



การริเริ่มธุรกิจ กลยุทธ์การปฏิบัติงานนำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ  
ขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

พรรณภา สวนรัตน์ชัย

ดุขฎฐินิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
บริหารธุรกิจดุขฎฐิบัณฑิต  
ปีการศึกษา 2561

การริเริ่มธุรกิจ กลยุทธ์การปฏิบัติงานนำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ  
ขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

พรรณภา สวรรค์ตันชัย

คุษฎีนิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
บริหารธุรกิจคุษฎีบัณฑิต  
ปีการศึกษา 2561  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

BUSINESS INITIATION AND PERFORMANCE STRATEGIES LEADING  
TO THE SUSTAINABILITY OF THAI TRADITIONAL MEDICINE  
SMALL BUSINESSES IN BANGKOK METROPOLIS

PHANNAPHA SUANRATTANACHAI

A DISSERTATION PRESENTED TO RAMKHAMHAENG UNIVERSITY  
IN PARTIAL FULFILMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION

2018

COPYRIGHTED BY RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

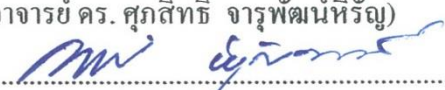
ชื่อเรื่องคุณิพนธ์ การริเริ่มธุรกิจ กลยุทธ์การปฏิบัติงานนำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจขนาด  
ย่อมด้านการแพทย์แผนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

ชื่อผู้เขียน นางสาวพรรณภา สอนรัตนชัย

คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณิพนธ์

 ..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. ศุภสิทธิ์ จารุพัฒน์ศิริ)

 ..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์)

มหาวิทยาลัยรามคำแหงอนุมัติให้คุณิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจคุณิพนธ์

 ..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สืบพงษ์ ปราบใหญ่)

 ..... ประธานกรรมการบริหาร

(อาจารย์ ดร. นรพล จินันท์เดช)

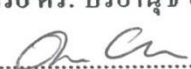
โครงการบริหารธุรกิจ

คุณิพนธ์

คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์

 ..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ปรียานุช อภิบุญโยภาส)

 ..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ พ.ด.ด. ดร. ดนุทิน เจริญ)

 ..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ศุภสิทธิ์ จารุพัฒน์ศิริ)

 ..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์)

 ..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. นรพล จินันท์เดช)

## บทคัดย่อ

|                    |                                                         |
|--------------------|---------------------------------------------------------|
| ชื่อเรื่องคุณิพนธ์ | การริเริ่มธุรกิจ กลยุทธ์การปฏิบัติงานนำไปสู่ความยั่งยืน |
|                    | ธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยในเขต                   |
|                    | กรุงเทพมหานคร                                           |
| ชื่อผู้เขียน       | นางสาวพรรณภา สวนรัตนชัย                                 |
| ชื่อปริญญา         | บริหารธุรกิจคุณิพนธ์                                    |
| ปีการศึกษา         | 2561                                                    |

## คณะกรรมการที่ปรึกษาคุชชีนิพนธ์

1. อาจารย์ ดร. สุภสิทธิ์ จารุพัฒน์หิรัญ ประธานกรรมการ
2. รองศาสตราจารย์ ดร. แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ กรรมการ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยการตัดสินใจเริ่มธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย (2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การปฏิบัติงานของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย (3) เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคในระหว่างการทำงานของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย (4) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย ผลการวิจัยนี้มุ่งศึกษาการริเริ่มธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย อุปสรรคที่เกิดขึ้นและกลยุทธ์การปฏิบัติงาน และการยั่งยืนของธุรกิจ จากสถานประกอบการจำนวน 17 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ประกอบการจำนวน 17 คน พนักงานผู้ให้บริการจำนวน 19 คน และผู้รับบริการจำนวน 17 คน ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์เชิงลึกตามวิธีการของการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ประกอบการริเริ่มธุรกิจจากการเล็งเห็นโอกาสที่  
สังคมไทยยอมรับการแพทย์แผนไทยซึ่งฝังอยู่ในวัฒนธรรมไทยมานาน ซึ่งพิจารณาว่า  
เป็นโอกาสทางสังคมจากวัฒนธรรมเป็นช่องทางการเปิดธุรกิจขนาดย่อม นอกจากนี้  
การลงทุนธุรกิจใช้การลงทุนต่ำ ไม่จำกัดความรู้และระดับการศึกษา และหาความรู้ได้ง่าย

ด้านพนักงานผู้ให้บริการเล็งเห็นถึงโอกาสการมีงานทำ สิ่งสำคัญที่พบคือ ความตั้งใจที่เหมือนกันของทั้งผู้ประกอบการและพนักงานผู้ให้บริการ ในการประกอบอาชีพบริการ คือ ความต้องการช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์

ผู้ประกอบการเผชิญอุปสรรคในดำเนินธุรกิจ คือ การขาดแคลนพนักงาน การไม่มีความรู้ด้านการบริหารงาน การพัฒนาในอาชีพมีน้อย และไม่มีระบบประกันสังคม

ผู้ประกอบการและพนักงานผู้ให้บริการมีความรู้สึกรักภูมิใจและผูกพันในอาชีพด้านการแพทย์แผนไทยที่เป็นมรดกทางวัฒนธรรมไทยมานานและเป็นอาชีพที่เป็นประโยชน์แก่สังคมจากการให้บริการการแพทย์แผนไทย ในขณะเดียวกัน ผู้ประกอบการและพนักงานผู้ให้บริการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการบนพื้นฐานของความจริงใจและเต็มใจช่วยเหลือ มีความผูกพันกับผู้รับบริการ โดยไม่คำนึงถึงผลกำไรทางธุรกิจเพียงอย่างเดียว ผลที่เกิดขึ้นคือผู้รับบริการรู้สึกพอใจและชื่นชมการบริการ และคิดว่าคุ้มค่าค่าใช้จ่าย

กลยุทธ์การปฏิบัติงานที่ผู้ประกอบการใช้ คือ ฝีมือแรงงาน การใช้กลยุทธ์ทางการตลาด คือ เลือกสถานที่ตั้ง การลดราคา และการมีบริการใหม่ และนำสื่อสังคมสมัยใหม่ในการประชาสัมพันธ์ เพื่อการเข้าถึงได้ง่ายและติดตามผู้รับบริการ การแสดงความคิดเห็นของผู้รับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงบริการ และเข้าร่วมบริการกับธุรกิจท่องเที่ยว เพราะการให้บริการกับนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นแหล่งรายได้สำคัญของธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยยังคงมีการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของผู้รับบริการในปัจจุบัน จากการกระจายตัวของสถานประกอบการทำให้ผู้รับบริการเข้าถึงบริการได้ง่าย จากความต้องการผู้รับบริการที่ยอมรับ พึงพอใจถึงประโยชน์ที่ได้รับบริการด้านการแพทย์แผนไทย และการมีผลกำไรที่สม่ำเสมอทำให้ธุรกิจคงอยู่ กล่าวคือ ผู้ประกอบการ พนักงานผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ เห็นถึงประโยชน์จากธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยที่อยู่บนพื้นฐานวัฒนธรรมไทยสามารถตอบสนองความต้องการได้ซึ่งทำให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจ

# ABSTRACT

|                    |                                                                                                                                                        |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dissertation Title | Business Initiation and Performance Strategies<br>Leading to the Sustainability of Thai Traditional<br>Medicine Small Businesses in Bangkok Metropolis |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Student's Name                      Miss Phannapha Suanrattanachai

Degree Sought                      Doctor of Business Administration

Academic Year 2018

## Advisory Committee

1. Dr. Supasit Jarupathirun Chairperson
2. Assoc. Prof. Dr. Kaewta Poopatanapong

In this dissertation, the researcher examines (1) decision factors in the business initiation of operators of Thai traditional medicine small businesses; (2) the performance strategies of these operators; (3) problems and obstacles confronting these operators; and (4) factors enhancing the sustainability of these businesses.

In Bangkok Metropolis (BM), the researcher investigated seventeen establishments, seventeen operators, nineteen employees providing services, and seventeen service receivers.

As a qualitative research inquiry, the researcher employed the in-depth interview method to collect germane data.

Findings are as follows:

The operators initiated their businesses by seizing an opportunity based on recognizing that Thai society accepts Thai traditional medicine as it has been imbedded in Thai culture over a long period of time, thereby providing a channel for conducting this type of small business. In addition, this business requires only low investment funds without limitations due to paucity of knowledge and educational level with the knowledge required easily obtained.

The employees providing services recognize a work opportunity. It is important that the operators and the employees providing services share intentions in believing that they need to assist others to become free of suffering.

Operators face obstacles in conducting these businesses after the following fashion:

They face a shortfall in employees. They have no administrative knowledge, display a low level of professional development, and have no access to the social security system.

Operators and employees providing services are still proud to be engaged in the occupation of Thai traditional medicine with its long heritage in Thai culture. It is an occupation beneficial to society in providing Thai traditional medicine services as an aspect of Thai culture. At the same time, operators and employees providing services have good relationships with service receivers on the basis of their sincerity and willingness to help. They feel engaged with service receivers. They do not take into consideration only business profits. This state of affairs result in service receivers feeling

satisfied and admiring of the services provided. They think the costs of the services are worthwhile.

Skilled labor is the performance strategy adopted by the operators. The marketing strategies are the selection of location, reducing prices, and offering new services. Modern social media used for public relations are easily accessed and provide the means for following up on the services dispensed to service users. The opinions of service users are used to improve services. The services are provided in conjunction with the tourism business. Providing services to foreign tourists is an important source of income for these businesses.

Analysis of data shows that small businesses dispensing Thai traditional medicine services are continuously well received by service users. Wide dispersal of establishments enables service receivers to easily access these services. The fact that service receivers accept the services and feel satisfied with the perceived benefits of Thai traditional medicine services while yet enjoying profits converge is ensuring the continuous survival of these small businesses. In other words, operators, employees providing services, and service receivers perceive benefits stemming from these businesses as being responsive to genuine needs, thereby ensuring the sustainability of the businesses in question.

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือและคำแนะนำจากผู้มีพระคุณหลาย ๆ ท่านที่ได้กรุณาช่วยเหลือในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ คำปรึกษา ความคิดเห็นและเป็นกำลังใจอย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. สุภสิทธิ์ จารุพัฒน์หิรัญ และ รองศาสตราจารย์ ดร. แก้วตา ผู้พัฒน์พงศ์ ที่กรุณาเสียสละเวลาเพื่อให้ความรู้ คำชี้แนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย และช่วยตรวจสอบรายละเอียดคุษฎีนิพนธ์ทุกขั้นตอนอย่างใกล้ชิด และขอบพระคุณความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร. ปรียานุช อภิบุญโยภาส และ รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต. ดร. คณวสิน เจริญ ที่ช่วยเสริมข้อคิดเห็น และเพิ่มเติมองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาอื่น ๆ

ขอขอบคุณความมีน้ำใจที่ให้การช่วยเหลือสนับสนุนข้อมูลทุกด้านของ ผู้ประกอบการ พนักงานผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ ในสถานประกอบการทุก ๆ แห่งอันจะเป็นความซาบซึ้งและประทับใจที่ไม่อาจลืมเลือน

ท้ายที่สุด ขอขอบพระคุณ มหาวิทยาลัยรามคำแหง คณะบริหารธุรกิจ และ โครงการบริหารธุรกิจคุษฎีบัณฑิต โดยผู้อำนวยการโครงการฯ อาจารย์ ดร. นรพล จินันท์เดช ผู้เปี่ยมด้วยความเมตตา กรุณา อย่างยิ่งด้วยความหวังใญ่ลูกศิษย์ทุกคนเสมอมา รวมทั้งขอบคุณเจ้าหน้าที่โครงการฯ ทุกท่านที่คอยดูแลเอาใจใส่ตลอดหลายปีที่ผ่านมา

พรรณภา สวรรค์ตันชัย

## สารบัญ

|                                                                 | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                                            | (4)  |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                                         | (6)  |
| กิตติกรรมประกาศ.....                                            | (9)  |
| <b>บทที่</b>                                                    |      |
| 1    บทนำ.....                                                  | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                             | 1    |
| คำถามของการวิจัย.....                                           | 8    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....                                    | 8    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                                          | 9    |
| วิธีดำเนินการวิจัย.....                                         | 10   |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                                            | 10   |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....                                  | 12   |
| สรุปบทที่ 1.....                                                | 12   |
| 2    แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....                  | 13   |
| แนวคิดและทฤษฎีของการริเริ่มธุรกิจ.....                          | 13   |
| แนวคิดและทฤษฎีของกลยุทธ์การปฏิบัติงาน.....                      | 20   |
| แนวคิดและทฤษฎีของธุรกิจขนาดย่อม.....                            | 27   |
| แนวคิดและทฤษฎีของความสำเร็จในดำเนินธุรกิจขนาดย่อม.....          | 32   |
| แนวคิดและทฤษฎีของความสำเร็จในอาชีพและความผูกพัน<br>ในอาชีพ..... | 34   |
| แนวคิดและทฤษฎีของความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อม.....              | 43   |
| สรุปบทที่ 2.....                                                | 53   |

| บทที่                                                      | หน้า |
|------------------------------------------------------------|------|
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....                                  | 54   |
| ประเภทของการวิจัย.....                                     | 54   |
| ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....                              | 55   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                               | 56   |
| วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....                               | 56   |
| ผู้ให้ข้อมูล.....                                          | 57   |
| คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์.....                              | 58   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์.....                         | 58   |
| ขั้นตอนการสัมภาษณ์.....                                    | 58   |
| การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผล.....                      | 60   |
| สรุปบทที่ 3.....                                           | 61   |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                | 63   |
| ตอนที่ 1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง.....                      | 64   |
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก..... | 81   |
| ตอนที่ 3 ข้อสรุปที่ได้จากการค้นพบ.....                     | 154  |
| สรุปบทที่ 4.....                                           | 156  |
| 5 สรุปและอภิปรายผล.....                                    | 158  |
| สรุปผลการวิจัย.....                                        | 158  |
| อภิปรายผล.....                                             | 160  |
| ข้อจำกัดการวิจัย.....                                      | 181  |
| ข้อเสนอแนะการวิจัย.....                                    | 182  |
| สรุปบทที่ 5.....                                           | 183  |
| ภาคผนวก                                                    |      |
| ก สำเนาเอกสารรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย.....      | 184  |

|                                                        | หน้า |
|--------------------------------------------------------|------|
| ภาคผนวก                                                |      |
| ข แนวคำถามสัมภาษณ์.....                                | 186  |
| ผู้ประกอบการ.....                                      | 187  |
| พนักงานผู้ให้บริการ.....                               | 191  |
| ผู้รับบริการ.....                                      | 194  |
| ค เอกสารขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคำสัมภาษณ์.....         | 195  |
| ประวัติผู้ตรวจสอบข้อมูล.....                           | 204  |
| ง พระราชบัญญัติสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ พ.ศ. 2559..... | 205  |
| บรรณานุกรม.....                                        | 212  |
| ประวัติผู้เขียน.....                                   | 224  |

## สารบัญตาราง

| ตาราง                                                            | หน้า |
|------------------------------------------------------------------|------|
| 1 จำนวนผู้ให้บริการแพทย์แผนไทย.....                              | 14   |
| 2 จำนวนสถานประกอบการเอกชนและผู้ให้บริการแพทย์แผนไทย.....         | 16   |
| 3 จำนวนแพทย์แผนไทยและแพทย์แผนจีน.....                            | 16   |
| 4 จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจขนาดย่อม.....                        | 28   |
| 5 ค่า Impact Indicator ของ SMEs ที่มีต่อ GDP ของประเทศภาคบริการ. | 30   |
| 6 รายชื่อสถานประกอบการและผู้ประกอบการ.....                       | 64   |
| 7 รายชื่อพนักงานผู้ให้บริการ.....                                | 65   |
| 8 รายชื่อผู้รับบริการ.....                                       | 66   |
| 9 สรุปประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์.....                            | 153  |

## สารบัญภาพประกอบ

| ภาพ                                                                                         | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์.....                               | 22   |
| 2 กระบวนการวิเคราะห์กลยุทธ์.....                                                            | 24   |
| 3 ขอบเขตเชิงแนวคิดของความผูกพันในอาชีพ ความผูกพัน<br>ในการทำงาน และความผูกพันในวิชาชีพ..... | 41   |
| 4 แสดงความเชื่อมโยงปัจจัยการริเริ่มธุรกิจ.....                                              | 161  |
| 5 แสดงความเชื่อมโยงกลยุทธ์การปฏิบัติงาน.....                                                | 164  |
| 6 แสดงความเชื่อมโยงอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ.....                                            | 167  |
| 7 แสดงความเชื่อมโยงปัจจัยที่ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจ.....                               | 173  |
| 8 แบบจำลองแสดงความเชื่อมโยงของแนวคิดระหว่างกลุ่มปัจจัย.....                                 | 177  |

# บทที่ 1

## บทนำ

เนื้อหาของบทแรกกล่าวถึงที่มาและความสำคัญของปัญหา ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของปัญหา ที่สามารถตอบได้ด้วยการวิจัยเชิงประจักษ์ เนื้อหาครอบคลุมรายละเอียดปัญหานำวิจัย นำมาซึ่งวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และนิยามศัพท์เฉพาะ ที่ใช้ในการวิจัยนี้ เนื้อหาดังกล่าวเป็นจุดเริ่มต้นนำไปสู่วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัยในบทต่อไป

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มนุษย์เราเรียนรู้วิธีการต่อสู้กับโรคภัย และความเจ็บป่วยมาเป็นเวลานาน ภาวคติที่กล่าวกันเสมอ คือ “ความไม่มีโรคเป็นลาภอันประเสริฐ” คนทุกเชื้อชาติเรียนรู้การรักษาโรค และการเจ็บป่วยหลายวิธี โดยเน้นสาเหตุ และการแก้ไข เพื่อให้มีชีวิตรอด ยืนนาน บางวิธีใช้การพึ่งพาอำนาจที่ไม่สามารถอธิบายได้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เชื่อว่าเป็นสาเหตุของความเจ็บป่วย นอกจากนั้นหลายวิธีพึ่งพาสิ่งที่ได้มาจากธรรมชาติ นำมาเป็นยารักษาโรค ส่วนใหญ่มาจากพืช นำมาผสมกันปรุงเป็นยารักษา

ในสังคมไทย พฤติกรรมดังกล่าวทำให้เกิดการเรียนรู้วิธีรักษาโรคเป็นภูมิปัญญาที่สะสม และแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่มวัฒนธรรม สะสมและถ่ายทอดกันต่อมาสู่ชนรุ่นหลัง โดยการบอกกล่าว หรือการเขียนเป็นองค์ความรู้ของชาวบ้าน หรือโดยผู้ทรงความรู้ที่เรียกว่า “หมอ” หรือผู้ที่ได้รับความเชื่อถือ ความรู้ดังกล่าวควบคู่ไปกับการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 4 ชาติ คือ ชาติดิน ชาตุน้ำ ชาติลม และชาติไฟ และศึกษาระบบสรีระของมนุษย์ เช่น ระบบกล้ามเนื้อ และหน้าที่ของอวัยวะต่าง ๆ ของมนุษย์ ความรู้ที่สะสม และถ่ายทอดกันมานั้นฝังลึกอยู่ในค่านิยม และความเชื่อของคนไทยมาเป็นเวลานาน

ต่อมาการแพทย์สมัยใหม่ศึกษาพฤติกรรม และการเกิดโรค โดยวิธีวิทยาศาสตร์ โดยชาวตะวันตกแพร่หลายไปทั่วโลก การรักษาโรคทำโดยการใช้ยา และการผ่าตัด มีผลเป็นที่ประจักษ์ และยอมรับในสังคมไทย การศึกษาและวิทยาการการแพทย์สมัยใหม่เจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บทบาท และวิธีการรักษาแบบเดิมตามความเชื่อ และยาที่ใช้ในอดีตลดความสำคัญไปอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการค้นพบสาเหตุของโรค เช่น แบคทีเรีย ไวรัส และสารพิษ

จากนั้นคนไทยพึ่งพาการแพทย์แผนปัจจุบันในการรักษาโรคเป็นเวลา 200 ถึง 300 ปี ต่อมาได้ถูกละเลย (กลุ่มงานวิชาการและคลังความรู้กองวิชาการและแผนงาน, 2018, หน้า 1) การเปิดโรงพยาบาลเกิดขึ้นทั่วประเทศให้บริการด้านการรักษา และสาธารณสุขแก่บุคคล และชุมชน ในขณะเดียวกันการแพทย์สมัยใหม่ยังไม่สามารถรักษาโรคบางชนิดได้ และค่าใช้จ่ายในการรักษาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการลงทุนด้านการรักษาที่ต้องใช้บุคลากรทางการแพทย์ และเครื่องมือที่มีต้นทุนสูง นอกจากนั้นจำนวนผู้ใช้บริการเพิ่มมากขึ้น ทำให้นักวิชาการหลายคนกลับมาคิดความสำคัญขององค์ความรู้ด้านการรักษาที่เคยใช้กันมาในอดีต นำส่วนดีมาผสมผสานกับการแพทย์แผนปัจจุบัน เรียกว่า “แพทย์ทางเลือก” หรือ “แพทย์แผนไทยประยุกต์”

