมีการจัดโซนพื้นที่การให้บริการแต่ละชั้นอย่าง

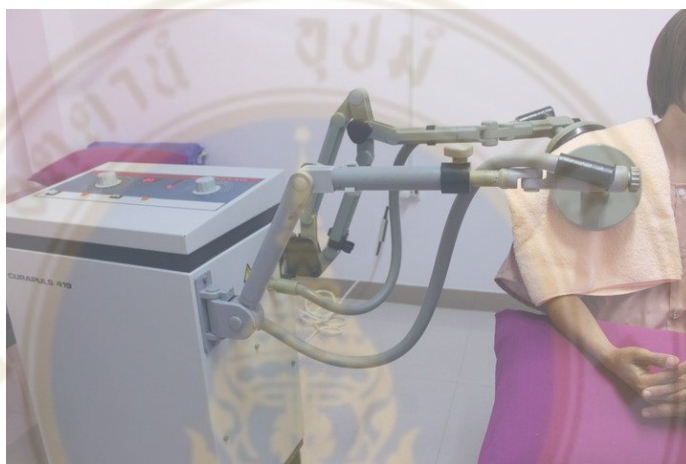
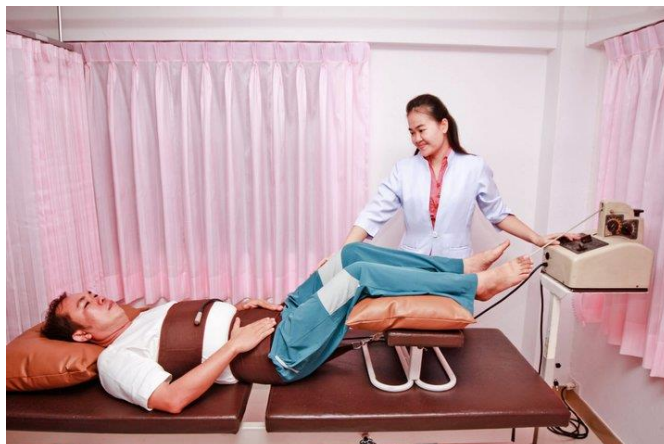
เหมาะสม บรรยากาศภายในเงียบ รู้สึกเป็นส่วนตัวและสงบ ด้านหน้าคลินิกมีการติดป้ายโฆษณา บริการของคลินิกขนาดใหญ่อย่างชัดเจน ช่วยให้ผู้ใช้บริการสามารถหาคลินิกได้ง่าย



ภาพที่ 2.10 ลักษณะทางกายภาพ และป้ายโฆษณาหน้าคลินิก  
ที่มา : <https://th-th.facebook.com/spiritclinic>

รายการการให้บริการของคลินิก : เน้นการรักษาทางกายภาพบำบัดแก่ผู้ป่วยทางกายภาพบำบัดระบบกระดูกกล้ามเนื้อเป็นหลัก โดยใช้เครื่องมือทางกายภาพบำบัด การตัดดีด การนวด และการออกกำลังกาย โดยเริ่มจากการวินิจฉัยโรคทางกายภาพบำบัดที่ถูกต้อง และการวางแผนการรักษาทางกายภาพบำบัดให้เหมาะสมกับโรค ด้วยทักษะทางกายภาพบำบัดที่ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี เครื่องมือที่ทันสมัย และวิธีการที่เหมาะสม ตลอดจนการให้ความรู้แก่ผู้ป่วยและผู้สนใจ ด้านการดูแลตนเอง และการออกกำลังกาย เพื่อสุขภาพที่ดีอย่างยั่งยืน





ภาพที่ 2.11 การทำการรักษาของสปิริตคลินิกกายภาพบำบัด  
ที่มา : <https://th-th.facebook.com/spiritclinic>

อัตราการมาใช้บริการของลูกค้ำในแต่ละวัน : จากการทำการสังเกตและจดบันทึกจำนวนผู้มารับบริการของคลินิก ตั้งแต่วันที่ 1 – 5 สิงหาคม 2560 พบว่า มีผู้มาใช้บริการเฉลี่ย วันละ 29 คนคน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2.2 จำนวนผู้มาใช้บริการที่คลินิกราชพฤกษ์คลินิกกายภาพบำบัด (1 – 5 สิงหาคม 2560)