ปัจจุบันความรู้ด้านการรักษาแผนไทยที่สั่งสมกันมา เป็นที่ยอมรับเพราะเป็นองค์ความรู้ที่นำมาใช้กันมากขึ้นอย่างเป็นระบบ การรักษาด้วยวิธีการแพทย์แผนไทยเป็นมรดกทางปัญญา หรือทางวัฒนธรรมที่มีคุณค่าสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของไทย ตั้งแต่อดีต นักวิชาการหลายสาขาชี้ให้เห็นว่า วิธีการรักษาดังกล่าวนับว่าเป็นองค์ประกอบทางวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนไทย เป็นผลให้สังคมไทย เกิดการตื่นตัว และเกิดนักวิชาการ และนักวิชาชีพด้านการแพทย์แผนไทย ดังเห็นได้ว่า มีการจัดตั้งโรงพยาบาล และสถานพยาบาลทางการแพทย์แผนไทยขนาดใหญ่ให้บริการอย่างมีระบบ ในขณะเดียวกันกับการเกิดสถานประกอบการเอกชนจำนวนมากให้บริการทางการแพทย์แผนไทย

จากลักษณะการยอมรับของการใช้ความรู้เดิม (traditional knowledge) ด้านการรักษาเป็นหลัก เป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน (เพ็ญญา ทรัพย์เจริญ, 2550, หน้า 11) หรือใช้ร่วมกับแพทย์แผนปัจจุบัน เป็นที่มาของสถานประกอบการการแพทย์แผนไทยใน

เชิงธุรกิจในปัจจุบัน แต่ปัญหาการดำเนินธุรกิจมีความซับซ้อน เช่น ทรงเดช มโนจินดา (2557, หน้า 2) ระบุว่า การสนับสนุน และพัฒนาแพทย์แผนไทยให้เป็นที่ยอมรับ และ เชื่อถือยังเป็นปัญหาระดับประเทศแต่ วิบูลย์ ทัด สุทัศน์กิตติ (2556, หน้า 1) ให้ ความเห็นว่า ประชาชนร้อยละ 90 รู้จักการบริการแพทย์แผนไทย และร้อยละ 70 เห็น ด้วกับการนำยาแผนไทยมาใช้ในการรักษาอาการเจ็บป่วยเบื้องต้น เพราะเป็นภูมิปัญญา ของไทยที่สืบทอดกันมาและประหยัดค่าใช้จ่ายในระดับบุคคลและประเทศ

ด้วยเหตุดังกล่าว ความต้องการของสังคมในการรับบริการทางการแพทย์แผนไทย ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน และคาดว่าจะต่อเนื่องไปใน อนาคตที่จะกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุ ในปี 2564 นำมาซึ่งโอกาสทางธุรกิจ ผู้สนใจในการ เป็นประกอบธุรกิจใหม่เกิดขึ้นทั่วประเทศ และขยายตัวไปยังต่างประเทศ การแพทย์แผน ไทยซึ่งเป็นธุรกิจบริการ มีประเภทของการให้บริการแตกต่างกันทั้งการบำบัด การรักษา และการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เสริม รัฐบาลเล็งเห็นความสำคัญของมรดกความรู้ทางวัฒนธรรม ที่นำมาใช้ในการแพทย์ จึงจัดตั้งหน่วยงานราชการ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข คือ กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทย และการแพทย์ทางเลือก (ทรงเดช มโนจินดา, 2557, หน้า 4-5; สุรัตน์ อัดตะ, 2561, หน้า 6) และจัดตั้งสมาคมแพทย์แผนไทย โดยทำหน้าที่ ส่งเสริมและกำกับดูแลการเปิดสถานบริการแพทย์แผนไทย หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการพัฒนา ความรู้ โดยการเปิดฝึกอบรมให้แก่บุคคลที่สนใจ เพื่อใช้ประกอบ อาชีพ และกำกับดูแลในการออกใบอนุญาตเปิดสถานบริการ

ปัจจุบันโรงพยาบาลที่เน้นการรักษาโดยการแพทย์แผนไทย เช่น โรงพยาบาล เจ้าพระยาอภัยภูเบศร และโรงพยาบาลพนา นอกจากนั้นโรงพยาบาลของรัฐ และเอกชน เปิดบริการรักษาโดยการประยุกต์การแพทย์แผนปัจจุบันเข้ากับการแพทย์แผนไทยอีก หลายแห่ง จากสถิติสถานประกอบการเอกชนที่ให้บริการแพทย์แผนไทย เพิ่มจำนวนขึ้น อย่างรวดเร็วในช่วงปี 20 ปีที่ผ่านมา รูปแบบของกิจการอาจเป็นธุรกิจระดับครอบครัว หรือเปิดบริการในสถานที่ชุมชน ตลอดจนเปิดกิจการที่มีการบริหารจัดการอย่างมีระบบ เป็นธุรกิจขนาดย่อม (small business) สถานประกอบการหลายแห่งให้บริการต่อเนื่อง หลายปี แต่บางแห่งต้องปิดกิจการ เนื่องจากปัญหาในการบริหารจัดการ หากธุรกิจมี การบริหารที่ดีธุรกิจก็มีโอกาสประสบความสำเร็จได้ แต่บริหารไม่ดีธุรกิจอาจมีโอกา

ล้มเหลวได้ (สิทธิชัย ธรรมเสนห์, 2554, หน้า 1) ในขณะเดียวกันสถานประกอบการหลายแห่งยังคงอยู่ และสามารถทำกำไรได้ ดังนั้นการศึกษารูปแบบการบริหารธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยเป็นประเด็นทางวิชาการที่ควรศึกษา

ธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยเป็นกรณีการประกอบธุรกิจขนาดย่อมที่น่าสนใจ เนื่องจากการกำเนิดธุรกิจมีลักษณะเฉพาะจากการฟื้นฟูภูมิความรู้ชาวบ้านที่ฝังอยู่ในวัฒนธรรมไทย นำมาใช้เป็นบริการในปัจจุบัน ดังนั้นการริเริ่มธุรกิจอาจมีปัจจัยแตกต่างจากธุรกิจอื่น Dess, Lumpkin, and Eisner (2010, p. 285) ให้ความเห็นว่าความสำเร็จของการเริ่มธุรกิจใหม่ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ โอกาส ความเพียงพอของทรัพยากร และประสบการณ์ของผู้ริเริ่มธุรกิจ ซึ่งพร้อมกันกับการตอบรับของผู้ใช้บริการที่บางคนให้ความสนใจ จากการมีประสบการณ์ และมีทัศนคติต่อการใช้ความรู้ด้านการแพทย์แผนไทย ดังนั้นการบริหารจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ก็มีปัจจัยหลักต่างจากการบริหารจัดการธุรกิจขนาดย่อมอื่นเช่นกัน

รัฐธรรมนูญปี 2559 มาตรา 55 กำหนดให้มีการส่งเสริมการแพทย์แผนไทย รัฐบาลกำหนดนโยบายสนับสนุน และพัฒนาการแพทย์แผนไทยผ่านกรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก เพื่อให้เป็นทางเลือกในการรักษาควบคู่ไปกับการแพทย์แผนปัจจุบัน เพื่อรองรับบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการขยายตัวของธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยในปัจจุบัน สิ่งที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการคือเร่งพัฒนาคุณภาพด้านการบริการ และคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแหล่งรายได้ให้แก่ภาคธุรกิจ (พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ, 2557) การวิจัยนี้มีความสำคัญ เพราะเป็นการปิดช่องว่างการวิจัย ปัญหาเกี่ยวกับกลยุทธ์การปฏิบัติงานมีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย นับว่าเป็นประเด็นสนใจของนักวิชาการในปัจจุบัน

จากที่มาของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย บริบทของสังคมในเรื่องของแพทย์ทางเลือก ด้านเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐ การให้บริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยเอื้ออำนวยต่อโอกาสของการเปิดธุรกิจ ต่อเนื่องไปถึงรูปแบบการบริหารธุรกิจเพื่อความยั่งยืน เป็นบริบทที่ผสมผสาน และซับซ้อน ที่นักวิชาการควรให้ความสนใจในรูปแบบของปัญหาเชิงวิชาการของแนวคิด และทฤษฎีของธุรกิจขนาดย่อม

ธุรกิจบริการขนาดย่อมการแพทย์แผนไทย การหาหมอพื้นบ้าน/หมอแผนโบราณ หรือหมอนวดไทยมีค่อนข้างน้อย ไม่ถึงร้อยละ 2 ของประชากรที่เจ็บป่วย (รัชนิ จันทรเกษ, ประพนธ์ เกตุราภาส และจิราพร ลิ้มปานานนท์, 2559) ซึ่งในปัจจุบันยังขาดแคลน พนักงานผู้ให้บริการ และแรงงานส่วนหนึ่งเดินทางไปทำงานต่างประเทศที่ได้รับ ค่าตอบแทนดีกว่า ดังนั้นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการให้บริการจึงเป็นประเด็นที่ควรศึกษา

การบริหารทรัพยากรของธุรกิจขนาดย่อมที่มีเงินทุน และเงินหมุนเวียนต่ำทำให้ เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมทางสังคม และเศรษฐกิจ เช่น การเพิ่มการลงทุนเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า และการส่งเสริมการฝึกอบรมของ พนักงาน Hax and Majluf (1984, p. 69) ให้ความสำคัญของการมีเงินสำรอง (financial or organization slack) เพราะองค์กรธุรกิจมีความจำเป็นต้องใช้ เมื่อมีสถานการณ์ภายนอก กดดันให้เปลี่ยนแปลง ประเด็นดังกล่าว เป็นปัญหาสำคัญซึ่งท้าทายผู้ประกอบการธุรกิจ ขนาดย่อม รวมทั้งผู้ประกอบการธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทย

การวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับการศึกษากลยุทธ์ หรือวิธีการดำเนินงานที่ทำให้ธุรกิจ ด้านการแพทย์แผนไทยที่เป็นธุรกิจขนาดย่อมที่กำลังเติบโต ชาวต่างชาติที่เดินทางมาใช้ บริการด้านสุขภาพ (พงศธรันย์ พลศรีเลิศ, 2557) และผลมาจากปัญหาเรื่องสุขภาพของ คนไทย ที่ต้องการทางเลือกในการดูแล ป้องกัน และรักษา โดยธุรกิจนวดแผนไทยได้รับความนิยอย่างกว้างขวาง ในการดำเนินธุรกิจเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน กลยุทธ์การบริหารเริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายของธุรกิจ และวิธีดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย Thompson, Strickland, and Gamble (2010, p. 24) โดยปกติเป้าหมายที่สำคัญของการ ประกอบธุรกิจ คือผลกำไร หรือเงินกำไรจากการทำธุรกิจ

กล่าวคือเมื่อพิจารณาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ Hax and Majluf (1984, p. 55) กล่าวว่า “โดยปกติ เป้าหมายขององค์กรธุรกิจเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณเกี่ยวกับผลประกอบการ โดยรวมด้านการเงิน” ข้อคิดดังกล่าวอาจไม่เป็นจริงทั้งหมด เนื่องจากองค์กรธุรกิจอาจ พิจารณาเป้าหมายทางสังคม และวัฒนธรรม นอกเหนือผลกำไรที่เป็นรูปเงินที่ได้จาก การลงทุนเพียงอย่างเดียว เช่น สถานพยาบาลเอกชน OTOP และสถานประกอบการ ธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทย

ในเรื่องเกี่ยวกับทรัพยากรในการดำเนินงานธุรกิจขนาดย่อม Dess, Lumpkin, and Elsner (2010, pp. 278-283) กล่าวว่าทรัพยากรที่ต้องคำนึงถึงคือเงินทุน (financial resources) ธุรกิจขนาดย่อมต้องมีแหล่งเงินทุน แม้จะดำเนินงานไปแล้ว เงินทุนส่วนหนึ่งมาจากเงินสะสมของบุคคล และเป็นข้อจำกัดที่สำคัญ ทุนมนุษย์ (human capital) ความรู้และประสบการณ์ในการจัดการ และตัดสินใจเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และทุนสังคม (social capital) การสนับสนุนการเครือข่ายในสังคม เช่น กลุ่มที่ทำธุรกิจเหมือนกัน กลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และหอการค้า

นอกจากนั้นการบริหารทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการตอบสนองต่อความประสงค์ของผู้รับบริการ คุณภาพของการให้บริการที่คุ้มค่า เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับวงจรการบริหารธุรกิจเพื่อความยั่งยืน และเมื่อพิจารณาจากแนวคิดเรื่อง การบริการ กล่าวคือเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการต้องใช้สามารถรับรู้ได้จากผู้ประกอบการ พนักงานผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ ซึ่งถือว่าเป็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง และเป็นแหล่งข้อมูลของการค้นคว้าวิจัยที่มีคุณค่าทางวิชาการ

นักวิชาการ และนักวิจัย ให้ความสนใจในการบริหารจัดการธุรกิจขนาดย่อม เห็นได้จากการวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีจำนวนมากในหลายประเทศ ถึงแม้ธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจขนาดย่อม แต่การวิจัยในอดีตที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยมีลักษณะไม่ครอบคลุม กระจาย มีจำนวนน้อย และไม่ลึกซึ้งเพียงพอที่จะนำไปสู่ข้อสรุปเชิงวิชาการ เพื่อนำไปเป็นแนวทางการกำหนดนโยบาย หรือการปฏิบัติได้ เช่น ศึกษาความสำเร็จในอาชีพนวดแผนไทยโดย นภาพรพร เนตรประดิษฐ์ (2558) การบริหารจัดการธุรกิจสปา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดย สิทธิชัย ธรรมเสนห์ (2554) และปัจจัยที่นำไปสู่การส่งเสริมแพทย์ทางเลือก โดย ทรงเดช มโนจินดา (2557)

ในเรื่องของปัญหาเชิงวิชาการเกี่ยวกับธุรกิจขนาดย่อม Lampadarios (2017, p. 1) เสนอข้อสรุป 4 ประเด็นที่น่าสนใจ และเกี่ยวข้องโดยตรงกับปัญหา และความจำเป็นในการวิจัยนี้ ประการแรกปัจจุบันความหมายของธุรกิจขนาดย่อมมีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ประการที่สองนักวิชาการพิจารณาความหมายของความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อมแตกต่างกัน ประการที่สาม ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจขนาดย่อมยังกระจัดกระจาย

และยังอยู่ในระยะสะสม และประการสุดท้าย ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเริงของธุรกิจขนาดย่อมแตกต่างกันไปในแต่ละประเภทธุรกิจและแต่ละประเทศ

ดังนั้นในบริบทธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยที่มีความซับซ้อน จำเป็นต้องศึกษาที่ครอบคลุมพิจารณาเป็นภาพรวม หรือกระบวนการให้ได้มาซึ่งข้อคิดเชิงวิชาการ และข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ที่ทำให้ช่องว่างของความรู้ที่ได้จากการวิจัยในเรื่องธุรกิจแคบลง และการวิจัยนี้เป็นส่วนเสริมข้อคิดข้างต้น นอกจากนี้ ปัญหาของการริเริ่มธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยดังกล่าวมาข้างต้น เป็นประเด็นที่สำคัญที่มีความลึกซึ้ง และต้องการการใช้กลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะในรายละเอียด การศึกษาดังกล่าวทำให้เกิดความรู้เพิ่มเติมจากองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้ว และได้ความคิดใหม่เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ

ปัญหาการวิจัยนี้ เป็นกระบวนการเริ่มตั้งแต่การตัดสินใจลงทุน กลยุทธ์นำไปสู่ความยั่งยืน ตามลักษณะเฉพาะของธุรกิจขนาดย่อมที่ให้บริการด้านการแพทย์แผนไทย และบริบทการดำเนินการของธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยที่ยังมีวิจัยไม่เพียงพอ ทำให้ปัญหาของการวิจัยนี้มีความน่าสนใจ และเป็นกระบวนการเชิงบริบทที่ซับซ้อน เมื่อพิจารณาจำนวน และความสำคัญของปัจจัยที่กำหนดกับกระบวนการบริหาร เกิดเป็นปัญหาเชิงกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่ทำทลายความรู้ และประสบการณ์ของผู้ประกอบการในปัจจุบัน และอนาคตผลการวิจัยนี้นำมาซึ่งข้อแนวคิดที่มีคุณค่าทางวิชาการ และสาระสำคัญต่างจากการวิจัยในอดีตของการบริหารองค์การธุรกิจขนาดย่อม

### คำถามของการวิจัย

จากลักษณะเฉพาะ คุณค่าของปัญหาการวิจัย และความจำเป็นที่ต้องทำการศึกษาดังกล่าวมาข้างต้น การวิจัยนี้กำหนดคำถามเพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษา ดังนี้

คำถามที่ 1 ปัจจัยใดที่มีส่วนในการตัดสินใจริเริ่มดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการสถานประกอบการด้านการแพทย์แผนไทย

คำถามที่ 2 กลยุทธ์ที่ทำให้สถานประกอบการด้านการแพทย์แผนไทยพัฒนาอย่างยั่งยืนอย่างไร

คำถามที่ 3 อะไรคือปัญหา และอุปสรรคที่สำคัญที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินการ  
สถานประกอบการด้านการแพทย์แผนไทย

คำถามที่ 4 ปัจจัยใดที่ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์  
แผนไทย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากปัญหาการวิจัยที่พิจารณาความต่อเนื่องตั้งแต่การริเริ่มธุรกิจ กลยุทธ์  
การปฏิบัติงานเพื่อให้ธุรกิจยั่งยืน และคำถามการวิจัยที่เกิดขึ้นดังกล่าว วัตถุประสงค์  
ทั้ง 4 ข้อของการวิจัยนี้ พิจารณาเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่แรกเริ่ม  
การจัดตั้งจนถึงปัจจุบัน

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการตัดสินใจริเริ่มธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม  
ด้านการแพทย์แผนไทย
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การปฏิบัติงานของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม  
ด้านการแพทย์แผนไทย
3. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคในระหว่างการดำเนินงานของผู้ประกอบการ  
ธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย
4. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์  
แผนไทย

### ขอบเขตของการวิจัย

เนื่องจากองค์กร และหน่วยงานที่แตกต่างกันให้บริการทางการแพทย์แผนไทย  
และตั้งอยู่กระจายทั่วประเทศ เช่น โรงพยาบาลทั้งของรัฐ และเอกชน สถานศึกษา เป็นต้น  
และเนื่องจากความแตกต่างของวัตถุประสงค์การจัดตั้ง และการให้บริการ การวิจัยนี้  
พิจารณาในสถานประกอบการที่เปิดให้บริการเชิงธุรกิจ เมื่อพิจารณาจากปัญหาการวิจัย

ผู้มีส่วนได้เสีย คือ เจ้าของสถานประกอบการ พนักงานผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ  
 ดังนั้นการวิจัยนี้จึงแสวงหาข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสีย 3 กลุ่มข้างต้น

การวิจัยนี้เกี่ยวกับองค์กรธุรกิจขนาดย่อม นักวิชาการ และหน่วยงานเกี่ยวข้องกับการบริหารงานธุรกิจขนาดย่อม ยังมีความเห็นต่างกันในเรื่องของจำนวนบุคลากรที่ใช้เป็นเกณฑ์ หนึ่งในการศึกษาว่าเป็นธุรกิจขนาดย่อม นักวิชาการเช่น Dess, Lumpkin, and Elsner (2010, p. 274) พิจารณาว่าธุรกิจขนาดย่อมมีพนักงานน้อยกว่า 50 คน แต่นักวิชาการสามารถกำหนดจำนวนพนักงานได้

ดังนั้นการวิจัยนี้กำหนดขนาดสถานประกอบการที่มีพนักงานอยู่ระหว่าง 3-50 คน เนื่องจากจำนวนพนักงานน้อยมักเป็นธุรกิจครอบครัวทำให้ไม่เห็นการบริหารที่เป็นระบบ เนื่องจากธนาคารโลก (world bank) กำหนดว่าธุรกิจขนาดย่อมมีจำนวนพนักงาน 50 คน แต่ The Australian Bureau of Statistics (ABS) กำหนดจำนวนพนักงานของธุรกิจขนาดย่อมมีพนักงานไม่เกิน 20 คน (Salimzadeh, Courvisanos, & Nayak, 2013, p. 13)  
 ดังนั้นการวิจัยนี้ศึกษาสถานประกอบการแพทย์แผนไทยที่มีพนักงาน 20-50 คน