วัน	1 ส.ค. 60	2 ส.ค. 60	3 ส.ค. 60	4 ส.ค. 60	5 ส.ค. 60
ช่วงเวลา					
09.00 – 12.00 น.	15 คน	14 คน	18 คน	20 คน	15 คน
12.01 – 18.00 น.	18 คน	15 คน	11 คน	10 คน	11 คน
รวม	33 คน	29 คน	29 คน	30 คน	26 คน

ราคาค่าบริการและการจัดโปรโมชั่นพิเศษ : ราคาค่าบริการของคลินิกกายภาพบำบัด จะเริ่มต้นที่ 450 บาท แล้วแต่กระบวนการและระยะเวลาที่ต้องทำการรักษา โดยปัจจุบันในวันที่ผู้วิจัยเข้าทำการสำรวจ คลินิกมีการจัดโปรโมชั่น มอบส่วนลด 300 บาท สำหรับผู้ให้บริการที่มีค่าใช้จ่ายบริการ 1,000 บาท ขึ้นไป

### 3. พีเค คลินิกกายภาพบำบัด

ที่ตั้ง : บริษัท พีเค กายภาพบำบัด จำกัด เลขที่ 78, 80 หมู่ 9 ซอยปิ่นนคร1 แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน กทม.10170



ภาพที่ 2.12 แผนที่ตั้งของพีเค คลินิกกายภาพบำบัด

ที่มา : <http://pkptclinic.com>

**ลักษณะทางกายภาพของคลินิก :** เป็นอาคาร 3 ชั้น พื้นที่ใช้สอยกว้างขวาง มีการจัดตกแต่งโดยใช้สีโทนชมพูขาว พื้นที่สะอาด โถงตา มีการเปิดเพลงสบาย ๆ เบาๆ เพื่อเป็นการสร้างความผ่อนคลาย และลดความเครียดของผู้ที่มาใช้บริการ

**รายการการให้บริการของคลินิก :** พี เค คลินิกกายภาพบำบัด จึงถือเกิดขึ้น เพื่อช่วยเหลือผู้ที่มีปัญหาทางระบบกระดูกกล้ามเนื้อและเส้นประสาท (ปวดคอ ปวดหลัง ปวดไหล่ ปวดสะโพก ปวด

ขา ขาดตามแขนหรือขา) ซึ่งรวบรวมด้วยนักกายภาพบำบัด ผู้มีประสบการณ์และความชำนาญเกี่ยวกับการแก้ไข ปัญหาทางระบบกระดูกและกล้ามเนื้อ ด้วยการดูแลรักษาผู้ป่วยที่เน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพในการรักษา การบริการที่อบอุ่น จริงใจและให้ความสำคัญกับความสะอาดของ สถานที่บริการ เพื่อให้เกิดความสบายกายสบายใจแก่ลูกค้า จากประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี ทำให้พบว่าเทคนิคการรักษาโดยการใช้มือมีความสำคัญและสามารถแก้ไขปัญหผู้ป่วย ณ เวลานั้นๆ ได้ 50-70 % เลยทีเดียว ทีแค่คลินิกกายภาพบำบัดจึงมุ่งเน้นให้ความสำคัญ ทำการเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อพัฒนาเทคนิคการรักษาด้วยมืออย่างจริงจัง ทั้งในและต่างประเทศ จน มีความชำนาญและยังคงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ที่ได้รับความ เดือดร้อนจากความเจ็บป่วย ซึ่งปัจจุบันเทคนิคการรักษาด้วยมือมีเพิ่มขึ้นอย่างมากมาย ซึ่งเราต้อง เลือกลงใช้แก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับผู้ป่วยคนนั้นๆ และมีการวิเคราะห์ผลของการรักษาอย่าง ต่อเนื่อง อันได้แก่