การวิจัยนี้กำหนดขอบเขตเชิงพื้นที่ที่มีลักษณะเชิงประชากร คือเขต กรุงเทพมหานคร เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจ และสังคมของกรุงเทพมหานครมีลักษณะเฉพาะ และต่างจากจังหวัดอื่นของประเทศ การวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะสถานประกอบการเชิงธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร

## วิธีดำเนินการวิจัย

จากคำถามของการวิจัยนี้เป็นคำถามปลายเปิด กำหนดขึ้นจากลักษณะปัญหาเชิงกระบวนการ และต้องการคำตอบเชิงลึกที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า การวิจัยเชิงคุณภาพจึงเป็นวิธีที่เหมาะสมของวิธีการดำเนินการวิจัยนี้ Rittenhofer (2015, pp. 420-421) กล่าวถึงความจำเป็นในการศึกษาธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยโดยวิธีเชิงคุณภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการศึกษากระบวนการการบริหาร และการปฏิบัติ การวางแผนขั้นตอนการวิจัยนี้ คือ

1. สำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นแนวคิดอย่างกว้าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก
  2. สังเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีอุปนัย (inductive method) เพื่อให้เกิดแนวคิดตามปรากฏการณ์ของบริบทที่ศึกษา
  3. นำเสนอแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เห็นภาพรวมของปัญหา
  4. อภิปรายผล เพื่อตอบคำถามของการวิจัย พร้อมเสนอข้อคิด และแนะแนวทางการวิจัย และการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- วิธีการดำเนินการวิจัยดังกล่าวย่อมได้มาซึ่งความเข้าใจเชิงลึก ทำให้เกิดผลการวิจัยบนพื้นฐานของความจริง และภาพของความเข้าใจเชิงกระบวนการ

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยนี้มีได้กำหนดขอบเขตเพื่อศึกษาทั้งเชิงแนวคิดที่เกี่ยวข้อง บริบทของการวิจัย และสถานที่ การให้ความหมายของคำศัพท์ที่ชัดเจนใช้ในการวิจัยนี้จึงจำเป็นต้องอธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างสอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา

ธุรกิจขนาดย่อม หมายถึง องค์กรธุรกิจที่ประกอบด้วยทรัพยากร และบุคคล ร่วมกันทำงานอย่างมีเป้าหมาย มีการแบ่งงานกันทำ ระดับชั้นของการบังคับบัญชาน้อย โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน กิจการให้บริการมีจำนวนการจ้างไม่เกิน 50 คน มูลค่าการลงทุนไม่เกิน 50 ล้านบาท (นิคมล สุวามณีนวศ์, 2559, หน้า 10)

สถานประกอบการ หมายถึง องค์กรธุรกิจขนาดย่อมที่เปิดบริการด้านการแพทย์แผนไทย ตามหลักวิชาการแพทย์แผนไทย เพื่อรักษาหรือบำบัดการเจ็บป่วย หรือเพื่อผ่อนคลายสภาวะร่างกายและจิตใจ

ธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทย หมายถึง กิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย วางแผนเป็นขั้นตอนทำโดยองค์กร กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการหรือปัจเจกบุคคลที่มุ่งหวังได้ผลตอบแทนโดยใช้วิธีการดูแลสุขภาพ การบำบัดรักษาเพื่อการผ่อนคลาย และอาการเจ็บปวดในความรู้ที่ปลูกฝัง และถ่ายทอดต่อ ๆ กันมาในวัฒนธรรมไทยซึ่งก่อให้เกิดผลกำไรอันเกิดจากการบริการ

ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ร่วมลงทุนเปิดธุรกิจสถานประกอบการด้านการแพทย์แผนไทยในลักษณะธุรกิจขนาดย่อม เป็นผู้บริหาร และดูแลกิจการเต็มเวลา

พนักงานผู้ให้บริการ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการว่าจ้างให้ปฏิบัติงานให้บริการด้านการแพทย์แผนไทยในสถานประกอบการในลักษณะธุรกิจขนาดย่อม

กลยุทธ์การปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารหรือเจ้าของ และพนักงานผู้ให้บริการในการดำเนินการเพื่อให้สถานประกอบการธุรกิจมีความยั่งยืน

ความยั่งยืน หมายถึง การคงอยู่ของสถานประกอบการธุรกิจในสภาวะที่ได้เปรียบคู่แข่ง เป็นไปตามเป้าหมายของการจัดตั้ง และมีผลกำไร

โอกาสทางวัฒนธรรม หมายถึง วิวัฒนาการและพลวัตของภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทยควบคู่ไปกับการดำรงอยู่ บทบาทในการรับใช้สังคมไทยจากอดีตจนถึงปัจจุบัน (นันทศักดิ์ โชติชนะเดชาวงศ์ และนภเรณู สัจรักษ์ ธีระจิตติ, 2558) นำภูมิปัญญาแพทย์แผนไทยมาดำเนินธุรกิจบริการขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เมื่อการวิจัยนี้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ระบุไว้ข้างต้น ผลการวิจัยนำมาซึ่งประโยชน์ในเชิงวิชาการ คือ ผู้ประกอบการเกิดความเข้าใจในกระบวนการการริเริ่มธุรกิจ วิธีการเกี่ยวกับกลยุทธ์การปฏิบัติงาน เสริมความรู้ที่ใช้เป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยหรือธุรกิจอื่นลักษณะคล้ายกัน ในเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้เพื่อการดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

## สรุปบทที่ 1

ธุรกิจขนาดย่อมที่เปิดบริการด้านการแพทย์แผนไทยขยายตัวอย่างรวดเร็วตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น ขณะที่สถานประกอบการธุรกิจ

บางแห่งไม่ประสบความสำเร็จต้องปิดตัวไป หรือผลประกอบการไม่เป็นตามที่คุณลงทุน  
ประสงค์ กลยุทธ์การปฏิบัติงานจึงเป็นประเด็นปัญหาวิจัยที่น่าสนใจ และยังมีการวิจัยที่  
เกี่ยวข้องไม่เพียงพอ การวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการริเริ่มการลงทุน  
กลยุทธ์การดำเนินงาน และต่อเนื่องไปยังความยั่งยืนของธุรกิจ ประโยชน์จากการวิจัย  
ได้มาซึ่งความรู้ และความเข้าใจเพิ่มขึ้นเพื่อนำไปใช้ในเชิงบริหาร และนโยบาย

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เนื้อหาของบทที่ 2 กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีต การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพการทบทวนวรรณกรรม ใช้เป็นแนวทางหรือกรอบความคิด เปิดกว้างไม่กำหนดกรอบล่วงหน้า และสามารถทบทวนระหว่างการดำเนินการวิจัยได้ เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ต้องการค้นพบและประยุกต์แนวคิด เนื้อหาเริ่มจากแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจขนาดย่อมและความยั่งยืนของธุรกิจ จากนั้นกล่าวถึงบริบทของธุรกิจสถานประกอบการการแพทย์แผนไทยในเรื่องของการขยายตัวทางธุรกิจ และความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อม

### แนวคิดและทฤษฎีของการริเริ่มธุรกิจ

ปัจจัยในการตัดสินใจ เริ่มจากโอกาสและความสนใจทางธุรกิจ เนื่องจากความสนใจส่วนตัว เช่น Wheelen and Hunger (2010, p. 962) กล่าวว่าธุรกิจขนาดย่อมเป็น “lifestyle company” ซึ่งเกิดจากความสนใจและวิถีชีวิตของผู้เป็นเจ้าของ นอกจากนี้ Wheelen and Hunger (2010, p. 965) ให้ความหมายของธุรกิจขนาดย่อมคล้ายกับนักวิชาการท่านอื่น คือ มีความเป็นอิสระของเจ้าของ ไม่ครอบงำหรือผูกขาดธุรกิจ แต่ประเด็นที่ต่างจากนักวิชาการอื่น คือ การดำเนินการของธุรกิจขนาดย่อมไม่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม

รัฐบาลไทยให้ความสำคัญต่อธุรกิจขนาดย่อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ธุรกิจขนาดย่อมเป็นแหล่งที่มาของรายได้และแรงงาน สุเทพ พงษ์พิทักษ์ (2559, หน้า 7) สรุปว่ามาตรการภาษีของธุรกิจขนาดย่อมที่มีเงินในบัญชีไม่เกิน 5 ล้านบาท และมีรายได้จากการขายสินค้าและให้บริการไม่เกิน 30 ล้านบาท ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 ได้รับการยกเว้นภาษี

ตามประมวลรัษฎากร พ.ศ. 2558 ดังนั้นนโยบายของรัฐเป็นปัจจัยที่ผู้ประกอบการธุรกิจแพทย์แผนไทยได้ประโยชน์และเป็นปัจจัยในการพิจารณาเริ่มธุรกิจ

การพัฒนาการแพทย์แผนไทยเปลี่ยนไปตามยุคสมัยรัฐธรรมนูญปี พ.ศ. 2560 กล่าวว่า “...ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนาภูมิปัญญาด้านแพทย์แผนไทยให้เกิดประโยชน์สูงสุด” (วิชัย โชควิวัฒน์, 2560, หน้า 281) นโยบายของรัฐส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการด้านภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย และสมุนไพร เกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น และมีการส่งเสริมการพัฒนาการบริการแพทย์แผนไทยของหน่วยงานของด้านสุขภาพของรัฐ เช่น โรงพยาบาลทุกระดับ (นันทศักดิ์ โชติชนะเดชาวงศ์ และ นภเรณู สัจรักษ์ ธีระจิตติ, 2558, หน้า 237-239) ส่วนการส่งเสริมการแพทย์แผนไทยในเชิงธุรกิจขนาดย่อมยังไม่มีมีการดำเนินการโดยรัฐอย่างเพียงพอ

สถิติของกลุ่มงานวิชาการและคลังความรู้กองวิชาการและแผนงาน (2018, หน้า 123) ผู้ใช้บริการแพทย์แผนไทยจำแนกตามประเภทมีจำนวน 2,838,631 คน จำแนกตามประเภทในตาราง 1

## ตาราง 1

### จำนวนผู้ให้บริการแพทย์แผนไทย

| ประเภทของบริการ     | จำนวน   | ร้อยละ |
|---------------------|---------|--------|
| นวดรักษา            | 861,525 | 30.15  |
| รักษาด้วยยาสมุนไพร  | 829,016 | 29.20  |
| อบไอร้อนด้วยสมุนไพร | 724,034 | 25.51  |
| นวดเพื่อสุขภาพ      | 278,596 | 9.81   |
| ดูแลหลังการคลอด     | 15,262  | 0.54   |
| อื่น ๆ              | 130,198 | 4.59   |

ตาราง 1 (ต่อ)

| ประเภทของบริการ | จำนวน     | ร้อยละ |
|-----------------|-----------|--------|
| รวม             | 2,838,631 | 100.00 |

ที่มา. จาก *Thai traditional and alternative health profile: Thai traditional medicine, Indigenous medicine and alternative medicine 2014-2016*, (18., หน้า 123), โดย กลุ่มงานวิชาการและคลังความรู้กองวิชาการและแผนงาน, 2018, นนทบุรี: ผู้แต่ง

จากตาราง 1 เห็นได้ว่ามีผู้ใช้บริการจำนวนมากแต่จำนวนแพทย์ผู้ประกอบการและผู้ให้บริการมีจำนวนน้อย สาเหตุหนึ่งคือ พนักงานผู้ให้บริการยังขาดความรู้ในการวินิจฉัยโรค เพราะการแพทย์แผนไทยเน้นความสมดุลของร่างกายและการทำหน้าที่ของอวัยวะที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ พนักงานยังขาดทักษะในการทำงานร่วมกัน และการสื่อสาร (กลุ่มงานวิชาการและคลังความรู้กองวิชาการและแผนงาน, 2018, หน้า 4)

ด้านการส่งเสริมการลงทุนของรัฐ การพัฒนาการแพทย์แผนไทยประกอบด้วยสามส่วน คือ ความรู้ การพัฒนาระบบการให้บริการและการพัฒนาบุคลากร ปัจจุบันความพยายามในเรื่องดังกล่าว คือการศึกษา และวิจัยบนพื้นฐานของความจริงในสังคมยังไม่เพียงพอที่ทำให้เกิดความเข้าใจแนวทางการพัฒนามาตรฐานการแพทย์แผนไทยยังไม่เพียงพอ (กลุ่มงานวิชาการและคลังความรู้กองวิชาการและแผนงาน, 2018, หน้า 16)

### สถานประกอบการการแพทย์แผนไทย

ปัจจัยที่มีส่วนทำให้การดำเนินการจัดตั้งสถานประกอบการธุรกิจบริการด้านการแพทย์แผนไทยมีหลากหลาย และมีจำนวนมากในปัจจุบัน ขึ้นอยู่กับความต้องการตามวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายและเงินลงทุนของผู้ประกอบการว่าจะไปในทิศทางไหนเพื่อที่จะสามารถดำเนินธุรกิจได้ แต่นักวิชาการให้ความสนใจในเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการ สภาพแวดล้อมภายนอก และความพึงพอใจของลูกค้าหรือการบริการ จากข้อมูลจำนวนสถานประกอบการเอกชนและผู้ให้บริการที่ขึ้นทะเบียนกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2560 - เดือนธันวาคม 2561 ในเขต

กรุงเทพมหานคร ดังตาราง 2 แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการและผู้ให้บริการมีความสนใจในธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยมากขึ้น

## ตาราง 2

จำนวนสถานประกอบการเอกชนและจำนวนผู้ให้บริการแพทย์แผนไทย

| ประเภท        | กรุงเทพมหานคร |
|---------------|---------------|
| สถานประกอบการ | 949           |
| ผู้ให้บริการ  | 10,341        |

ที่มา. จาก กองสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข, 2562, ค้นเมื่อ 9 พฤษภาคม 2562, จาก [http://www.thaispa.go.th/spa2013/web/web\\_new/](http://www.thaispa.go.th/spa2013/web/web_new/)

## ที่มาและลักษณะทางธุรกิจแพทย์แผนไทย

บริบทของการให้บริการเป็นประเด็นสำคัญในการพิจารณาเพื่อความเข้าใจในเรื่องแนวคิดการริเริ่มธุรกิจขนาดย่อมและแนวทางการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแพทย์แผนไทย จากการที่สังคมให้ความสำคัญและตระหนักของแพทย์ทางเลือก เช่น การแพทย์แผนไทย และการแพทย์แผนจีน รัฐบาลเข้ามาควบคุมการจัดการเรียนการสอน การฝึกอบรม และการให้บริการ โดยกำหนดให้ผู้ประกอบการแพทย์แผนไทยขึ้นทะเบียนใบประกอบโรคศิลปะ ในปี 2559 กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (Health at a Glance Thailand, 2017, หน้า 39) แสดงจำนวนแพทย์แผนไทยและแพทย์แผนจีนในปีพ.ศ. 2559 ดังนี้

## ตาราง 3

จำนวนแพทย์แผนไทยและแพทย์แผนจีน

|             |        |    |
|-------------|--------|----|
| ทั้งหมด     | 32,939 | คน |
| แพทย์แผนไทย | 30,371 | คน |

ตาราง 3 (ต่อ)

|                     |        |    |
|---------------------|--------|----|
| ทั้งหมด             | 32,939 | คน |
| แพทย์แผนไทยประยุกต์ | 2,568  | คน |
| แพทย์แผนจีน         | 871    | คน |

ที่มา. จาก *Health at a Glance Thailand 2017* (1., หน้า 39) โดย กองยุทธศาสตร์และแผนงาน, 2017, สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, กระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร: ศรีเมืองการพิมพ์.

จากรายงานของ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557, หน้า 6-45, 54) กล่าวถึงความสำคัญของการบริการแพทย์แผนไทยไว้ว่าธุรกิจแพทย์แผนไทยเป็นที่นิยมของชาวต่างชาติเป็นจุดแข็งในการพัฒนาประเทศ แต่ยังมีมูลค่าต่ำ จึงจำเป็นต้องพัฒนาธุรกิจนี้ในระยะยาวเพื่อให้ถาวรและยั่งยืน

การเข้าใช้บริการแพทย์แผนไทยของกลุ่มผู้ใช้บริการมีเหตุจูงใจที่ นวรัตน์ สุวรรณผ่อง, ขวัญชนก เทพปิ่น, นพพร โทวธีระกุล และมธุรส ทิพยมงคลกุล (2560, หน้า 80, 86, 88-89) สํารวจผู้ใช้บริการแพทย์แผนไทย ในเขตจังหวัดราชบุรี จำนวน 425 คน พบว่า ผู้ใช้บริการรับรู้ข้อมูล และการเข้าถึงบริการมีส่วนในการตัดสินใจใช้บริการ แพทย์แผนไทย และคุณลักษณะส่วนบุคคล คือเพศ อายุ การศึกษา อาชีพ รายได้และสภาพสมรสไม่สัมพันธ์กับการตัดสินใจใช้บริการ บริการที่ใช้คือ นวด ประคบสมุนไพร และใช้ยาสมุนไพร ตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่าแพทย์แผนไทยผู้ที่มีอาการเจ็บป่วยเบื้องต้นเลือกใช้บริการแพทย์แผนไทย นอกจากนั้นกลุ่มผู้มาใช้บริการเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการรักษาด้วยแพทย์แผนไทย และระบบการสื่อสารที่มีความทันสมัยในปัจจุบันช่วยกระจายข่าวสารและข้อมูล

การบริการแพทย์แผนไทยกล่าวได้ว่าเป็นทางเลือกของการบำบัดรักษาของประชาชน โรงพยาบาลแพทย์แผนปัจจุบันหลายแห่งจัดให้มีบริการแพทย์แผนไทย เพราะค่าใช้จ่ายในการบำบัดรักษาดำ และเป็นไปตามพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติปีพุทธศักราช 2545 การบริการแพทย์แผนไทยมีบทบาทสำคัญใน

การบำบัดรักษาคู่ขนานกับแพทย์แผนปัจจุบันในสถานบริการการแพทย์ในระดับจังหวัด และชุมชน (พรพรรณ ระวังพรณ, สมพิศ จำปาเงิน, อรสา โอภาวัฒนา และอรนุช เอมสมบุญ, 2561, หน้า 269, 273) การศึกษาเชิงสำรวจผู้ใช้บริการแพทย์แผนไทยในสถานประกอบการของรัฐในเขตจังหวัดเชียงใหม่ เข้ารับบริการรักษาการเจ็บป่วยด้วย สมุนไพรร และนวด ตั้งแต่อาการเจ็บปวดจนถึงอาการอัมพฤกษ์ อัมพาต พบว่าอาการ บรรเทา และจากการวิจัยดังกล่าว จิตติมา เสนาไชย, จิตติมา กัตัญญ และพีระพงศ์ บุญศิริ (2558, หน้า 79-80) แนะนำว่า การวิจัยในอนาคตควรศึกษา การนวดไทย การ ประคบสมุนไพร และการใช้สมุนไพรเพื่อการรักษาให้เป็นมาตรฐานความรู้เชิงปฏิบัติ ของสถานประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชน

ตัวอย่างของการยอมรับ และความสำเร็จของการให้บริการการแพทย์แผนไทย เห็นได้จากการศึกษาของ จิตติมา เสนาไชย และคนอื่น ๆ (2558, หน้า 70, 79) ศึกษา ประสิทธิภาพ และกระบวนการการให้ บริการการแพทย์แผนไทยของสถานบริการ ภาครัฐ ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยการสำรวจกลุ่มตัวอย่างจำนวน 657 คน และโดยการ สังเกตและสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรที่ให้บริการ จำนวน 56 คน พบว่าค่าใช้จ่ายของการรับ บริการต่ำ และผู้ใช้บริการส่วนใหญ่มีอาการเจ็บป่วยเล็กน้อยมีอาการดีขึ้น ผู้รับบริการมี ความพึงพอใจต่อการบริการและคำแนะนำด้านสุขภาพที่ได้รับจากบุคลากร

นอกจากนั้นการวิจัยของนภาพรรณ เนตรประดิษฐ์ (2558, หน้า 95, 104) ศึกษา ความสำเร็จของการจัดการอาชีพนวดแผนไทยในเขตเทศบาลนครลำปาง จากการสำรวจ ผู้รับบริการ 298 คน และผู้ให้บริการ 291 คน พบว่า ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ การสื่อสาร ความสามารถของพนักงาน ความมีน้ำใจ การเข้าถึงผู้รับบริการ และความปลอดภัย เป็น ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการให้บริการ