1. Mulligan's technique เป็นเทคนิคที่คิดค้น โดย Brian R. Mulligan เทคนิคนี้สามารถเพิ่ม การเคลื่อนไหว และลดอาการปวดขณะเคลื่อนไหว เป็นเทคนิคที่ทำให้รวดเร็วและไม่เจ็บปวดขณะ รักษา สามารถลดความเจ็บปวด และเพิ่มการเคลื่อนไหวได้ทันที ตัวอย่างอาการที่สามารถใช้เทคนิค นี้ในการรักษา ได้แก่ อาการปวดหัว มึนงง เนื่องจากปัญหาที่คอ ข้อเท้าแพลง อาการปวดเนื่องจาก การบาดเจ็บ Tennis elbow หรืออาการปวดบริเวณข้อศอก ข้อติดจากอาการข้ออักเสบ เป็นต้น



ภาพที่ 2.13 การรักษาด้วย Mulligan's technique

ที่มา : <http://pkptclinic.com>

2. Strain-counterstrain technique โดย Strain and counterstrain คิดค้นเมื่อประมาณปี ค.ศ. 1960 โดย Lawrence Jones, D.O. เป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อคลายกล้ามเนื้อ และเนื้อเยื่อที่ตึง โดยอาศัยการ จัดท่า เพื่อให้เนื้อเยื่ออ่อนคลาย จะทำให้ลดปวดและลดความตึงตัวของกล้ามเนื้อลงได้ และสามารถ

เพิ่มการเคลื่อนไหวของข้อต่อ เทคนิคนี้เป็นเทคนิคที่เบาๆ แต่มีประสิทธิภาพ และไม่ทำให้เกิดความเจ็บปวดขณะรักษา



ภาพที่ 2.14 ภาพการรักษาด้วย Strain-counterstrain technique

ที่มา : <http://pkptclinic.com>

3. Advanced strain-counterstrain เป็นเทคนิคที่พัฒนาจากเทคนิค strain and counterstrain โดย Sharon Weiselfish-Giammatteo ในปี 1990 เทคนิคนี้เป็นเทคนิคที่อาศัยการจัดท่าเพื่อคลายหลอดเลือด และอวัยวะภายใน การเกร็งตัวของกล้ามเนื้อ หรือเนื้อเยื่อต่างๆ บางครั้งอาจเป็นผลมาจากการบาดเจ็บของหลอดเลือด หรืออวัยวะภายใน ทำให้กล้ามเนื้อเกร็งขึ้น เนื้อเยื่อต่างๆหดรั้ง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการบาดเจ็บมากขึ้น การคลายหลอดเลือด และอวัยวะภายในจะทำให้เลือดมาเลี้ยงส่วนที่บาดเจ็บได้มากขึ้น มีการซ่อมแซมเร็วขึ้น กล้ามเนื้อที่เกร็ง หรือเนื้อเยื่อต่างๆที่ยึดรั้งก็จะคลายลงด้วย



ภาพที่ 2.15 ภาพการรักษาด้วย Advanced strain-counterstrain

ที่มา : <http://pkptclinic.com>

4. Lymphatic Drainage Therapy (LDT) เป็นเทคนิคการระบายน้ำเหลือง เป็นการนวดเบาๆ ในทิศทางจำเพาะ จะช่วยให้การไหลเวียนของน้ำเหลืองดีขึ้น ลดการบวม ซึ่งระบบน้ำเหลืองนี้เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับภูมิคุ้มกันของร่างกาย และการระบายของเสียต่างๆ การอุดตันของน้ำเหลือง จะมีผลทำให้เกิดการบวม และทำให้การซ่อมแซมของร่างกายช้าลง ซึ่งภาวะนี้อาจจะมีสาเหตุมาจากโรคหัวใจ การใส่เสื้อผ้าที่คับแน่นเกินไป หรือการบาดเจ็บ เช่น เส้นเอ็นฉีกขาด หรือการหักของกระดูก บางครั้งเกิดได้จากการทำเคมีบำบัด เช่น การผ่าตัดมะเร็งเต้านม



ภาพที่ 2.16 ภาพการรักษาด้วย Lymphatic Drainage Therapy (LDT)

ที่มา : <http://pkptclinic.com>

5. Visceral Manipulation (VM) โดยอวัยวะภายในนั้นจะถูกหุ้มด้วยเยื่อหุ้มอวัยวะ มีเส้นเอ็นที่ยึดอวัยวะกับระบบโครงสร้างร่างกาย การบาดเจ็บของเนื้อเยื่อบริเวณอวัยวะภายใน เช่น จาก การผ่าตัด การยึดรั้ง การบาดเจ็บ หรือจากท่าทาง จะทำให้เกิดการดึงรั้งกับ โครงสร้างร่างกาย ก่อให้เกิดอาการเจ็บปวดของกล้ามเนื้อได้ เทคนิค Visceral Manipulation (VM) เป็นเทคนิคที่คิดค้น โดย Jean-Pierre Barral นักกายภาพบำบัดและ Osteopath ชาวฝรั่งเศส เทคนิคนี้เป็นเทคนิคเบาๆ ให้ แรงในตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้อวัยวะมีการเคลื่อนไหว และความตึงตัวปกติ ซึ่งจะช่วยปรับ สมดุลโครงสร้างและการทำงานของระบบกระดูกกล้ามเนื้อ หลอดเลือด ระบบประสาท การหายใจ ระบบย่อยอาหาร ทางเดินปัสสาวะ รวมถึงระบบน้ำเหลืองด้วย



ภาพที่ 2.17 ภาพการรักษาด้วย Visceral Manipulation (VM)

ที่มา : <http://pkptclinic.com>

6. Craniosacral therapy (CST) คิดค้นโดย John E. Upledger เป็นเทคนิคเบาๆ ที่ทำให้เกิดความผ่อนคลายในร่างกาย มีผลทำให้ลดอาการเจ็บปวด และความผิดปกติของร่างกาย ระบบประสาทส่วนกลาง ซึ่งประกอบด้วย สมอง และไขสันหลัง มีเยื่อหุ้ม และน้ำหล่อเลี้ยงอยู่ภายในเพื่อป้องกัน และลำเลียงสารอาหารมาเลี้ยงสมอง และไขสันหลัง ความเครียดและการทำงานหนัก จะทำให้ระบบนี้ถูกรบกวน เทคนิคนี้จะเป็นการสัมผัสเบา ทำให้การไหลเวียนของน้ำไขสันหลังดีขึ้น จะส่งผลให้ร่างกายผ่อนคลาย สามารถใช้ได้กับอาการต่างๆ เช่น ปวดศีรษะ ไมเกรน อาการปวดคอ หลังเรื้อรัง Fibromyalgia เป็นต้น



ภาพที่ 2.18 ภาพการรักษาด้วย Craniosacral therapy (CST)

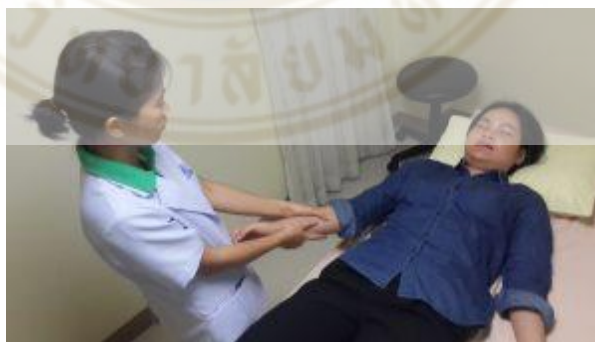
ที่มา : <http://pkptclinic.com>

7. Spinal and peripheral mobilization เป็นเทคนิคที่มีการขยับเคลื่อนโดยตรงที่ข้อต่อ ซึ่งจะมีผลลดปวด ลดการเกร็งตัวของกล้ามเนื้อ เพิ่มการเคลื่อนไหวของข้อต่อ สามารถทำได้ ทั้งกระดูกสันหลัง และข้อต่อต่างๆ เช่น ข้อไหล่ เข่า ข้อเท้า เป็นต้น



ภาพที่ 2.19 ภาพการรักษาด้วย Spinal and peripheral mobilization  
ที่มา : <http://pkptclinic.com>