สถานการณ์การแพทย์แผนไทยปัจจุบันยังมีปัญหาเรื่องของบุคลากรที่มีความรู้ การบริการแพทย์แผนไทยในโรงพยาบาลให้บริการ โดยบุคลากรที่มีวุฒิทางการศึกษา ระดับปริญญา และมีใบประกอบวิชาชีพในแต่ละด้าน (พรพรรณ ระวังพันธ์ และคน

อื่น ๆ, 2561, หน้า 275, 280) ในบริบทของการบริการเชิงธุรกิจโดยสถานประกอบการเอกชนขนาดย่อม

การบริการแพทย์แผนไทยช่วยเสริมการท่องเที่ยว ธุรกิจสปา และนวดไทย มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น โรงแรมหลายแห่งมีการบริการบริการด้านสุขภาพ การบำบัด และสปา ทำให้เกิดรายได้เข้าประเทศคิดเป็น 359,700 ดอลลาร์ในปี 2561 และคาดว่าจะสูงขึ้นมากกว่า 8% ใน 5 ปีข้างหน้า (Smart SME, 2561, Trend 2018 : Health and Well-Being) จากยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (พ.ศ. 2560-2569) การบริการการแพทย์เปิดบริการในโรงพยาบาลให้แก่ต่างชาติเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการขยายตัวของแพทย์แผนไทย (กระทรวงสาธารณสุข, 2559, หน้า 2)

เมื่อพิจารณาสถานประกอบการเอกชนขนาดย่อม การบริการการแพทย์แผนไทย ยังไม่ได้รับประโยชน์จากการบูรณาการกับการท่องเที่ยวจากนักท่องเที่ยวต่างชาติ เนื่องจากการบริการกระจุกตัวอยู่ในโรงแรมขนาดใหญ่ และโรงพยาบาลชั้นนำของไทย สถานประกอบการแพทย์แผนไทยกระจายไปทั่วท้องที่ของกรุงเทพมหานครยังมีข้อจำกัดในเรื่องมาตรฐานของการบริการ แต่เป็นโอกาสที่ธุรกิจอาจขยายตัวได้ในอนาคต

การแพทย์แผนไทยเป็นที่ยอมรับในการบำบัดรักษาคู่ขนานกับการแพทย์แผนปัจจุบันเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทย และแนวโน้มการมีบทบาทสำคัญในการท่องเที่ยวเป็นสัญญาณที่บ่งบอกถึงความสำคัญและการเป็นที่ยอมรับการแพทย์แผนไทย สถานประกอบการเอกชนที่เป็นธุรกิจขนาดย่อมที่เปิดบริการการแพทย์แผนไทย ย่อมได้รับประโยชน์โดยตรงหรือทางอ้อมจากสถานะปัจจุบันและอนาคตของการแพทย์แผนไทย ตัวอย่างของจังหวัดสุพรรณบุรี โรงพยาบาลของรัฐหลายแห่งใช้แพทย์แผนไทยควบคู่กับกับแพทย์แผนปัจจุบันในรูปแบบของการบูรณาการ โดยการใช้สมุนไพร การรักษาโรค และการนวด (พรพรรณ ระวังพันธ์ และคนอื่น ๆ, 2561, หน้า 268, 278)

## แนวคิดและทฤษฎีของกลยุทธ์การปฏิบัติงาน

กลยุทธ์เป็นหลักการบริหารองค์การธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดโดยมีผลกำไร สำหรับธุรกิจขนาดย่อมกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องพิจารณาว่าเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นทุกวันเพราะเป็นสถานประกอบการที่ไม่มีโครงสร้างแบบเป็นทางการ May (2010, p. 1)

### ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์

Dess, Lumpkin, and Lesner (2010) ให้นิยามของ “กลยุทธ์” หมายถึงความคิด และการตัดสินใจที่ทำให้สถานประกอบการธุรกิจประสบความสำเร็จ” (p. 9) นักวิชาการ ได้ศึกษาองค์ประกอบหลักของกลยุทธ์ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ (May, 2010, pp. 2-3)

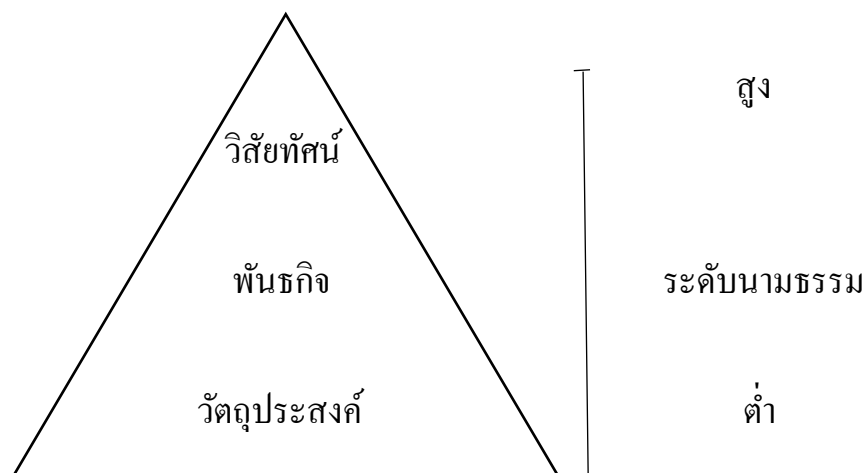
วิสัยทัศน์ (vision-why) คือ มุมมองหรือเหตุผลของการทำธุรกิจในระยะยาว ตอบ คำถามว่า “ทำไมคุณจึงทำธุรกิจนี้” วิสัยทัศน์คือภาพที่มองไปในอนาคตจากสภาพการณ์ ปัจจุบัน การบริหารกิจการจะมุ่งไปในทิศทางและตำแหน่งใดเพื่อให้เติบโต และยั่งยืน (May, 2010, p. 3; บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2550, หน้า 7) วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องการประเมิน สถานการณ์ล่วงหน้า ตามสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กำหนด วัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับการดำเนินการด้านการบริหาร (นิคมล สุวามณีวงศ์, 2559, หน้า 40)

การคงอยู่อย่างได้เปรียบคู่แข่งคือเป้าหมายและเป็นส่วนหนึ่งของความหมาย ของกลยุทธ์ทางธุรกิจ Hax and Majluf (1996) ให้ความหมายของกลยุทธ์ทางธุรกิจว่า “กลยุทธ์ทางธุรกิจ คือกลุ่มของกิจกรรมที่ประสานกันโดยมีเป้าหมายเพื่อให้ธุรกิจคงอยู่ ท่ามกลางการแข่งขัน” (p. 141) องค์การมีเหตุผลของการเกิด และคงอยู่โดยวิธีการใช้ ทรัพยากรในการดำเนินงาน (Tichy, Fombrum, & Devanna, 1987, p. 113) วิสัยทัศน์ เกี่ยวข้องกับอนาคตขององค์การธุรกิจ หมายถึงภาพที่องค์การธุรกิจต้องการที่จะบรรลุ ในอนาคต เป็นทิศทางในอนาคตและก่อให้เกิดความรู้สึกและการกระทำของสมาชิกของ องค์การเพื่อไปให้สู่ภาพที่คิดไว้ในอนาคต (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2007, p. 19)

พันธกิจ (mission-what) คือวิธีการที่ใช้ในการบริหาร (May, 2010, p. 3) และการสร้างแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม การจัดการทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้จากวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งเป็นภาพในอนาคตชี้แนะแนวทางการดำเนินการเพื่อให้กลยุทธ์ในการแข่งขันและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2007, p. 20) May (2010) กล่าวว่าพันธกิจของสถานประกอบการเกี่ยวกับคำตอบของคำถามต่อไปนี้ “ใครคือลูกค้า ลูกค้าอยู่ที่ใด สิ่งใดที่ลูกค้าซื้อ และเราจะทำอะไรให้ลูกค้าพึงพอใจ” (p. 8) ดังนั้นพันธกิจเกี่ยวข้องกับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กรและการแข่งขันกับคู่แข่ง

วัตถุประสงค์ (objective) หมายถึง เป้าหมายการดำเนินการธุรกิจเพื่อให้บรรลุพันธกิจ หรือผลที่คาดหวัง และเป็นตัวบ่งบอกสถานะขององค์กรธุรกิจว่าเป็นอย่างไร วัตถุประสงค์ต้องวัดได้และมีกำหนดเวลาที่ชัดเจน (Thompson, Strickland, & Gamble, 2010, p. 33; Dess, Lumpkin, & Elsner, 2010, p. 29) วัตถุประสงค์ คือสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุ เห็นได้จากองค์กรธุรกิจที่บรรลุความสำเร็จแสดงให้เห็นจาก ความอยู่รอดเติบโต และมีกำไร (ฐาปนา จีนไพศาล, 2560, หน้า 9, 25) องค์กรธุรกิจส่วนมากกำหนดวัตถุประสงค์โดยใช้ผลกำไร แต่อาจมีวัตถุประสงค์แบบอื่น เช่นการช่วยเหลือสังคม

นอกจากกลไกของกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น เมื่อพิจารณาการใช้กลยุทธ์ต้องคำนึงถึง คุณค่า (values-how) คือกรอบของพฤติกรรมและความรับผิดชอบของเจ้าของกิจการ (กรณีธุรกิจขนาดย่อม) ที่ทำให้สินค้าหรือบริการมีคุณค่าต่อลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ (May, 2010, p. 3; อำพล นววงศ์เสถียร, 2559, หน้า 63) และผู้ประกอบการที่ขาดทักษะในการใช้กลยุทธ์ทำให้ธุรกิจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ (Dess, Lumpkin, & Elsner, 2010, p. 27) ระบุความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ดังแสดงในภาพ 1 วิสัยทัศน์มีระดับนามธรรมสูง รองลงมาคือพันธกิจ และวัตถุประสงค์มีความเฉพาะเจาะจง



ภาพ 1 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์

ที่มา. จาก *Strategic management: Text and cases*, (p. 27), by Dess, G. G., Lumpkin, G. T., and Elsnar. (2010), New York: McGraw-Hill.

นักวิชาการด้านบริหารธุรกิจพิจารณาความหมายของ “กลยุทธ์” ในลักษณะคล้ายกันคือแนวทางการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือความสำเร็จเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่ง และเดวิดโต องค์กรธุรกิจที่มีกลยุทธ์ไม่ชัดเจนทำให้การบริหารไม่มีทิศทางและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2559, หน้า 63; จักร ดิงศรัทธี, 2551, หน้า 9, 11) กลยุทธ์บ่งบอกถึงองค์ประกอบในเชิงวัตถุประสงค์และองค์ประกอบ กลยุทธ์เป็นแนวคิดประกอบด้วยหลายมิติ ซึ่งรวมกิจกรรมที่สำคัญขององค์กรธุรกิจเข้าไว้ด้วยกัน ให้ความหมายเป็นหนึ่งเดียวกัน ทิศทาง วัตถุประสงค์ และส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม กลยุทธ์คือวิธีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรในด้านวัตถุประสงค์ระยะยาว กำหนดการดำเนินการ และการลำดับความสำคัญของการแบ่งทรัพยากร (Hax & Majluf, 1996, p. 2)

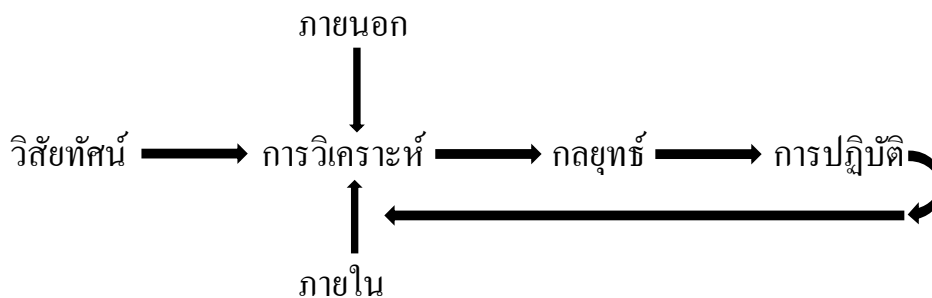
นิยามของกลยุทธ์การบริหารธุรกิจครอบคลุมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารในสามองค์ประกอบคือ เป้าหมาย การดำเนินการ และทรัพยากร นอกจากนั้น กลยุทธ์รวมถึงการวางแผนงานต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมาย ความเข้าใจในกลยุทธ์ของเจ้าของกิจการทำให้ธุรกิจลดความเสี่ยง ปรับตัวได้ และช่วยให้ตัดสินใจอย่างมีระบบ (นิคม สว่างมณีวงศ์, 2559, หน้า 94) นอกจากนั้น จักร ดิงศรัทธี (2551, หน้า 8-9) พิจารณา

กลยุทธ์คือแผนที่จะทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่ง และเมื่อนำไปปฏิบัติจะรวมถึงสิ่งที่องค์กรจะไม่ทำด้วย

ความหมายของกลยุทธ์มีระดับนามธรรมต่างกัน ความหมายที่กล่าวมาข้างต้นมีระดับนามธรรมสูง แต่กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการกระทำ Hitt, Hoskisson, and Ireland (2007) ให้ความหมายของกลยุทธ์ “กลยุทธ์หมายถึงการตัดสินใจว่าจะทำหรือไม่ทำอะไร ที่ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน” (p. 4) อำพล นววงศ์เสถียร (2559) ให้ความหมายกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน

กลยุทธ์หมายถึง แนวทางหรือวิธีการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรเอาชนะคู่แข่งได้ สำหรับแนวทางในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยคำถามที่สำคัญ 3 ข้อ ได้แก่ 1) ปัจจุบันองค์กรอยู่ ณ ตำแหน่งใด 2) องค์กรต้องการไปถึงตำแหน่งใด และ 3) องค์กรจะไปถึงตำแหน่งที่กำหนดนั้นได้อย่างไร หรือหมายถึงวิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้า เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (หน้า 63)

โดยสรุปการใช้กลยุทธ์ในการบริหารองค์กรธุรกิจเป็นกระบวนการวางแผนและการดำเนินการใช้ทรัพยากรที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเจริญเติบโต กลยุทธ์เป็นการปฏิบัติที่ต้องพิจารณาดำเนินงานจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ผู้กำหนดกลยุทธ์ต้องมีวิสัยทัศน์และมีความสร้างสรรค์และตระหนักถึงปรับเปลี่ยนเสมอ ตลอดเวลาการดำเนินการตามผลกระทบ องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มีเป้าหมายเหมือนกันคือ ต้องการคงอยู่เติบโต และมีผลประกอบการเพิ่มขึ้น ดังนั้นเหตุผลของการจัดการกลยุทธ์คือความยั่งยืนของธุรกิจอย่างมีทิศทาง May (2010, p. 2) พิจารณาการใช้กลยุทธ์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในขององค์กรธุรกิจ และการนำไปปฏิบัติ ดังแสดงในภาพ 2



**ภาพ 2** กระบวนการวิเคราะห์กลยุทธ์

ที่มา. จาก *Strategic planning: Fundamentals for small business*, (p. 2), by May, G., 2010, New York: Business Expert Press.

Sidik (2012) สรุปจากการศึกษาวรรณกรรมว่า “ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมมีความรู้และความคิดจำกัด ขาดความรู้ใหม่ที่น่าสนใจแทนที่ความรู้เดิม ขาดเป้าหมายอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่” (pp. 377-378) องค์กรธุรกิจทุกขนาดต้องมีความรู้และประสบการณ์ด้านกลยุทธ์ องค์กรธุรกิจขนาดย่อมอาจเกิดจากประสบการณ์ของผู้ลงทุน Thompson, Strickland, and Gamble (2010, p. 24) กล่าวในรายละเอียดถึงกระบวนการกำหนดและใช้กลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน สอดคล้องกับภาพ 2

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ หมายถึงองค์กรธุรกิจจะไปในทิศทางใด อะไรคือผลิตภัณฑ์ ตลาดลูกค้า และเทคโนโลยีในอนาคต
2. กำหนดวัตถุประสงค์ ใช้เป็นตัววัดผลประกอบการและความก้าวหน้าขององค์กรธุรกิจ
3. กำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ขับเคลื่อนองค์กรธุรกิจตามกลยุทธ์ที่กำหนด
4. ใช้กลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. ประเมินการดำเนินการและปรับเปลี่ยนตามทิศทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามความเข้าใจที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์อย่างลึกซึ้ง (insight of actual experience) สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ความคิดใหม่ และโอกาสใหม่ที่เกิดขึ้น

เมื่อวิเคราะห์ความหมายของกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวคิดเชิงปฏิบัติประกอบด้วยแนวคิดสำคัญที่ต้องพิจารณา คือ เป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากร การแข่งขันของธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และความยั่งยืนของธุรกิจ นิยามของกลยุทธ์ที่ชี้ให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ หรือใช้เป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจ คือ Thompson, Strickland, and Gamble (2010, p. 7) กล่าวว่ากลยุทธ์ คือแผนการดำเนินการที่ชี้นำการดำเนินธุรกิจ โดยหลักการดำเนินการธุรกิจคำนึงถึงการเติบโต การแข่งขันและลูกค้า

โดยทั่วไปการใช้กลยุทธ์ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในอย่างละเอียดและลึกซึ้งโดยใช้เทคนิค เช่น SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) Balance scorecard, และ Value-chain analysis (Dess, Lumpkin, & Elsner, 2010, pp. 78-84; บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2550, หน้า 4-6) และแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญคือ สมรรถนะหลัก (core competency) ขององค์กรธุรกิจ สมรรถนะหลักหมายถึง กิจกรรมทางธุรกิจซึ่งองค์กรปฏิบัติได้ดี เกิดจากสะสมประสบการณ์ และการเรียนรู้ และสมรรถนะที่แตกต่างจากคู่แข่ง (Distinctive competence) คือกิจกรรมที่องค์กรธุรกิจปฏิบัติได้ดีกว่าคู่แข่ง (Thompson, Strickland, & Gamble, 2010, pp. 107-108)

เนื่องจากพันธกิจ และเป้าหมายของแต่ละองค์กรธุรกิจต่างกัน การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายในย่อมต่างกัน โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์กรธุรกิจต้องพิจารณา เช่น ลูกค้า ราคา คู่แข่ง พันธมิตร กฎระเบียบ เทคโนโลยี และสภาพเศรษฐกิจ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายใน เช่น ต้นทุน ผลการปฏิบัติงาน สินค้าหรือบริการ สมรรถนะของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น (อำพล นววงศ์เสถียร, 2559, หน้า 5; จักร ดิงศรัทย์, 2551, หน้า 25)

### **ระดับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์**

ขนาดขององค์กรธุรกิจแตกต่างกันไป เช่นเดียวกับระดับการดำเนินงาน การบริหารองค์กรธุรกิจข้ามชาติขนาดใหญ่แตกต่างจากธุรกิจท้องถิ่นขนาดเล็ก

นอกจากนั้นสภาพแวดล้อมภายนอก และการแข่งขันแตกต่างกัน การใช้กลยุทธ์ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก Hax and Majluf (1996, p. 165)

การใช้กลยุทธ์พิจารณาจากระดับการใช้ คือกลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategy) ใช้กำหนดทิศทางขององค์กร โดยพิจารณาการเติบโตของธุรกิจ หรือการขยายกิจการจากภายใน เช่น การเพิ่มตลาด การเพิ่มสินค้าใหม่ และการหาลูกค้าใหม่ หรือการเติบโตภายนอก เช่น การร่วมเป็นพันธมิตรกับองค์กรอื่น (ฐาปนา ฉินไพศาล, 2560, หน้า 21)

**กลยุทธ์ระดับธุรกิจ** (business or corporate strategy) มุ่งการแข่งขัน เช่นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน และการเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2007, p. 108; อำพล นววงศ์เสถียร, 2559, หน้า 63-64) กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นแผนกำหนดการผลิตหรือบริการ โดยพิจารณาการแข่งขัน (ฐาปนา ฉินไพศาล, 2560, หน้า 21) กลยุทธ์ดังกล่าวเป็นกลยุทธ์ที่มักใช้กันทั่วไปในการดำเนินธุรกิจ

**กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ** (functional strategy) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การดำเนินการใช้เงินทุน การบริหารบุคลากร การใช้เทคโนโลยี และการตลาด (Hax & Majluf, 1996, p. 325) กล่าวคือกลยุทธ์ในระดับนี้เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่ง (ฐาปนา ฉินไพศาล, 2560, หน้า 21-22) ต่อจากกลยุทธ์คือ tactics หมายถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ใช้ เช่น การลดราคา ปรับปรุงการบริการ และเพิ่มช่องทางการบริการ (Dess, Lumpkin, & Elsner, 2010, p. 301; ฐาปนา ฉินไพศาล, 2560, หน้า 21)