8. Myofascial release การบิดเจ็บ การอักเสบ การผ่าตัด จะทำให้เกิดกล้ามเนื้อ และเนื้อเยื่อพังผืดเกิดการยึดติดได้ เทคนิคนี้เป็นเทคนิคการคลายกล้ามเนื้อ และเนื้อเยื่อพังผืดที่ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพในการลดอาการปวด และเพิ่มการเคลื่อนไหว เป็นการให้แรงลงไปเบาๆ สักครู่หนึ่ง เพื่อให้เนื้อเยื่อมีการยืดยาวออกเอง



ภาพที่ 2.20 ภาพการรักษาด้วย Myofascial release  
ที่มา : <http://pkptclinic.com>



9. McKenzie exercise คิดค้นโดย Robin McKenzie นักกายภาพบำบัดชาวนิวซีแลนด์ Mckenzie method เป็นการตรวจประเมิน วินิจฉัย และรักษาอาการปวดหลัง คอ รวมถึงรยางค์ด้วย เช่น ไหล่ เข่า ข้อเท้า เป็นต้น ตัวอย่างเทคนิคที่นิยมใช้ได้แก่ back extension exercise หรือการแอ่นหลังซ้ำๆ เพื่อช่วยลดอาการปวดหลัง จากหมอนรองกระดูกกดทับเส้นประสาท เป็นต้น



ภาพที่ 2.21 ภาพการรักษาด้วย McKenzie exercise  
ที่มา : <http://pkptclinic.com>

อัตราการมาใช้บริการของลูกค้าในแต่ละวัน : จากการทำการสังเกตและจดบันทึกจำนวนผู้มารับบริการของคลินิก ตั้งแต่วันที่ 1 – 5 สิงหาคม 2560 พบว่า มีผู้มาใช้บริการเฉลี่ย วันละ 52 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2.3 จำนวนผู้มาใช้บริการที่พีเค คลินิกกายภาพบำบัด (1 – 5 สิงหาคม 2560)

วัน					
	1 ส.ค. 60	2 ส.ค. 60	3 ส.ค. 60	4 ส.ค. 60	5 ส.ค. 60
ช่วงเวลา					
09.00 – 12.00 น.	18	20	24	15	15
12.01 – 18.00 น.	22	19	12	16	14
18.01 – 20.00 น.	15	15	18	20	19
รวม	55 คน	54 คน	54 คน	51 คน	48 คน

ราคาค่าบริการและการจัดโปรโมชั่นพิเศษ : ราคาค่าบริการของคลินิกกายภาพบำบัด จะเริ่มต้นที่ 400 บาท แล้วแต่กระบวนการและระยะเวลาที่ต้องทำการรักษา ปัจจุบัน ณ ช่วงเวลาที่ผู้วิจัยทำการสำรวจพบว่า มีการจัดโปรโมชั่นแพ็คเกจ ใช้บริการ 10 ชั่วโมง แคม 1 ชั่วโมง

## ภาคผนวก ข

### แบบสัมภาษณ์

#### เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมและปัจจัยที่ค้ำึงถึงในการเลือกใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดในเขตถนน ราชพฤกษ์ จังหวัดนนทบุรี

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา พฤติกรรมและปัจจัยที่ค้ำึงถึงในการเลือกใช้บริการคลินิก  
กายภาพบำบัด โดยแบบสอบถามนี้จะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ  
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ส่วนที่ 2 พฤติกรรมและปัจจัยที่ค้ำึงถึงในการเลือกใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัด

\*\*\*\*\*

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำอธิบาย กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. สถานภาพ

โสด  สมรส

3. อายุ

20 - 25 ปี  26 - 30 ปี  31 - 35 ปี  
 36 - 40 ปี  41 - 45 ปี  46 - 50 ปี  
 51 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

ม.ปลาย/ปวช./ปวส. ปริญญาตรี  
ปริญญาโท ปริญญาเอก

## 5. อาชีพ

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> นักเรียน/นักศึกษา        | <input type="checkbox"/> พนักงานบริษัทเอกชน  |
| <input type="checkbox"/> พนักงานรัฐวิสาหกิจ       | <input type="checkbox"/> ข้าราชการ           |
| <input type="checkbox"/> อาชีพอิสระ/ธุรกิจส่วนตัว | <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ..... |

## 6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (บาท)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 15,000 บาท | <input type="checkbox"/> 15,001-30,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 30,001-45,000 บาท   | <input type="checkbox"/> 45,001-60,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 60,001 บาทขึ้นไป    |  |

## ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเลือกใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัด

คำอธิบาย กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

## 2.1 ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

2.1.1 ท่านหรือคนในครอบครัวของท่านใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดบ่อยครั้งเพียงใด ในระยะเวลา 1 เดือน

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ครั้งต่อเดือน | <input type="checkbox"/> 1 – 2 ครั้งต่อเดือน   |
| <input type="checkbox"/> 3 – 4 ครั้งต่อเดือน      | <input type="checkbox"/> 5 ครั้งต่อเดือนขึ้นไป |

## 2.1.2 สถานที่บริการกายภาพบำบัดที่ท่านใช้บริการบ่อยที่สุด

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> โรงพยาบาลรัฐบาล | <input type="checkbox"/> โรงพยาบาลเอกชน      |
| <input type="checkbox"/> คลินิกเอกชน     | <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ..... |

2.1.3 เพราะเหตุใดท่านจึงเลือกใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดแห่งนี้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ชื่อเสียง/ความน่าเชื่อถือ | <input type="checkbox"/> บุคลากร             |
| <input type="checkbox"/> บริการหลากหลาย            | <input type="checkbox"/> อุปกรณ์/เครื่องมือ  |
| <input type="checkbox"/> ราคาเหมาะสม               | <input type="checkbox"/> การเดินทางสะดวก     |
| <input type="checkbox"/> โปรโมชัน                  | <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ..... |

2.1.4 บริการส่วนใหญ่ที่มาใช้ เป็นบริการประเภทใด

- รักษาด้วยความร้อน                       รักษาด้วยความเย็น  
 รักษาด้วยคลื่นไฟฟ้า                       รักษาด้วยคลื่นเสียง  
 รักษาด้วยคลื่นแม่เหล็ก                       รักษาด้วยมือ (นวด, ตัด, ดึง)  
 อื่นๆ โปรดระบุ.....

2.1.5 อาการเจ็บป่วยที่ต้องเข้ารับการรักษาด้วยกายภาพบำบัดของท่านคือ

2.1.6 เพราะเหตุใดท่านถึงเลือกใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัด แทนการใช้บริการโรงพยาบาล

2.1.7 โดยภาพรวมแล้วท่านมีความพึงพอใจในการใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดในด้านใดบ้าง อย่างไร

2.1.8 กิจกรรมที่ท่าน หรือคนที่มาด้วยต้องการทำระหว่างรอรับการทำการกายภาพบำบัด

2.1.9 ถ้าหากท่านจะตัดสินใจเปลี่ยนคลินิกกายภาพบำบัดในการรักษา จะเป็นเพราะจากสาเหตุใด

2.1.10 เมื่อท่านพิจารณาสัญลักษณ์นี้ ท่านรู้สึกชื่นชอบสัญลักษณ์แบบใดมากที่สุด

-  PRO CARE  
  Physical Therapy Clinic  
 

2.1.11 ในการเลือกใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดท่านคำนึงการตกแต่งคลินิกด้วยโทนสีแบบไหน ให้ความรู้สึกอย่างไร

### 2.1.12 ท่านชื่นชอบโทนสี และการตกแต่งภายในคลินิก โทนีสีใด แบบใดมากที่สุด



อ้างอิง: Perfect Design Thailand (Website : <http://perfectdesignkorat.blogspot.com>)

### 2.2 ด้านราคา

#### 2.2.1 ค่าใช้จ่ายในการรักษาต่อครั้งประมาณเท่าไร (บาท)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 500 บาท   | <input type="checkbox"/> 501 – 1,000 บาท   |
| <input type="checkbox"/> 1,001 – 1,500 บาท | <input type="checkbox"/> 1,501 – 2,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 2,001 บาทขึ้นไป   |  |