ผลประโยชน์ของธุรกิจขนาดย่อมเป็นผลต่อเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ทางการตลาด แนวทางการดำเนินการที่ธุรกิจขนาดย่อมใช้ ธุรกิจขนาดย่อมที่มีวัฒนธรรมองค์กรด้านการริเริ่มและปรับเปลี่ยน ด้านการตลาดมีการปรับปรุงคุณภาพ และการสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ แนวทางการดำเนินการโดยการใช้เทคโนโลยี และความพร้อมในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงระดับโลก ส่งผลให้ผลประโยชน์ที่มีความยั่งยืน (Jaroenchaiyapongs, 2010, p. 73) จากข้อเสนอแนะดังกล่าว เห็นได้ว่าธุรกิจขนาดย่อมได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนระดับโลก

โดยสรุปกลยุทธ์มีความสำคัญต่อทิศทางและกิจกรรมในการดำเนินงานของธุรกิจ การบริหารองค์กรต้องมีกลยุทธ์ เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน บรรลุเป้าหมายของ องค์กร และทำให้องค์กรธุรกิจเติบโต กลยุทธ์จำแนกออกเป็นสามระดับ คือ ระดับ องค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ

### แนวคิดและทฤษฎีของธุรกิจขนาดย่อม

ในการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการ และการบริหาร นักวิชาการ และนักปฏิบัติ จำนวนมากให้ความสำคัญ และความสนใจในธุรกิจขนาดย่อม เพราะธุรกิจขนาดย่อมมี ความสำคัญในเรื่องเศรษฐกิจของประเทศ ตามหลักการบริหารธุรกิจขนาดย่อมแตกต่าง กันกับการบริหารองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ นักวิชาการเห็นพ้องถึงความสำคัญของธุรกิจ ขนาดย่อมที่มีต่อเศรษฐกิจ เช่น Salimzadeh, Courvisanos and Nayak (2013, p. 11); นิคมล สว่างมณีวงศ์ (2559, หน้า 1)

Certo and Peter (1990) ให้ความหมายของธุรกิจขนาดย่อมประกอบด้วยระดับ ของการบังคับบัญชา จำนวนบุคลากร จำนวนผลิตภัณฑ์ และการบริหารไว้ว่า

โครงสร้างเป็นแบบง่ายมีสองระดับ คือ นายจ้าง และพนักงาน ผลิตภัณฑ์ เกี่ยวข้องกับโครงสร้างเพียงหนึ่งหรือสองชนิด ข้อดีของโครงสร้างคือ สามารถใช้กลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนง่าย และสามารถแข่งขันกับธุรกิจขนาด ใหญ่แต่ความสำเร็จขึ้นอยู่กับทักษะของบุคคลคนเดียว (เจ้าของ หรือ ผู้จัดการ) ในการใช้คิด และกลยุทธ์ที่สามารถจะทำให้คงอยู่ได้ใน ระยะยาว (p. 126)

ดังกล่าวข้างต้นทำให้เห็นว่าธุรกิจขนาดย่อมมีการบริหารงานอย่างอิสระส่วนมาก โดยคนคนเดียวหรือกลุ่มคนจำนวนน้อยเป็นเจ้าของกิจการ มีพนักงานน้อย การลงทุนต่ำ และผู้บริหารมีประสบการณ์น้อย (นิคมล สว่างมณีวงศ์, 2559, หน้า 7) เมื่อพิจารณา จำนวนพนักงาน

นักวิชาการกล่าวว่า ความหมายของธุรกิจขนาดย่อมแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ตามสภาพเศรษฐกิจสังคม Salimzadeh, Courvisanos and Nayak (2013, p. 13) กล่าว

เพิ่มเติมจากลักษณะข้างต้นว่า ธุรกิจขนาดย่อมมีทรัพยากรที่จำกัด และมียอดขายต่ำ Kosacka, Golinska-Dawson, and Mierzwiak (2015, pp. 322-323) กล่าวเพิ่มเติมว่าธุรกิจขนาดย่อมมีข้อจำกัดของทรัพยากรและเป็นธุรกิจที่เจาะจงในการขายสินค้าหรือให้บริการ ดังนั้น การพิจารณาการบริหารแตกต่างจากธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งมีการตัดสินใจด้านการบริหารที่ซับซ้อน

Antony and Kumar (2005, p. 862) สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจขนาดย่อม ดังตาราง 4

ตาราง 4

จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจขนาดย่อม

| จุดแข็ง                                                                            | จุดอ่อน                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| - ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย                                                  | - ระดับความเป็นมาตรฐานต่ำ                      |
| - องค์การมีลักษณะราบจำนวนแผนกน้อย                                                  | - เน้นการดำเนินการมากกว่าการวางแผน             |
| - ผู้บริหารเป็นตัวอย่างของการมีวิสัยทัศน์และพนักงานอาจเป็นผู้นำให้แก่พนักงานโดยตรง | - เมื่อทำงานไม่ได้ผลตามเป้าถูกให้ออก           |
| - การบริหารไม่ใช่ระบบราชการ                                                        | - การลงทุนด้านเทคโนโลยีอาจมีข้อจำกัด           |
| - พนักงานมีแนวโน้มภักดีต่อองค์กร                                                   | - ความรับผิดชอบหลายด้าน                        |
| - การตัดสินใจและการดำเนินการได้อย่างเร็ว                                           | - การตัดสินใจมักเกี่ยวกับการทำกำไรระยะสั้น     |
| - ผู้บริหารสัมผัสโดยตรงกับลูกค้า                                                   | - ขาดการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์                |
| - การฝึกอบรมทำได้อย่างเจาะจงกับงาน                                                 | - การฝึกอบรมต้องทำในหลายด้านและมีทรัพยากรจำกัด |
| - การเรียนรู้วัฒนธรรมเกิดขึ้นมากกว่าการควบคุม                                      |                                                |
| - มุ่งเน้นคน                                                                       | - เน้นงาน                                      |
| - ไม่มีกฎเกณฑ์มาตรฐานใช้ความสัมพันธ์เป็นหลัก                                       | - ขาดความรู้ด้านการบริหารอาจ                   |

## ตาราง 4 (ต่อ)

| จุดแข็ง                 | จุดอ่อน                                                   |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------|
| - ตอบสนองต่อตลาดได้เร็ว | เกิดผลเสียต่อการริเริ่มงานใหม่ ๆ<br>- ไม่นั่นระบบการทำงาน |

ที่มา. จาก *Six sigma in small-and-medium-sized UK manufacturing enterprises: Some empirical observations*, (22(8)., p.862) by Antony, J., and Kumar, M, 2005, International Journal of Quality & Reliability Management.

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าองค์การธุรกิจขนาดย่อมมีทั้งข้อได้เปรียบ และข้อเสียเปรียบในการดำเนินงาน และสิ่งที่ควรพิจารณาออกเหนือจากข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบที่กล่าวโดยทั่วไป คือ ประเภทของสินค้าหรือบริการ และความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งเจ้าของกิจการธุรกิจขนาดย่อม จำนวนพนักงาน และ เงินทุน ดังนั้นการบริหารกิจการธุรกิจขนาดย่อมแตกต่างจากการบริหารองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่

นักวิชาการทั่วโลกให้ความสนใจการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อม ซึ่งมีปัญหาเรื่องการเงินลงทุน และต้นทุนสูง มีความจำเป็นต้องลดต้นทุนโดยใช้เทคโนโลยีทุกประเทศทั่วโลก เช่น เกาหลี ญี่ปุ่น และประเทศในสหภาพยุโรปให้ความสำคัญของธุรกิจขนาดย่อมให้เป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และเป็นแหล่งการว่าจ้างงานที่สำคัญ และเป็นจุดกำเนิดของการเริ่มธุรกิจ (ตั้งค์สมอล เฟิร์ส) ประเทศไทยปัญหาหลักของธุรกิจขนาดย่อมคือแหล่งเงินทุน และหนี้สิน จิตวดี เพิ่งมาก (2561, หน้า 7) วิเคราะห์ว่าธุรกิจขนาดย่อมของไทยมีปัญหาอื่นอีก 8 ปัญหา คือ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ด้านการผลิตด้านการตลาด ด้านการอยู่ร่วมกันกับสังคม ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ด้านการจัดซื้อและปัจจัยการผลิต และด้านการบริหารองค์กร เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ พรกุล สุขสด, ชมสุภักดิ์ ฤทธิ์ทะ และบุญศรี สุธีรัชชัย (2562, หน้า 198) ศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อม ในจังหวัดสมุทรสาคร ผู้ประกอบการจำนวน 360 ราย พบว่าผู้ประกอบการต้องการการสนับสนุนด้านการเงิน การสนับสนุนจากครอบครัว และต้องการเพิ่มความสามารถในการบริหารมีความสำคัญสูงต่อประสิทธิภาพการบริหาร นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า การใช้สื่อสังคม สื่อออนไลน์ ทำให้เข้าถึงผู้ใช้บริการได้ดี

ธุรกิจขนาดย่อมเป็นแหล่งที่มาของแรงงานและรายได้ ในส่วนภาคบริการที่เติบโตมากที่สุดคือธุรกิจบริการด้านสาธารณสุข โดยรวมภาคธุรกิจบริการด้านสาธารณสุขมีผลกระทบต่อรายได้มวลรวมของประเทศมากที่สุด ผลวิเคราะห์ Impact Indicator ของกลุ่มธุรกิจ SMEs ในภาคบริการสาธารณสุขมีค่าเท่ากับ 1.19 (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557, หน้า 20) ดังตาราง 5 นี้

ตาราง 5

ค่า Impact Indicator ของ SMEs ที่มีต่อ GDP ของประเทศภาคบริการ

|   |                   |      |
|---|-------------------|------|
| H | โรงแรมและภัตตาคาร | 0.13 |
| I | ขนส่งและสื่อสาร   | 0.79 |
| J | ตัวกลางทางการเงิน | 0.47 |
| K | อสังหาริมทรัพย์   | 0.83 |
| M | การศึกษา          | 0.54 |
| N | บริการสาธารณสุข   | 1.19 |

ที่มา. จาก รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (หน้า 20), โดย สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว), 2557, กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง

การลงทุนเริ่มกิจการธุรกิจขนาดย่อม นิธมล มณีสว่างวงศ์ (2559, หน้า 4-6) ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการลงทุน คือ

1. ความเข้าใจในธุรกิจ นอกจากเหตุจูงใจในการลงทุน ผู้ลงทุนต้องเข้าใจระบบเศรษฐกิจ ข้อดีข้อเสีย และแหล่งเงินทุน
2. ความรู้ด้านการบริหาร ผู้ลงทุนควรตระหนักในตนเองว่ามีความสามารถในการวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และควรทราบปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลว
3. ความเข้าใจในการตลาดและลูกค้า ผู้ลงทุนสามารถเสนอสินค้าและบริการตามความต้องการของลูกค้า และในเรื่องของราคา การส่งเสริมการขาย ทำเลที่ตั้ง และความพึงพอใจของลูกค้า

#### 4. การบริหารจัดการ ผู้ลงทุนต้องมีการวางแผน และกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

จากรายงานของสำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2559) ผู้ประกอบการรายใหม่ของธุรกิจขนาดย่อมมีปัญหาด้านการใช้เทคโนโลยีและต้องพัฒนาโดยการยกระดับการผลิต ส่งเสริมการหาแหล่งทุน การขาดแคลนแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และความเป็นผู้ประกอบการในเรื่องของแรงบันดาลใจในการเป็นผู้ประกอบการและองค์ความรู้ ทำให้เกิดปัญหาในช่วงแรกเริ่มของการดำเนินการ

นักวิชาการได้นำเสนอปัจจัยสำคัญในการริเริ่มธุรกิจขนาดย่อม เช่น Natarajan and Wyrick (2011, pp. 751, 753) กล่าวว่า การริเริ่มธุรกิจขนาดย่อมเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ ผู้ประกอบการควรพิจารณาปัจจัยหลักที่เป็นปัญหา 4 ปัจจัย คือ

1. การขาดแคลนทรัพยากรหรือแหล่งเงินทุน และประสบการณ์ ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่มักกล่าวถึงทั่วไปถึงแม้ธุรกิจขนาดย่อมใช้เงินลงทุนไม่มาก แต่ยังขาดแหล่งทุนจากทั้งภาครัฐและเอกชน

2. อุปสรรคเกี่ยวกับการขาดข่าวสารและความรู้เรื่องความเป็นมาของธุรกิจ การตัดสินใจลงทุนจำเป็นต้องทราบ และเข้าใจในความเป็นมาของธุรกิจ และสถานการณ์ปัจจุบันของธุรกิจ

3. ความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมต้องมีความเข้าใจ และทราบข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะ และความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการว่าตนเองสามารถตอบสนองความต้องการนั้นหรือไม่ และอย่างไร เปรียบเทียบกับต้นทุนที่ต้องใช้

4. สถานที่และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้ประกอบการที่จะลงทุนต้องวางแผนเรื่องสถานที่ตั้ง และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม

จากแนวคิดและข้อคิดที่นำเสนอข้างต้น การริเริ่มธุรกิจขนาดย่อมเกี่ยวข้องกับปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการตัดสินใจ ปัจจัยดังกล่าวเป็นทั้งอุปสรรค และแรงจูงใจในการริเริ่มธุรกิจและมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจในอนาคต

## แนวคิดและทฤษฎีของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม

ในระดับสถานประกอบการ ความสำเร็จของธุรกิจเป็นประเด็นที่นักวิชาการให้ความสนใจและศึกษาปัจจัยที่บ่งบอกคุณลักษณะของความสำเร็จขององค์การธุรกิจ และจากมุมมองของผู้ประกอบการและพนักงาน ความสำเร็จพิจารณาจากความสำเร็จในอาชีพเป็นลักษณะของปัจเจกบุคคล

เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมต่างจากธุรกิจขนาดใหญ่ในเรื่องของ ความไม่แน่นอน นวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบสูงต่อธุรกิจขนาดย่อม เมื่อพิจารณาในเชิงบวก ธุรกิจขนาดย่อม มีการปรับตัวได้เร็ว และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดี ถ้ามีการบริหารจัดการที่ดี (Al-MahroQu, 2010, p. 10; Lampadarijos, 2016, p. 75)

เนื่องจากขาดการวางแผน นอกจากนั้นการแข่งขันที่สูงขึ้นมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม ดังนั้นปัจจัยที่มีผลคือ แหล่งเงินสนับสนุน กลยุทธ์ทางการตลาด การใช้เทคโนโลยี การได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนจากรัฐ และการวางแผนธุรกิจ (Al-MahroQu, 2010, p. 10; Jasra, Khan, Hunjra, Rehman, & Azam, 2011, pp. 226-227)

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จจากการวิจัยของ Al-MahroQu (2010, p. 10) กล่าวถึงการจัดการมีส่วนให้เกิดความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม “การจัดการไม่ดีเป็นสาเหตุของการล้มเหลวของธุรกิจ” เริ่มตั้งแต่การสำรวจตลาด เพื่อการเริ่ม (start-up) การศึกษาความเป็นไปได้ทางธุรกิจ และประสิทธิภาพของการจัดการด้านการเงิน Jasra, Khan, Hunjra, Rehman, and Azam, (2011, pp. 226-227) ให้ความสำคัญต่อการวางแผนธุรกิจจากผลการวิจัยในประเทศปากีสถานพบว่าในตลาดที่มีการแข่งขันสูงการวางแผนธุรกิจของธุรกิจขนาดย่อมมีความสำคัญ การวางแผนธุรกิจต้องมีข้อมูลและความรู้ของผู้ประกอบการในเรื่องของการเผชิญความเสี่ยง การจัดการนวัตกรรม และการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบ pro-active

Lampadarijos (2017, p. 11) กล่าวถึงจุดอ่อนของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในประเทศอังกฤษว่า ผู้ประกอบการขาดวิสัยทัศน์และพันธกิจ เน้นการดำเนินธุรกิจอย่างไม่เป็นทางการ เนื่องจากวิสัยทัศน์และพันธกิจเป็นข้อความที่ให้พนักงานมีความรู้สึก

ร่วมกันในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางของสถานประกอบการ และเป็นแรงผลักดันไปสู่ความสำเร็จ

การตลาดเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจขนาดย่อม ปัจจัยนี้รวมถึงการส่งเสริมการขาย สถานที่ตั้งของธุรกิจ กลุ่มหรือประเภทของลูกค้าหรือผู้ให้บริการ แหล่งของวัตถุดิบ และตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ Al-MahroQu (2010, pp. 9-10) ผลการวิจัยของ Lampadarios (2016, p. 75) ศึกษาความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อมในประเทศอังกฤษ พบปัจจัยคล้ายกัน คือ การจัดการ ทักษะของผู้ประกอบการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทรัพยากรมนุษย์ การวางแผน และความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นปัจจัยความสำเร็จ

การใช้เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อมเช่นกัน การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนเป็นหลักการสำคัญในการจัดการธุรกิจ Al-MahroQu (2010, p. 9) เทคโนโลยีจำเป็นต้องใช้ทุนในการจัดหา ธุรกิจขนาดย่อมไม่มีศักยภาพในการจัดหาเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ต้องพึ่งพาแหล่งเงินสนับสนุนจากรัฐและธนาคาร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีส่วนให้เกิดความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม อัตราการเข้าและลาออกของพนักงานคือความเสี่ยงสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาพนักงาน (Al-MahroQu, 2010, p. 11) จากหลักการของทรัพยากรมนุษย์ความรู้และประสบการณ์ของผู้ประกอบการและพนักงานเป็นที่ยอมรับว่ามีส่วนให้เกิดความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม ความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน และความรู้ที่ได้จากการศึกษา อบรมสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม (Oyedele, Oluseyi, Olalekan, Margaret, & Gloria, 2014, p. 19)

การสนับสนุนจากรัฐ เพื่อให้ธุรกิจขนาดย่อมมีความยั่งยืนและเพื่อประโยชน์ต่อเศรษฐกิจของประเทศเป็นเรื่องที่รัฐควรพิจารณา ผลการวิจัยส่วนใหญ่สรุปว่ารัฐบาลไม่ได้ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอในเรื่องของแหล่งเงินทุน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทุนของการจัดการธุรกิจ

## แนวคิดและทฤษฎีของความสำเร็จในอาชีพและความผูกพันในอาชีพ

พิจารณาระดับบุคคลคือผู้ประกอบการ และพนักงานคือการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อบุคคลตระหนักว่าตนเองมีความสำเร็จในอาชีพ (career success) มักจะเกิดความผูกพันกับอาชีพ (career commitment) ดังนั้นแนวคิดทั้งสองมีความสัมพันธ์และมักกล่าวควบคู่กันไปเสมอ

**ความสำเร็จในอาชีพ** นักวิชาการให้ความสนใจในความสำคัญและคุณค่าเมื่อเข้าใจในความสำเร็จในอาชีพทั้งในระดับบุคคลและองค์การ โดยให้ข้อคิดและเสนอแนะที่เป็นประโยชน์สามารถนำมากล่าวถึงเพื่อในการศึกษา เนื้อหาของส่วนนี้เริ่มจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความหมายและองค์ประกอบของความสำเร็จในอาชีพ ความแตกต่างระหว่างความสำเร็จในอาชีพ และความพึงพอใจในการทำงาน และผลของความสำเร็จในอาชีพ

**ความหมายและองค์ประกอบ** ความสำเร็จในอาชีพเป็นโครงสร้างทางจิตวิทยา (psychological construct) ของบุคคล บุคคลให้ความสนใจในอาชีพและสามารถระบุหรือกล่าวเป็นคำพูดได้ (expressed interest) เมื่ออาชีพสนองความต้องการทำให้เกิดความพึงพอใจเชิงอัตตาของบุคคล (Schertzer & Linden, 1979, pp. 271-272) ในมุมมองของผู้ทำงานงานที่ดีต้องสนองความต้องการของบุคคลตามเป้าหมายของผู้ทำงาน (Hackman & Suttle, 1977, p. 117) แต่เส้นทางอาชีพแตกต่างกัน Atkinson and Birch (1978, p. 170) แบ่งเส้นทางอาชีพและความก้าวหน้าออกเป็น the open-ended path หมายถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นขั้นเป็นตอนต่อเนื่องกันไม่มีที่สิ้นสุด เพราะมีโอกาสใหม่เกิดขึ้นเสมอ ในทางตรงกันข้าม the closed path ความสำเร็จมีจุดสิ้นสุดทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดลง

Ballout (2009) ให้ความหมายของความสำเร็จในอาชีพว่า “การสะสมประสบการณ์ในการทำงานอันเป็นผลให้เกิดความชื่นชอบในงาน” (p. 657) จากนั้นยากล่าวประสบการณ์ในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในอาชีพ และเมื่อกล่าวถึง “ความสำเร็จในอาชีพ” นักวิชาการส่วนมากเสนอความคิดในเรื่ององค์ประกอบ

ไปในทิศทางเดียวกัน คือ ความสำเร็จในอาชีพประกอบด้วยสององค์ประกอบหลักคือ ความสำเร็จในอาชีพเชิงประจักษ์ (Objective or extrinsic career success) และ ความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัย (Subjective or intrinsic career success) และ Cheramie (2013, p. 715) ให้ความหมายของความสำเร็จในอาชีพเกี่ยวข้องกับการสั่งสม ประสบการณ์ในการทำงาน และมีสององค์ประกอบเช่นกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่องความหมายและองค์ประกอบของความสำเร็จในอาชีพ นักวิชาการให้ความหมายของความสำเร็จในอาชีพและองค์ประกอบในลักษณะ คล้ายกัน ความสำเร็จในอาชีพ เป็นผลที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน ของบุคคล และประกอบด้วยสององค์ประกอบหลัก คือ ความสำเร็จในอาชีพเชิงประจักษ์ และความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัย การวิจัยที่ผ่านมาได้นำองค์ประกอบทั้งสองเป็น แนวคิดในการศึกษาพร้อมกับคุณลักษณะของบุคคล คือ ภูมิหลัง บุคลิกภาพ และแรงจูงใจ

**ความสำเร็จในอาชีพเชิงประจักษ์** พิจารณาจากความก้าวหน้าทางการทำงานเมื่อ บุคคลก้าวสูงขึ้นไปตามเส้นทางอาชีพที่ตนเองทำงานในองค์กร และค่าตอบแทนหรือ สิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับ บุคคลให้ความสำคัญต่างกันในมิติของความสำเร็จในอาชีพ บางคนเน้นสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน รวมถึงการเพิ่ม เงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือตำแหน่ง การยอมรับ ความรับผิดชอบ และสถานภาพที่มองเห็นได้เป็นรูปธรรม (Ballout, 2009, p. 657; Cheramie, 2013, p. 715)

**ความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัย** เป็นมิติต่างจากความสำเร็จในอาชีพเชิงประจักษ์ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการรับรู้เชิงจิตวิทยา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเมินความสำเร็จของแต่ละบุคคล (Poon, 2004, p. 375) และความต้องการที่ต่างกัน เป็นความสุข และความรู้สึก ภูมิใจที่เกิดขึ้นจากความสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งความสุขของครอบครัว เป็นส่วนที่ไม่เกิดขึ้นจากองค์การที่ทำงาน คือไม่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพในองค์กร (Ballout, 2009, p. 657, Cheramie, 2013, p. 715)

ในเรื่องของปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพ Ballout (2009, p. 656) Cheramie (2013, p. 715) และ Poon (2004, p. 374) พิจารณาจากวรรณกรรมสรุปว่า ปัจจัย หลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างของบุคคลมีผลต่อความสำเร็จในอาชีพ คือ ความสัมพันธ์กับการรับรู้ในอาชีพ คือ ภูมิหลัง (เพศ อายุ ระดับการศึกษา และ

ประสบการณ์ในการทำงาน) และบุคลิกภาพ และ ผลการวิจัยเชิงสำรวจของ Cheramie (2013) โดยกลุ่มตัวอย่างจากบริษัทเอกชนด้านการตลาด การสื่อสาร และการแพทย์ พบว่าบุคคลที่มีบุคลิกในการพัฒนาตนเองด้วยตนเองโดยวิธีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อปรับปรุงการทำงานของตนเองสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพเชิงประจักษ์ แต่ไม่สัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัย ทั้งนี้เนื่องจากข่าวสารเชิงลบที่บุคคลได้รับอย่างต่อเนื่องอาจมีผลต่อความรู้สึกในเรื่องความสำเร็จ ส่วนเพศ อายุ และจำนวนปีที่ทำงาน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพเชิงประจักษ์ เท่านั้น ไม่สัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัย

ความสำเร็จในอาชีพเป็นเป้าหมายของแต่ละบุคคล (career goals) นักวิชาการให้ความสำคัญขององค์ประกอบทั้งสองของความสำเร็จในอาชีพในการศึกษาวิจัย แต่องค์ประกอบทั้งสองแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของบุคคล บุคคลอาจมีความสุขจากงานที่ได้รับผลตอบแทนที่มีเงินเดือน และผลตอบแทนต่ำ แต่บางคนพิจารณาความสำเร็จจากเงินเดือน และผลตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญ ดังนั้นการศึกษาเรื่องความสำเร็จในอาชีพของบุคคลในหลากหลายอาชีพจึงมีความจำเป็นเพื่อให้เกิดความเข้าใจเพิ่มขึ้นจากความรู้ที่ได้จากการวิจัยในอดีต ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในอาชีพ และความสำเร็จในอาชีพ (Poon, 2004, pp. 375, 383, 385)

**ความสำเร็จในอาชีพและความพึงพอใจในการทำงาน** บ่อยครั้งวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในอาชีพมักกล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงาน และให้ข้อคิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างแนวคิดทั้งสองเพราะความหมายของทั้งสองแนวคิดมี ทั้งความเหมือนและความแตกต่าง

ความสำเร็จในอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความหมายกว้างกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานเกี่ยวข้องกับอารมณ์ที่เกิดขึ้นตอบสนองการทำงานในระยะเวลาที่สั้นกว่า อาจเกิดขึ้นในช่วงขณะหนึ่ง แต่ความสำเร็จในอาชีพตามแนวคิดของ Weiten (2014, p. 303) ขึ้นอยู่กับเงื่อนไข 3 ข้อ คือ

1. ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ
2. การคาดคะเนโอกาสในความสำเร็จของงานที่ทำในขณะนั้น และแตกต่างกันออกไปในแต่ละประเภทของงาน

3. คุณค่าของสิ่งจูงใจ (incentive) ของความสำเร็จ ซึ่งขึ้นอยู่กับผลตอบแทนที่ได้รับจากความสำเร็จทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ (tangible and intangible rewards)

ให้ข้อคิดว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งในหลาย ๆ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในอาชีพ กล่าวคือเป็นปัจจัยเหตุ ในทางกลับกันอาจเป็นไปได้ว่าความพึงพอใจในการทำงานอาจเป็นผลของความสำเร็จในอาชีพ

ความผูกพันในอาชีพ และความสำเร็จในอาชีพ นักวิชาการสนใจศึกษาความแตกต่างในเรื่องบุคลากรที่มีความสำเร็จในอาชีพแต่บางคนไม่มีความสำเร็จเกิดขึ้น Ballout (2009, pp. 655-656) ได้พิจารณาสรุปว่า การประกอบอาชีพในสมัยปัจจุบันพนักงานต้องมีการเรียนรู้ และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และความสำเร็จในอาชีพเปลี่ยนจากความสำเร็จในแนวดิ่ง (vertical success) เป็น ความสำเร็จในแนวนอน (horizontal success) เนื่องจากบุคคลมีความสนใจและทำอาชีพที่คาดหวังด้วยตนเองโดยพัฒนาความสามารถและทักษะส่วนบุคคลด้วยการเรียนรู้ ยอมรับความไม่แน่นอน และความไม่ชัดเจนที่เกิดขึ้น

แม้นักวิชาการเชื่อว่าความผูกพันในอาชีพเป็นเหตุทำให้เกิด หรือสัมพันธ์กับความความสำเร็จในอาชีพโดยตรง เช่น Sultana, Yousef, Khan, and Saeed (2016) การวิจัยเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในอาชีพ และความสำเร็จในอาชีพยังมีความจำเป็นเนื่องจากความหลากหลายของอาชีพ และบริบททางวัฒนธรรม Ballout (2009, pp. 660-666) ทำการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในอาชีพกับความความสำเร็จในอาชีพ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานธนาคารในประเทศเลบานอน ใช้การสุ่มแบบ Snowball นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 180 รายจากที่ส่งแบบสอบถาม 290 ราย ตัวแปรที่ศึกษา คือ เพศ รายได้ต่อปี ประสิทธิภาพในการทำงาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่าความผูกพันในอาชีพสัมพันธ์กับความความสำเร็จในอาชีพเชิงประจักษ์เนื่องจากรายได้ และสัมพันธ์กับความความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัยเนื่องจากความพึงพอใจในอาชีพ เขาสรุปว่า “พนักงานที่ผูกพันกับอาชีพของเขามีความสุขในความสำเร็จ” (p. 666)

เช่นเดียวกับการทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพันในอาชีพกับความพอใจในอาชีพเพื่อการวิจัยของ Poon (2004) สรุปไว้ว่า “บุคคลที่มีความผูกพันในอาชีพควรคำนึงถึงความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัย มากกว่าบุคคลที่มี

ความผูกพันในอาชีพต่ำ” (p. 375) แต่ผลการวิจัยต่างจากข้อสรุปดังกล่าว ทำให้เกิดข้อสงสัยที่ต้องศึกษาในอนาคต

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในอาชีพและความสำเร็จในอาชีพของ Sultana, Yousef, Khan, and Saeed (2016) ทำการวิจัยโดยใช้ผู้จัดการระดับกลางในประเทศปากีสถาน จำนวน 220 คน พบว่า ความผูกพันในอาชีพสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพเชิงประจักษ์ และความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัย เพศและระดับการศึกษาสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัย ประสพการณ์ในการทำงานสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพเชิงประจักษ์ จากการวิจัยพบว่า ความผูกพันในอาชีพในกลุ่มตัวอย่างชาวปากีสถานเป็นตัวแปรมิติเดียว

นักวิชาการบางคนเน้นความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัย เช่น Poon (2004, p. 375) เสนอแนะว่า บุคคลที่มีความผูกพันในอาชีพรับรู้ความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัยโดยไม่กล่าวถึงความสำเร็จในอาชีพเชิงประจักษ์ จากข้อคิดดังกล่าวอาจพิจารณาได้ในสองประการ คือความรู้สึที่ดีที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพซึ่งไม่สามารถสังเกตได้ แต่เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล การรับรู้ความรู้สึกดีเกิดได้ทันทีและยังคงอยู่กับตนเอง ประการที่สอง ความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัยต่างจาก และไม่สัมพันธ์กับความความสำเร็จในอาชีพเชิงประจักษ์

ผลของความสำเร็จในอาชีพ เมื่อบุคคลเลือกประกอบอาชีพที่สอดคล้องกับบุคลิกภาพจะมีความสุขในการทำงานและประสบความสำเร็จในอาชีพ เดิมศักดิ์ คทวนิช (2558) กล่าวว่า

“ทั้งนี้เนื่องจากสังคมจะกำหนดบุคลิกภาพของบุคคลแต่ละอาชีพแตกต่างกันออกไป เช่น ทหารต้องอดทนและเข้มแข็ง ครูต้องมีเมตตาและอ่อนโยน นักจิตวิทยาต้องมีความเข้าใจผู้อื่น แพทย์ต้องชอบช่วยเหลือผู้อื่น นักธุรกิจต้องคำนึงถึงผลกำไร ดังนั้นการที่บุคคลจะเลือกประกอบอาชีพใดโดยมากมักต้องมีบุคลิกภาพที่สอดคล้องกับอาชีพนั้น ๆ จึงจะสามารถประสบความสำเร็จและมีความสุขในการทำงานตามอาชีพนั้นได้” (หน้า 234)

บุคคลที่รับรู้ว่าคุณเองนั้นมีความสำเร็จในอาชีพมีความเต็มใจในการทำงาน ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร และหน่วยงาน มีวินัยในการทำงาน ไม่ขาดงาน (Callanan, 2003, p. 128)

ความสุขในการทำงานเป็นประเด็นทางวิชาการที่เป็นตัวบ่งบอกถึงความสำเร็จในอาชีพ นักวิชาการหลายคนให้ความสนใจและศึกษาในเรื่องนี้ เช่น การวิจัยของ ภัทริยา ชุมคล้าย และมลฤดี ณะสุข (2560) ศึกษาความสุขในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น ความรื่นรมย์ในงาน ความพึงพอใจในงาน และ ความกระตือรือร้นในการทำงาน ที่เกิดมาจากสองแหล่ง คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ประเภทบุคลากร ระยะเวลาการทำงาน ภาวะหนี้สิน และ ภาระที่ต้องรับผิดชอบ แหล่งที่สอง คือ ปัจจัยทางจิตวิทยาในการทำงาน ประกอบด้วย การติดต่อสัมพันธ์ ความรักในงาน ความสำเร็จในงาน และการเป็นที่ยอมรับ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี จำนวน 71 คน ผลการวิจัยพบว่า เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา และ ประเภทบุคลากร ไม่ต่างกัน ในความสุขในการทำงาน การติดต่อสัมพันธ์ การเป็นที่ยอมรับ ความรักในงาน และ ความสำเร็จในงานสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน ภัทริยา ชุมคล้าย และมลฤดี ณะสุข (2560, หน้า 512-513) อธิบายว่า อายุ และระยะเวลาการทำงาน เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน เนื่องจากประสบการณ์การทำงานที่ได้สั่งสมทำให้งานที่ทำ

**ความผูกพันในอาชีพ** เนื่องจากทุกคนต้องประกอบอาชีพที่เลือกเพื่อความอยู่รอดในสังคม บ่อยครั้งการเบื่องาน (burnout) เป็นปัญหาสำคัญในการบริหารองค์กร ความผูกพันในอาชีพ เป็นแนวคิดที่นักวิชาการศึกษาควบคู่ไปกับ ความผูกพันองค์กร (organizational commitment) ความผูกพันกับงาน (career involvement) ในเรื่องของความผูกพันในอาชีพแตกต่างจากแนวคิดทั้งสอง (Change, 1999, p. 1260) เนื่องจากอาชีพมีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่า “งาน” ที่มีลักษณะเฉพาะ กล่าวว่าเป็นงานเป็นส่วนหนึ่งของอาชีพ ส่วนองค์กรนั้นเป็นหน่วยของสังคมที่แตกต่างจากอาชีพ บุคคลอาจมีอาชีพที่อิสระจากองค์กรได้ ดังนั้นความผูกพันในอาชีพเป็นแนวคิดที่ศึกษา

**ความหมายและองค์ประกอบ** เมื่อกล่าวถึงความสำคัญของอาชีพในมิติของความผูกพัน นักวิชาการให้ความสนใจว่า การประกอบอาชีพเป็นการสนองความต้องการและเป็นการกระทำที่สัมพันธ์กับการรับรู้ตัวตนของบุคคล (self-image) และความภูมิใจในตนเอง (self-esteem) งานหรืออาชีพเป็นสื่อของบุคคลที่แสดงให้เห็นบุคคลอื่นทราบว่าเขาคือใครและ รู้สึกอย่างไรต่อตนเอง คนเราระบุตนเองเทียบกับงานที่เขาทำ (Blau, 1985, p. 20) แต่ Chang (1999, p. 1258) พิจารณาว่า ความผูกพันในอาชีพเป็นทัศนคติที่บุคคลมีต่ออาชีพ บุคคลที่มีระดับความผูกพันในอาชีพสูงมีความคาดหวังสูง และความผูกพันในอาชีพมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานในที่ทำงานของบุคคล

เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของ Chang (1999) ดังกล่าวข้างต้น ความผูกพันในอาชีพมีองค์ประกอบ ด้านอารมณ์ ความรู้สึก และพฤติกรรม ที่มีต่ออาชีพของตนเอง (attitudinal object) มีทิศทาง (positive or negative) และมีขนาดหรือระดับ (magnitude)

ความผูกพันในอาชีพเป็นเรื่องของประสบการณ์ระยะยาว ที่บุคคลยึดอาชีพอย่างมีเป้าหมาย ต่างจากความผูกพันในการทำงาน (Job or vocational commitment) ที่พิจารณาจากภาระงานใดงานหนึ่งที่ต้องทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ในเวลาสั้น และความผูกพันในอาชีพไม่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์กร (organizational commitment) เพราะความผูกพันในอาชีพเป็นเรื่องของเป้าหมายของแต่ละบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นอาจเปลี่ยนองค์กรที่ทำงานได้ และต่างจากความผูกพันในวิชาชีพ (professional commitment) เช่น นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร และนักดนตรีเพราะบุคคลทั่วไปอาจผูกพันในอาชีพใดที่ไม่ใช่วิชาชีพได้ (non-profession) บุคคลอาจมีอาชีพมากกว่าหนึ่งอาชีพได้ในเวลาเดียวกัน เช่น เลขานุการ อาจมีอาชีพขายประกันชีวิต (Colarelli & Bishop, 1990, p. 159) Carson (1991, p. 8) แสดงขอบเขตของความแตกต่างในแนวคิด ดังภาพ 3 ความผูกพันในอาชีพมีขอบเขตเชิงแนวคิดกว้างกว่าความผูกพันในงานและความผูกพันในวิชาชีพตามลำดับ



ภาพ 3 แสดงขอบเขตเชิงแนวคิดของความผูกพันในอาชีพ ความผูกพันในการทำงาน และความผูกพันในวิชาชีพ

ที่มา. จาก *A multidimensional career commitment measure (MCCM) gauging motivation to work in one's career field*, (p. 8), by Carson, K. D., 1991, Dissertation, Louisiana State University.

ดังนั้นเมื่องานหรืออาชีพสำคัญต่อความเป็นอยู่ของทุกคน เมื่อบุคคลมีใจรักงาน ย่อมผูกพันและเต็มใจมีส่วนร่วมในการทำงาน Carson and Bedeian (1994, p. 238) กล่าวว่า ความผูกพันในการทำงานหรืออาชีพเป็นโครงสร้างทางจิตวิทยา เกี่ยวข้องกับทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน และอาชีพ (professional) และเกี่ยวข้องกับจิตใจ (spirits) และอัตลักษณ์ ของบุคคล นอกจากนั้นเขายังกล่าวว่า “ความผูกพันในอาชีพเป็นแนวคิดที่กำหนดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลต่ออาชีพที่เขาเลือก” (Carson & Bedeian, 1994, p. 240) ในทำนองเดียวกัน Ballout (2009, p. 658) ให้ความหมายของความผูกพันในอาชีพว่า “ระดับแรงจูงใจในการทำงานตามบทบาทที่เลือกในอาชีพนั้น”

ดังนั้นเมื่อบุคคลมีใจรักงานย่อมเต็มใจมีส่วนร่วมในการทำงานและเกิดแรงจูงใจในการทำงานที่ตนเองเลือกว่าเป็นตัวตนของบุคคลนั้น Carson and Bedeian (1994, pp. 246-255) พัฒนาประเด็นเพื่อใช้วัดความผูกพันในอาชีพ (Career Commitment Measure-CCM) ประกอบด้วยประเด็น 24 ประเด็น จากผลการทดสอบและการแยกองค์ประกอบพบว่าประเด็นของ CCM แยกออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ อัตลักษณ์อาชีพ (career

identity) ความมั่นคง/ปรับตัวในอาชีพ (career resilience) และการวางแผนด้านอาชีพ (career planning)

การพิจารณาองค์ประกอบด้านอารมณ์ของความผูกพันในอาชีพ โดย Poon (2004) ศึกษา 201 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่กำลังศึกษาในสาขาบริหารธุรกิจในมหาวิทยาลัยของรัฐขนาดใหญ่ 3 แห่งในประเทศมาเลเซียและทำงานเต็มเวลา ผลการสำรวจ พบว่า เพศ และประสบการณ์ในการทำงานไม่สัมพันธ์กับความผูกพันในอาชีพ แต่เงินเดือนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในอาชีพและความพึงพอใจในอาชีพ การรับรู้อารมณ์ของเกี่ยวกับเงินเดือนของกลุ่มตัวอย่างในระดับปานกลางเกี่ยวข้องกับความผูกพันในอาชีพ (Poon, 2004, pp. 381, 383, 385)

จากผลการวิจัยของ (Colarelli & Bishop, 1990) โดยใช้นักศึกษาปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจที่ทำงานเต็มเวลา จำนวน 85 คน พบว่าอายุและบุคลิกภาพเป็นปัจจัยกำหนดความผูกพันในอาชีพ อายุของบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในอาชีพ เนื่องจากเมื่อบุคคลอายุมากขึ้นอัตลักษณ์ของบุคคลที่ระบุโดยอาชีพมีความสัมพันธ์ มากขึ้น โดยให้ทิศทางในอาชีพที่ชัดเจนขึ้น และเมื่อบุคคลอายุมากขึ้นจะทุ่มเทเวลา แรงกายและอื่น ๆ ต่ออาชีพใดอาชีพหนึ่งเพื่อความมั่นคงในชีวิตมากขึ้น นอกจากนั้น เมื่อบุคคลอายุมากขึ้นเขามีแนวโน้มที่จะเลือกทำอาชีพหลัก ไม่สนใจทางเลือกอาชีพอื่น (Colarelli & Bishop, 1990, p. 160)

ความแตกต่างของบุคลิกภาพทำให้บุคคลต่างกันเรื่องเป้าหมายอาชีพ บุคลิกแบบแสดงตนให้ความสำคัญต่อบุคคลอื่น และสภาพแวดล้อมในการบรรลุเป้าหมายอาชีพ ส่วนบุคคลที่มีบุคลิกแบบไม่แสดงตนให้ความสำคัญต่อตนเองจึงมักพิจารณาการริเริ่มงานด้วยตนเอง และรับรู้ความสำเร็จในอาชีพด้วยตนเอง (Colarelli & Bishop, 1990, pp. 160, 161, 171)

ระดับการศึกษาเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในอาชีพ เนื่องจากการศึกษามีผลต่ออัตลักษณ์อาชีพ เป้าหมายและค่านิยมในอาชีพ เมื่อการศึกษาสูงขึ้น ความรู้ และทักษะที่เพิ่มขึ้นทำให้ค่านิยมในอาชีพ และอัตลักษณ์อาชีพของบุคคล ทั้งนี้รวมถึงสภาพแวดล้อมทางบ้าน และบทบาทของบิดา มารดาด้วย (Colarelli & Bishop, 1990, pp.