#### 2.2.2 ผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัด

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> จ่ายเอง              | <input type="checkbox"/> สิทธิข้าราชการ       |
| <input type="checkbox"/> สิทธิประกันของบริษัท | <input type="checkbox"/> สิทธิประกันส่วนบุคคล |
| <input type="checkbox"/> สิทธิประกันสังคม     | <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....  |

#### 2.2.3 ท่านคิดว่าค่าบริการมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

## 2.3 ด้านทำเลที่ตั้ง และช่องทางการจัดจำหน่าย

### 2.3.1 ท่านรู้จักคลินิกกายภาพบำบัดจากช่องทางไหน

- ป้ายคลินิก                       เพื่อน/ญาติแนะนำ                       แผ่นพับโฆษณา/ใบปลิว  
 Google                               Facebook                               อื่นๆ โปรดระบุ.....

2.3.2 ท่านคิดว่า ปัจจุบันคลินิกกายภาพบำบัดที่เปิดให้บริการอยู่ในเขตพื้นที่ถนนราชพฤกษ์ มีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้บริการหรือไม่ อย่างไร

### 2.3.3 วันที่สะดวกในการเข้าใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัด

### 2.3.4 เวลาที่สะดวกในการเข้าใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัด

## 2.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด

2.4.1 ท่านคิดว่าโปรโมชั่นใดมีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดอย่างไร

2.4.2 ท่านคิดว่าควรประชาสัมพันธ์ช่องทางด้านไหนเพื่อให้คลินิกกายภาพบำบัดเป็นที่รู้จักมากขึ้น

2.4.3 หากสามารถเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการให้บริการตามความต้องการของท่าน ท่านจะมีข้อเสนอแนะอย่างไร

2.4.4 หากมีคลินิกกายภาพแห่งใหม่เปิดให้บริการ ท่านคิดว่าท่านจะตัดสินใจเปลี่ยนไปทดลองใช้บริการที่คลินิกแห่งใหม่นั้นหรือไม่

- ไม่ใช้บริการ เนื่องจาก.....  
 ใช้บริการ เนื่องจาก.....

## แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมและปัจจัยที่ค้ำึงถึงในการเลือกใช้บริการคลินิกกายภาพบำบัดในเขตถนน  
ราชพฤกษ์ จังหวัดนนทบุรี

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยที่นักกายภาพบำบัดพิจารณา และตัดสินใจร่วมงานกับ  
คลินิกกายภาพบำบัด

โดยแบบสอบถามนี้จะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่นักกายภาพบำบัดพิจารณา และตัดสินใจร่วมงานกับคลินิกกายภาพบำบัด

\*\*\*\*\*

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำอธิบาย กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

## 1. เพศ

ชาย

หญิง

## 2. สถานภาพ

โสด

สมรส

## 3. อายุ

20 - 25 ปี

26 - 30 ปี

31 - 35 ปี

36 - 40 ปี

41 - 45 ปี

46 - 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

## 4. ระดับการศึกษา

ม.ปลาย/ปวช./ปวส.

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

## 5. ประสบการณ์ทำงาน (ปี)

น้อยกว่า 1 ปี

2-5 ปี

6-10 ปี

มากกว่า 11 ปี

6. รายได้ปัจจุบัน เฉลี่ยต่อเดือน (บาท)

- น้อยกว่า 15,000 บาท       15,001-30,000 บาท  
 30,001-45,000 บาท       45,001-60,000 บาท  
 60,001 บาทขึ้นไป

**ส่วนที่ 2** ปัจจัยที่นักกายภาพบำบัดพิจารณา และตัดสินใจร่วมงานกับคลินิกกายภาพบำบัด

1. ท่านพิจารณาเลือกร่วมงานกับคลินิกกายภาพบำบัดอย่างไร
2. เงินเดือนที่คาดว่าจะได้รับ
3. ใน 1 สัปดาห์ท่านต้องการวันหยุดกี่วัน
4. ท่านสามารถร่วมงานกับคลินิกแห่งใหม่ได้ภายในระยะเวลาเท่าใด
5. ท่านมีความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในสายงานอย่างไร