161, 171) เมื่อบุคคลมีการศึกษาสูงขึ้นมีแนวโน้มผูกพันกับอาชีพมากขึ้น ถึงแม้อาจไม่ทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งตลอดไป (Carson, 1991, pp. 237-238)

คุณลักษณะของบุคคลที่ผูกพันในอาชีพ บุคคลที่มีความผูกพันกับอาชีพที่ตนเองเลือกต่างกันอย่างมีความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมต่างกันในการทำงาน Colarelli and Bishop (1990, p. 158) ให้ความสำคัญต่อความผูกพันในอาชีพเพราะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถและทักษะเฉพาะของบุคคลในระยะยาว

ความต้องการเปลี่ยนอาชีพของบุคคลเกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นมีความผูกพันในอาชีพต่ำ (Chang, 1999, p. 1260) ผลการวิจัยของ Chang (1999, pp. 1270-1271) สรุปว่าความผูกพันในอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของความผูกพันองค์กร แต่แตกต่างกันในเรื่ององค์ประกอบ นอกจากนั้น Poon (2004, p. 376) บุคคลที่มีความผูกพันในอาชีพมีความเต็มใจในการเรียนรู้ พัฒนาตนเองในเรื่องความรู้และทักษะ มีความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค อันเป็นผลกลับให้เกิดการได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้นและความพึงพอใจในตนเอง

ความผูกพันกับงาน (job involvement) เป็นแนวคิดที่คล้ายกับความผูกพันในอาชีพ แต่ความผูกพันกับงานมีขอบเขตเชิงแนวคิดและความหมายแคบกว่าความผูกพันในอาชีพ ในการศึกษาและวิจัยที่ผ่านมา นักวิชาการและนักวิจัยมักกล่าวอ้างอิงซึ่งกันและกัน เช่น Poon (2004, p. 374) ให้ความหมายของความผูกพันในงานเป็นส่วนหนึ่งของความผูกพันในอาชีพ “ความผูกพันในอาชีพหมายถึง การระบุดัชนีชี้วัดของบุคคลและความผูกพันในงาน และพัฒนาไปสู่เป้าหมายอาชีพของบุคคล”

### แนวคิดและทฤษฎีของความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อม

เนื้อหาของบททบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาข้างต้น คือปัจจัยที่สัมพันธ์กับความยั่งยืนของธุรกิจ นักวิชาการให้ความสำคัญของความยั่งยืน หรือการคงอยู่ของธุรกิจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความหมายของกลยุทธ์ โดยให้ข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทำการวิจัยในบริบทของธุรกิจที่หลากหลาย ปัจจัยหลายปัจจัยมีผลต่อความยั่งยืนของ

ธุรกิจขนาดย่อมซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดี คือมีความเป็นอิสระ ยืดหยุ่นในการตัดสินใจ เจ้าของกิจการมีความใกล้ชิดกับพนักงานและลูกค้า ข้อเสีย คือ เงินลงทุนและการสนับสนุนจากรัฐ ปัญหาแรงงาน ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการบริหาร (นิคมล สุวามณีวงศ์, 2559, หน้า 34-35; Kosacka, Golinska-Dawson, & Mierzwiak, 2015, p. 323) ข้อเสียดังกล่าวข้างต้นเป็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจเชิงระบบ

เมื่อเริ่มต้นการลงทุนทำธุรกิจขนาดย่อมซึ่งส่วนมากเป็นบุคคลคนเดียวหรือกลุ่มบุคคลที่มีจำนวนไม่มากนัก ผู้ริเริ่มต้องเผชิญกับอุปสรรค โดยแผนการส่งเสริม SME ได้แนะนำคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการริเริ่มธุรกิจขนาดย่อมต้องมีจุดแข็งที่เสริม มีความสามารถยืดหยุ่น ปรับตัวได้ตามสถานการณ์ มีความคิดสร้างสรรค์ สินค้า และบริการสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2559, หน้า 20)

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการที่ตัดสินใจลงทุนมีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจ Sidik (2012, pp. 373-374) และ Ensari and Karabay (2014, pp. 195, 198) วิเคราะห์การพัฒนาธุรกิจขนาดย่อมจากรรณกรรม เสนอแนะคุณลักษณะพึงประสงค์ที่สัมพันธ์กัน 4 ประการของนักลงทุนที่มีผลต่อการบริหารจัดการนำไปสู่ความยั่งยืน

1. ความสามารถริเริ่ม (innovative performance and capacity) ความสามารถในการริเริ่มไม่ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจ การริเริ่มอาจเกิดขึ้นในสองลักษณะคือการคิดสินค้าหรือบริการใหม่ หรือการปรับปรุงสินค้าหรือบริการที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นตามความต้องการของตลาด

2. การวางแผน (organizational search) คือคุณลักษณะของบุคคลที่ให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลง ติดตามตรวจสอบเพื่อนำเทคโนโลยี และความคิดมาไว้ในธุรกิจ

3. เน้นการตลาด (market orientation) คือคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ชอบการแข่งขันทางธุรกิจ แสวงหาโอกาสทางการตลาด และมีความรับผิดชอบต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

4. เน้นการลงทุน (entrepreneurial orientation) คือคุณลักษณะเกี่ยวกับการบริหารกิจการ การตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงองค์การตามสถานการณ์จำเป็น และความเต็มใจใน

การเผชิญความเสี่ยง ทำให้ธุรกิจพร้อมในการแข่งขัน นอกจากนั้นการแสวงหาความรู้ใหม่จากสภาพการณ์ภายนอกเพื่อนำมาใช้ในธุรกิจ

ความยั่งยืนของธุรกิจหมายถึงการคงอยู่ของธุรกิจอย่างบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ (Salmzadeh, Courvisanos, & Nayak, 2013, p. 13; Jansson, Nilsson, Modig, & Vall, 2017, p. 71) ความยั่งยืนเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรมีการพัฒนา (Ciasullo & Troisi, 2013, p. 44; Massa, Farneti, & Scappini, 2015, p. 63) และ (Kosacka, Golinska-Dawson, & Mierzwiak, 2015, pp. 321- 322; Thompson, Strickland, & Gamble, 2010, p. 7) พิจารณาความยั่งยืนของธุรกิจเป็นระดับ และสามารถประเมินได้ด้วยตัวชี้วัดแตกต่างกับระหว่างธุรกิจขนาดย่อมและขนาดใหญ่ องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ถือว่าความยั่งยืนเป็นนโยบายที่สำคัญ นอกจากนั้นเมื่อพิจารณาเฉพาะแนวคิดที่เกี่ยวกับปัญหาการวิจัยนี้ คือ ความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อม Kosacka, Golinska-Dawson, and Mierzwiak (2015) กล่าวว่า “การประเมินความยั่งยืนอาจทำได้ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ” (p. 336)

ความยั่งยืนของธุรกิจอาจพิจารณาจากประเด็นการจัดการด้านกลยุทธ์ นักวิชาการให้ความสำคัญต่อ การพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงาน เพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การนำเสนอนวัตกรรมในการบริการ และการเน้นคุณภาพของการให้บริการมีส่วนให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการเช่นกัน นอกจากนั้นความสม่ำเสมอของแหล่งวัตถุดิบที่ใช้ทำให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจ (Morioka, Evans, & Carvalho, 2016, p. 663)

อุปสรรคที่เกิดขึ้นของธุรกิจขนาดย่อมเป็นความเสี่ยงที่ทำให้ล้มเหลวมีทั้งสาเหตุจากภายนอก เช่นนโยบายของรัฐและการควบคุมมาตรฐาน และภายใน สาเหตุภายใน คือการใช้ทรัพยากรและความรู้ตอบสนองความต้องการและประโยชน์ของลูกค้าหรือผู้รับบริการ การเปลี่ยนพนักงานเนื่องจากการลาออก วัฒนธรรมองค์กร การทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างภาพลักษณ์ และความสามารถของพนักงาน (Salmzadeh, Courvisanos, & Nayak, 2013, pp. 14-15) อย่างธุรกิจสปาก็มีพื้นฐานจากวัฒนธรรมไทยเช่นกัน และเป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ เป็นธุรกิจขนาดย่อมที่เปิดบริการในเมือง และแหล่งท่องเที่ยว จากการศึกษาของ วรลักษณ์ เขียวมีสวน, สันติภาพ คำสะอาด และพิทักษ์ ศิริวงศ์

(2561, หน้า 168, 169, 175) ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานโดยใช้การสำรวจและการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าในโรงแรม เขตอำเภอหัวหิน ผลการวิจัยพบว่าธุรกิจใช้กลยุทธ์การตลาด เน้นการสร้างบริการที่มีคุณภาพ และการรับรู้คุณค่าการบริการ ธุรกิจส่วนใหญ่เน้นการเป็นไทย มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน พนักงานบริการผ่านการฝึกอบรมตามเกณฑ์มาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข พนักงานมีค่านิยมในการรักษาคำพูด แต่พนักงานของสถานประกอบการที่มีการอบรมงานสามารถทำงานแทนกันได้

**ตัวชี้วัดความยั่งยืนของธุรกิจ** การริเริ่มธุรกิจถือได้ว่าเป็นแรงกดดัน และความท้าทาย (Danciu, 2013, p. 15) องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีนโยบายด้านความยั่งยืนอาจประเมินความยั่งยืนจากตัวชี้วัด เช่น การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ การผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการลดผลกระทบเชิงลบต่อชุมชน โดยรอบ และสังคมโดยรวม เป็นต้น (Kosacka, Golinska-Dawson, & Mierzwiak, 2015, p. 321) แตกต่างจากองค์กรธุรกิจขนาดย่อม ความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมเกี่ยวข้องโดยตรงกับกลยุทธ์การบริหาร Danciu (2013, p. 15) กล่าวว่านักลงทุนธุรกิจขนาดย่อมควรให้ความสนใจ และคำนึงถึงความยั่งยืนของธุรกิจ

โดยทั่วไปนักวิชาการพิจารณาความยั่งยืนของธุรกิจใน 3 ด้านคือ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และด้านเศรษฐกิจ (Nerurkar, 2017, p. 1; Danciu, 2013, pp. 8-10) ด้านสิ่งแวดล้อมเกี่ยวข้องกับผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ เช่น การจัดการของเสีย และมลพิษ ด้านสังคมหมายถึงคุณค่าของธุรกิจ ปฏิสัมพันธ์ของธุรกิจกับสังคมโดยรวม รวมทั้งชื่อเสียงที่สังคมคำนึงถึง ด้านเศรษฐกิจเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำกำไรอย่างสม่ำเสมอเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจในระบบเศรษฐกิจ ในอนาคตความยั่งยืนของธุรกิจจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยี และมีนวัตกรรมในการผลิตและบริการตลอดเวลา

องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่มักให้ความสนใจต่อความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมมีกระบวนการเลือก ใช้การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม แต่

การดำเนินธุรกิจทั้งขนาดใหญ่และขนาดย่อมกลยุทธ์ทั่วไปที่ธุรกิจมักใช้เสมอซึ่งทำให้ธุรกิจยั่งยืนที่นักวิชาการมักกล่าวถึง เป็นการดำเนินการพื้นฐาน คือ

1. การลดต้นทุน การลดต้นทุนให้ต่ำทำให้สินค้าหรือบริการราคาต่ำกว่าคู่แข่ง (Thompson, Strickland, & Gamble, 2010, p. 7) Morioka, Evans, and Carvalho (2016, p. 660) ให้ข้อคิดเห็นว่าธุรกิจขนาดย่อมส่วนมากเน้นผลตอบแทนระยะสั้นซึ่งอาจเป็นผลเสียต่อความยั่งยืนของธุรกิจเนื่องจากการขาดการวางแผนการบริหารระยะยาว
2. การสร้างความแตกต่างให้สินค้าหรือบริการ การสร้างความแตกต่างทำให้สินค้าหรือบริการเหนือกว่าลูกค้า สร้างความสนใจ อาจทำได้หลายวิธีโดยให้ผู้ซื้อหรือผู้ใช้บริการคิดว่าคุ้มค่าเงินที่จ่ายไป เช่นการปรับปรุงคุณภาพ การเพิ่มการบริการ (จักร ดิงศภัทัย, 2551, หน้า 8; Thompson, Strickland, & Gamble, 2010, p. 9)
3. เน้นการผลิตสินค้าให้บริการที่สนองความต้องการและรสนิยมของผู้ซื้อ หรือผู้ใช้บริการ ผู้ผลิตต้องเรียนรู้ลูกค้า ให้ความสนใจในรายละเอียดของคุณภาพของสินค้าหรือบริการ (Thompson, Strickland, & Gamble, 2010, p. 9; Dess, Lumpkin, & Elsner, 2010, p. 285)
4. พัฒนาความเชี่ยวชาญและทรัพยากร (Thompson, Strickland, & Gamble, 2010, p. 9)

นักวิชาการพิจารณาความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจในลักษณะของการได้เปรียบคู่แข่ง และการได้เปรียบคู่แข่งเป็นส่วนหนึ่งของความหมายที่นักวิชาการกล่าวถึงความยั่งยืนของธุรกิจ Salimzadeh, Courvisanos, and Nayak (2013, p. 12-13) แนะนำว่าความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมขึ้นอยู่กับ การลดต้นทุน การจัดการความเสี่ยง และการมีผลิตภัณฑ์ใหม่ Sundin, Nasslander, and Lelah (2015) ศึกษาตัวชี้วัดความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมโดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ

วรรณกรรมที่ปรากฏในปัจจุบันนักวิชาการหลายคนทำการวิจัย และนำเสนอแบบจำลองความยั่งยืนของธุรกิจทั้งขนาดใหญ่และขนาดย่อม ของประเภทธุรกิจที่หลากหลาย ของแต่ละประเทศ และนักวิชาการส่วนใหญ่เสนอข้อคิดเห็นในทำนองเดียวกัน คือ ปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจมีความหลากหลาย และจำเป็นต้องทดสอบแนวคิด แบบจำลองอย่างต่อเนื่องในอนาคต

ในทางปฏิบัติดัชนีที่บ่งบอกความยั่งยืนของธุรกิจที่นักวิชาการมักใช้กันทั่วไปในการศึกษา คือ ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ให้บริการ การเพิ่มของยอดขาย การเพิ่มจำนวนของพนักงาน และ ส่วนแบ่งการตลาด (Sidik, 2012, p. 383) ดัชนีดังกล่าวเหมาะสำหรับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่สามารถประเมินผลในแต่ละประเด็นได้ชัดเจน แต่อาจไม่เหมาะสำหรับธุรกิจขนาดย่อมเพราะการเปลี่ยนแปลงอาจไม่เกิดขึ้นแต่สามารถคงอยู่และดำเนินธุรกิจได้

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความล้มเหลวของธุรกิจขนาดย่อม (Ensari & Karabay, 2014, p. 194) วิเคราะห์วรรณกรรมพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวของธุรกิจขนาดย่อมคล้ายกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความยั่งยืน กล่าวคือ ความล้มเหลวเกิดจากการขาดประสิทธิภาพด้านการจัดการ การขาดความสามารถในการจัดการ การจัดการที่ไม่เหมาะสม การเรียนรู้ของพนักงานไม่เพียงพอ สินค้าหรือบริการคุณภาพต่ำ ความอ่อนแอของสถานประกอบการ การขาดแคลนทรัพยากร และสภาพเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวย **กลยุทธ์และความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อม** จากแนวคิดและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความหมายของกลยุทธ์ดังกล่าวมาข้างต้น เห็นได้อย่างชัดเจนว่าความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจเป็นผลอันพึงประสงค์จากการใช้กลยุทธ์ นักวิชาการได้นำเสนอกลยุทธ์ เพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ หรือกล่าวได้ว่า “การใช้กลยุทธ์ที่ดี ทำให้ธุรกิจยั่งยืน” (Waal, 2013, p. 5; Hax & Majluf, 1996, pp. 10, 14; Thompson, Strickland, & Gamble, 2010, pp. 7, 15)

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจขนาดย่อมแตกต่างจากองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ (Jansson, Nilsson, Modig, & Vall, 2017, p. 71) ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้างองค์กร ปริมาณทรัพยากร รูปแบบการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการสร้างค่านิยมของบุคลากรที่สอดคล้องกัน มีผลต่อ ความสามารถในการผลิต ข้อได้เปรียบของธุรกิจขนาดย่อม คือมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ง่าย (Dess, Lumpkin, & Elsner, 2010, p. 291; นทีรัช เกรียงชัยพร, 2561, หน้า 142) แต่สถานประกอบการธุรกิจที่ขาย หรือให้บริการชนิดเดียวมีความเสี่ยง เนื่องจากผลิตภัณฑ์ทางเลือกหรือทดแทน การเปลี่ยนแปลงความชอบของลูกค้า ทำให้ความยั่งยืนของธุรกิจลดลง (Thompson, Strickland, & Gamble, 2010, p. 241)

Danciu (2013, p. 14) เสนอข้อคิดเรื่องของความยั่งยืนของธุรกิจว่า เมื่อเริ่มธุรกิจผู้ประกอบการต้องตระหนักถึงความยั่งยืนของสินค้าและบริการ ขนาดของกลุ่มของลูกค้า และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง หรือนำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่ มีความเข้าใจและทักษะการตลาดและวงจรชีวิตของสินค้าหรือบริการ และต้องประยุกต์รวมทักษะการตลาดเข้ากับประสบการณ์เพื่อผลิตนวัตกรรม

นักวิชาการสนใจในเรื่องกลยุทธ์การบริหารสถานประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ทำให้เกิดความยั่งยืน Dess, Lumpkin, and Elsner (2010, pp. 290-294) และ Danciu (2013, p. 18) แนะนำกลยุทธ์ทั่วไป (generic strategies) ที่ใช้กับธุรกิจขนาดย่อมได้ คือ กลยุทธ์เป็นผู้นำด้านราคา การสร้างความแตกต่าง การสื่อสาร การเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการ และการเน้นกลุ่มผู้บริโภค และกลยุทธ์ทั่วไปทั้งสามกลยุทธ์มักกล่าวในวรรณกรรมเสมอ ๆ คือ

**การเป็นผู้นำด้านราคา** (low-cost leadership) เป็นกลยุทธ์ทางเลือกสำคัญอย่างยิ่งในการเริ่มธุรกิจรายใหม่ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรที่เหนือกว่าคู่แข่ง Hitt, Hoskisson, and Ireland (2007, pp. 109-110) กล่าวเสริมว่าการใช้กลยุทธ์นี้คือการใช้ต้นทุนการผลิต หรือการบริการต่ำกว่าคู่แข่งแต่ต้องพิจารณาคุณค่าของสินค้าและบริการไปพร้อมกัน

การพัฒนาสินค้าและบริการของสถานประกอบการธุรกิจขนาดย่อมต้องคำนึงถึงกระบวนการ เริ่มจากค่านิยมหลัก หมายถึงจุดแข็งของสถานประกอบการในการผลิตสินค้าหรือบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง ต่อมาต้องพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ตามความต้องการของลูกค้า ต่อเนื่องถึงการหาโอกาสทางธุรกิจ ทั้งนี้การสร้างเครือข่ายกับสถานประกอบการอื่นเป็นปัจจัยที่เกิดการเรียนรู้และสำคัญต่อความยั่งยืนของธุรกิจ เนื่องจากข้อจำกัดของธุรกิจขนาดย่อม คือความรู้และการตัดสินใจขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการ (Valkokari & Helander, 2007, p. 601; Salimzadeh, Courvisanos, & Nayak, 2013, p. 18)

**การสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ** (differentiation) ผู้เริ่มธุรกิจใหม่ต้องเสนอสินค้า หรือบริการที่มีค่าและแตกต่าง กลยุทธ์นี้เกี่ยวข้องกับเอกลักษณ์ของสินค้าหรือบริการ และอาจทำได้โดยการมีนวัตกรรมและใช้เทคโนโลยีที่ดีกว่า Hitt, Hoskisson, and Ireland (2007, pp. 118-119) กล่าวเสริมว่าการใช้กลยุทธ์นี้ต้องคำนึงว่า

สินค้าหรือบริการเป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภคหรือไม่ เพราะการไม่ตระหนักดังกล่าวทำให้สูญเสียลูกค้า

สำหรับธุรกิจขนาดย่อมจำเป็นต้องเน้นกลยุทธ์แบบเจาะจง (focus strategy) คือต้องใช้กลยุทธ์แบบเฉพาะและผสมผสานกันของกลยุทธ์ด้านการให้บริการเฉพาะกลุ่ม (niche) การสร้างความแตกต่าง และราคาต่ำ จึงทำให้ประสบความสำเร็จ (Hitt, Hoskisson, & Ireland 2007, p. 119; Dess, Lumpkin, & Elsnar, 2010, pp. 292-293) นอกจากนั้นในวรรณกรรมเกี่ยวกับธุรกิจขนาดย่อมยังปรากฏกลยุทธ์อื่น นอกเหนือจากกลยุทธ์ทั่วไปข้างต้น

**การเน้นคุณภาพ** การปรับปรุงคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ โดยการใช้ข้อมูลจากกลุ่มพนักงานทำให้ลูกค้าพึงพอใจ (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2007, p. 123) คุณภาพของสินค้าหรือบริการอาจพิจารณาได้จาก ราคา ความคุ้มค่าของประโยชน์ที่ได้รับ ความพึงพอใจส่วนบุคคล ความแตกต่างของคุณภาพ และคุณภาพของสินค้าเกี่ยวกับ การใช้งาน ความน่าเชื่อถือ ความคงทนและความน่าสนใจ (Garvin, 1987, pp. 152-159) (Anarnkaporn, 2007, p. 27)

Ciasullo and Troisi (2013, p. 49) ศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมในอิตาลี โดยการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า การยอมรับในสินค้า การพัฒนานวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ความสัมพันธ์กับลูกค้า คุณภาพของสินค้า และการพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนของธุรกิจ

**ความพึงพอใจของการให้บริการ** จากมุมมองของผู้ใช้บริการความพึงพอใจของการรับบริการเกิดขึ้นเมื่อประโยชน์ที่ได้รับจากการบริการนั้นสนองความคาดหวังในส่วนของผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการต้องทราบความต้องการสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้บริโภคและคุณลักษณะและประโยชน์ที่ผู้บริโภคได้รับ และต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภคอยู่เสมอ

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988, p. 23) วิเคราะห์และวิจัยองค์ประกอบของการรับรู้คุณภาพการให้บริการของผู้เข้าใช้บริการศูนย์การค้า 200 คน พบว่าปัจจัย 5 ด้านมีผลต่อความพึงพอใจ คือ (1) อุปกรณ์ สภาพแวดล้อม และกิริยาอาการของพนักงาน (2) ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ (3) ความเต็มใจและความพร้อมในการให้บริการ

(4) ความเชื่อมั่นในความรู้และความมั่นใจของพนักงาน และ (5) ความเห็นอกเห็นใจผู้รับบริการ

สอดคล้องกับการวิจัยของ นภาพรณ เนตรประดิษฐ์ (2558) ศึกษาความสำเร็จในการจัดการของกลุ่มอาชีพนวดแผนไทยในเขตเทศบาลนครลำปาง เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 298 คน ผลการวิจัยพบว่า การเข้าใจลูกค้า ความสามารถ ความมีน้ำใจ การเข้าถึงลูกค้า การสื่อสาร ความน่าเชื่อถือ และการสนองตอบ ลูกค้า เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในอาชีพ ข้อเสนอแนะจากการวิจัยคือ พนักงานควรแสวงหาความรู้ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจและเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และจะมีผลให้เกิดความมั่นคงในธุรกิจการนวดแผนไทย และสอดคล้องกับงานวิจัย การศึกษาปัจจัยด้านจิตวิทยาบริการ โดย ยศวดี แววัฒนะ และเสาวนีย์ สมันตริพร (2015 หน้า 175, 178, 182) เพื่อการพัฒนาธุรกิจสปา การวิจัยแบบสำรวจ และเคลฟลาย จำนวน 237 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร และการวิจัยของชนิดา เศรษฐยานุศักดิ์ (2555, หน้า 100, 117) ศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจสปาในจังหวัดภูเก็ต โดยวิธี การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยทั้งสองเรื่อง พบว่าการบริหาร ธุรกิจสปา มีความซับซ้อน ความยั่งยืนของธุรกิจสปาขึ้นอยู่กับ การพัฒนาทักษะของผู้ประกอบการ ความพร้อมในการให้บริการของพนักงาน ท่าเลที่ตั้ง กลยุทธ์การตลาด และการบริการที่ดีโดยพนักงานที่มีบุคลิกดี มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ มารยาทเรียบร้อย ควบคุมอารมณ์ได้ มีความกระตือรือร้น มีความสนใจในงาน และทราบถึงความต้องการของผู้ใช้บริการ

ในการจัดการการบริการแพทย์แผนไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยของ ชนัญญา ชัยสุวรรณ และทรงคุณ จันทรร (2017, หน้า 233) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการอาจเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ไม่อาจมองข้าม คือการตกแต่งสถานที่ สวยงามทั้งภายในและภายนอก แสงสว่าง อุปกรณ์ ความสะอาด ภูมิทัศน์ ที่จอดรถ การจัดแบ่งพื้นที่ การติดต่อสื่อสาร และความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหาร และ กิริยามารยาทของบุคลากร นอกจากนั้นการจัดการระบบและการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ ปัจจัยดังกล่าวทำให้เกิดความสุขของผู้ใช้บริการ

การมีส่วนร่วมของพนักงาน บุคลากร หรือพนักงานมีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กร ธุรกิจบรรลุเป้าหมาย การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบในหน้าที่ ผลตอบแทนที่ได้รับ

ความพึงพอใจในการทำงาน และสถานที่ทำงานจัดว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากรให้รักองค์กรและมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการ ต้องคำนึง (Hax & Majluf, 1996, p. 323; Tichy, Fombrum, & Devanna, 1987, p. 113)

ในเรื่องของแนวคิดเชิงกลยุทธ์สำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน นทีรีย เกรียงชัยพร (2561, หน้า 134-135) กล่าวสรุปว่า การปฏิบัติงาน (work performance) คือ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่ทำด้วยแรงกายและกำลังใจ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) การปฏิบัติงานเชิงบทบาทและหน้าที่ เกี่ยวกับงานที่กำหนดไว้เป็นหน้าที่และรับผิดชอบ ตามความคาดหวังขององค์กร 2) การปฏิบัติงานเชิงบริบท หมายถึงความเต็มใจในการทำงาน และช่วยเหลือผู้อื่น 3) การปฏิบัติงานเชิงปรับตัว หมายถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน และ 4) การปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ หมายถึงการผสมผสาน ความรู้และความสามารถที่มีอยู่เดิมกับสิ่งใหม่โดยไม่เกิดความเครียด

ความพึงพอใจของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญในการคงอยู่ของสถานประกอบการ ขนาดเล็ก และขนาดกลาง จากการวิจัยของ Suriyakietkaew and Avery (2014, pp. 160, 169) สํารวจความพึงพอใจของพนักงาน 1,152 คน ทำงานในองค์กรธุรกิจขนาดเล็กและ ขนาดกลางในธุรกิจหลากหลายประเภท ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าการมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน มีส่วนร่วมในการให้บริการอย่างมีคุณภาพ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มี ส่วนทำให้สถานประกอบการยังยืนดังนั้นผู้จัดการและเจ้าของกิจการควรให้ความสำคัญ ในวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนร่วม

ความเต็มใจในการทำงานที่ท้าทาย ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ความโปร่งใส การได้รับการยอมรับในกาทำงานที่มีคุณภาพ และความมีอิสระในการเสนอความคิด หรือการสื่อสาร คือลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เสริมสร้างความสำเร็จ และส่งผล ต่อความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจขนาดย่อม (Luckmann & Feldmann, 2017, p. 444)

นอกจากนั้นยังมีกลยุทธ์การบริหารองค์กรธุรกิจอีกมากที่ปรากฏในวรรณกรรม และแตกต่างกันไป เช่น กลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงิน (blue ocean strategy) การร่วมธุรกิจ และ การควบกิจการ เป็นต้น นักวิชาการด้านกลยุทธ์เชื่อว่าการคิด และการปรับใช้กลยุทธ์ใน เชิงธุรกิจ เป็นกระบวนการที่ต้องการความรู้ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์บน พื้นฐานของการตัดสินใจตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่มีข้อมูลที่เพียงพอ และเชื่อถือได้

การใช้กลยุทธ์สำคัญต่อองค์การธุรกิจทุกขนาด และการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมนำไปสู่การเติบโตขององค์การธุรกิจอย่างยั่งยืน

## สรุปบทที่ 2

บทที่ 2 เสนอแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องกับปัญหาวิจัย ปัญหาเกี่ยวกับการริเริ่มธุรกิจสถานประกอบการด้านการแพทย์แผนไทยตามหลักการ การใช้กลยุทธ์เพื่อความยั่งยืน และความแตกต่างกันไปในระดับการใช้ในประเภทขององค์กรธุรกิจ นักวิชาการเสนอกลยุทธ์ที่อาจใช้ในการบริหารธุรกิจขนาดย่อม เช่น การเป็นผู้นำด้านราคา การสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ การเน้นคุณภาพ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ผู้ประกอบการต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจก้าวหน้าในอนาคต

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

เนื้อหาของบทที่ 3 กล่าวถึงขั้นตอนและรายละเอียดการเกี่ยวกับการออกแบบวิจัย เริ่มจากการอธิบายประเภทของการวิจัยในรายละเอียดพื้นฐานของการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยนี้ จากนั้นกล่าวในรายละเอียดถึงหลักการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและวิธีการสัมภาษณ์ ตลอดจนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

#### ประเภทของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เนื่องจากปัญหาการวิจัยที่กำหนดไว้เป็นปรากฏการณ์เชิงกระบวนการของพฤติกรรมกรบริหาร ที่เกี่ยวข้องกับความต่อเนื่องของเวลา เช่น วิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ นอกจากนั้นปัญหาของการวิจัยเกี่ยวข้องกับคำถาม “why” Rubin, Rubin, and Piele (1996) กล่าวว่า “การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเทคนิคที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพในการตอบคำถาม “ทำไม”” (p. 222) วิธีการของการวิจัยนี้เป็นไปตามหลักการของการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การเลือกผู้ให้ข้อมูลการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย และการนำเสนอและอภิปรายผล

Strauss & Corbin, (1990) กล่าวว่าสั้น ๆ ที่ให้เห็นลักษณะของการวิจัยคุณภาพคือ “ทฤษฎีอยู่ในข้อมูล” (p. 77) การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การอุปนัย (induction) ซึ่งเป็นกระบวนการแบบเปิด พยายามค้นหาแนวคิดและหาความเชื่อมโยงจากผู้มีประสบการณ์ (inside perspective หรือ subjective) โดยไม่กำหนดแนวคิดหรือตัวแปรไว้ล่วงหน้า (Lincoln & Guba, 1985, p. 27; McCracken, 1988, p. 16; Woods, 1999, pp. 4, 14) การวิจัยนี้ใช้วรรณกรรมเป็นกรอบแนวคิดกว้าง ๆ โดยไม่มุ่งในการทดสอบความสัมพันธ์ของแนวคิดที่เลือกจากวรรณกรรม แต่การวิจัยนี้มีเป้าหมายเพื่อค้นพบแนวคิดที่เกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดที่พบบนพื้นฐานของข้อมูลของ

การวิจัยนี้ ตามหลักการของการวิจัยเชิงคุณภาพที่กล่าวถึงลักษณะของการวิจัยประเภทนี้ โดยนักวิชาการหลายท่าน เช่น Strauss and Corbin, 1990, pp. 49, 51-52; Woods, 1999, p. 4; Patton, 1990, pp. 162-163; Creswell, 1994, pp. 20-22; และ Ciasullo and Troisi, 2013, pp. 49, 54

ในเรื่องของผลของการวิจัย การวิจัยนี้เน้นการพบแนวคิดเพื่อการประยุกต์ ตามความประสพการณ์ของผู้ให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ ในบริบทจริง (trustworthiness) และปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้น (authenticity) ผลการวิจัยตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลโดยตรง ตามหลักการของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Lincoln & Guba, 1985, p. 290; Wisker, 2001, p. 123)

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพแบบซึ่งหน้า นักวิจัยพิจารณาหลักการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เป็นกระบวนการที่ต้องมีการวางแผน คือผู้สัมภาษณ์ต้องใช้คำถามที่ทำให้คำตอบมีประโยชน์ กระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลตอบคำถาม ผู้สัมภาษณ์เป็นผู้ฟังที่ดี ติดตามอย่างเข้าใจ เพิ่มเติมคำถามเพื่อความกระจ่าง (clarification)

การสัมภาษณ์ของการวิจัยนี้ดำเนินการตามหลักการ คือการเตรียมคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ (ข้าพเจ้าต้องถามอะไรเพื่อเข้าใจประสพการณ์ของผู้ให้ข้อมูล) และเพื่อทราบถึงสิ่งที่อยู่ในใจของผู้ให้ข้อมูล (McCracken, 1988, p. 9; Hugh-Jones, 2010, p. 88) ขั้นตอนต่อไป คือการได้รับการยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล คือผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ พร้อมกับยืนยันความลับของข้อมูล และผู้ให้ข้อมูล (confidentiality) สิทธิในการปฏิเสธการตอบคำถามบางคำถาม หรือเข้าร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลของการวิจัย และเมื่อจบการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยจะกล่าวขำกับผู้ให้ข้อมูลถึงการนำข้อมูลไปใช้และการขอทราบผลการวิจัย ในกรณีที่มีคำถามหลังจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสามารถติดต่อผู้วิจัยได้เสมอ (King, 2010, pp. 111-114) การวิจัยนี้ได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เอกสารรับรองเลขที่ RU-REC 063/61 แสดงสำเนาในภาคผนวก ก

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ตามหลักการเลือกตัวอย่างของการวิจัยเชิงคุณภาพ Bernard (1994) แนะนำว่า “ผู้ให้ข้อมูลต้องสามารถให้ข้อมูลที่เพียงพอในเรื่องที่เขาทราบ และเลือกผู้ให้ข้อมูลตามหลักการของความสามารถ (competence) ไม่ใช่การเป็นตัวแทน (representativeness) ” (p. 165) การเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลใช้แบบลูกโซ่ (snowball sampling) เริ่มจากผู้วิจัยติดต่อสถานประกอบการที่ไม่เจาะจงในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความร่วมมือผู้ประกอบการ พนักงานผู้ให้บริการ และผู้รับบริการในการให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ เมื่อผู้วิจัยจบการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอให้ผู้ประกอบการอ้างอิงถึงบุคคลที่รู้จัก และสถานที่ของสถานประกอบการจำนวน 3 แห่ง จากนั้นผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ทั้งผู้ประกอบการ พนักงานผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ และขอให้ผู้ประกอบการ 3 แห่งนั้นอ้างอิงสถานประกอบการอีกจำนวนหนึ่ง และผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้ใช้การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพแบบไม่มีโครงสร้าง (qualitative unstructured interview) เนื่องจากชีวิตการทำงานเป็นพลวัต (life process) เปลี่ยนแปลงตามเวลา และสถานการณ์ในสังคม สถานประกอบการต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ในเรื่องการบริหาร และการแก้ปัญหาให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา การวิจัยแบบดัดขวางไม่สามารถพิจารณาความต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลง วิธีการของการวิจัยเชิงคุณภาพที่ออกแบบไว้ในการวิจัยนี้เหมาะสมกับปัญหาวิจัยที่ต้องการ “deep familiarity” และให้ความหมายเชิงลึก เข้าถึงความคิดที่เกิดขึ้นภายในบุคคล (Woods, 1999, p. 3; Rubin & Rubin, 1995; pp. 1-3) การสัมภาษณ์ทำให้เข้าใจทัศนคติ และความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดที่ศึกษา

Rittenhofer (2015, pp. 421-422) และ Ciasullo and Troisi (2013, p. 47)

สนับสนุนการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์การดำเนินการของสถานประกอบการธุรกิจ

ขนาดย่อม เพราะทำให้เปิดกว้างของความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่เกิดขึ้นในบริบทซับซ้อน โดยพิจารณาจากหลักฐานที่พบทำให้เกิดภาพ (scenarios) และเป็นมุมมองจากทิศทางใหม่ของแบบจำลองเชิงเหตุผล สอดคล้องกับ Wolf (2011, p. 89) แนะนำว่า ต้องศึกษาภาพรวมของสถานประกอบการธุรกิจ คือสภาพแวดล้อมของธุรกิจ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ ขนาดของสถานประกอบการ และการจัดการ บรรยากาศของสถานประกอบการ และทรัพยากร ดังนั้นการสัมภาษณ์ทำให้ได้ข้อมูลครอบคลุมประเด็นดังกล่าว นอกจากนั้นการสัมภาษณ์ทำให้ได้ข้อมูลเจาะลึก ชัดเจน และสามารถสอบถามเพิ่มเติมได้ทันทีที่เกิดคำถามขึ้นระหว่างการสัมภาษณ์ ข้อมูลในรายละเอียดและเชิงลึกก็นำมาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง การวิจัยนี้ใช้แนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวม การสัมภาษณ์ในที่นี้หมายถึงการสนทนอย่างมีวัตถุประสงค์ และเป็นแบบ “non-directive long interview” การวิจัยนี้ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง

### ผู้ให้ข้อมูล (key Informants)

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและเชื่อถือได้ การวิจัยนี้จึงเก็บข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานประกอบการธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทย และเป็นผู้มีความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ที่เป็นแหล่งข้อมูลของการวิจัยนี้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์โดยตรงเลือกอย่างเจาะจง คือ

1. ผู้ประกอบการสถานประกอบการธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยจำนวน 20 แห่ง ๆ ละ 1 คน โดยการกระจายผู้ประกอบการที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ รวมจำนวนทั้งหมด 20 คนโดยประมาณ
2. พนักงานผู้ให้บริการที่ทำงานในสถานประกอบการธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยในข้อ 1 โดยเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 3-5 ปีขึ้นไป แห่งละ 1 คน รวมจำนวนทั้งหมด 20 คนโดยประมาณ
3. ผู้รับบริการสถานประกอบการธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยในข้อ 1 แห่งละ 1 คน รวมทั้งหมดจำนวน 20 คนโดยประมาณ

หากในการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลคำตอบซ้ำ ๆ หรืออิ่มตัว (saturated) ไม่มีข้อมูลใหม่ผู้สัมภาษณ์จะทำการหยุดสัมภาษณ์

### คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

จากลักษณะของวิธีการสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้น คำถามที่ใช้เป็นคำถามปลายเปิด แยกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามมีความหมายกว้างเพื่อนำทิศทาง มีวัตถุประสงค์ กระตุ้นให้ข้อมูลตอบคำถามด้วยคำพูดของตนเองโดยการสัมภาษณ์เป็นพลวัตตาม วัตถุประสงค์ของการวิจัย และกรอบแนวคิด ผู้สัมภาษณ์ควบคุมทิศทาง และขยายความ ชัดเจนของคำตอบโดยใช้คำถามเพิ่มเติมจากรายการคำถาม (probes) รายการตัวอย่างแนว คำถามที่ใช้เป็นคำถามนำการสัมภาษณ์แสดงในภาคผนวก ข

### เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ (instrument)

ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเองใช้รายการคำถามเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ และจดประเด็นสำคัญระหว่างการสัมภาษณ์ พร้อมกับเครื่องบันทึกเสียง

### ขั้นตอนการสัมภาษณ์ (interviewing process)

ผู้วิจัยวางแผนการสัมภาษณ์เพื่อ ให้การสัมภาษณ์ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและแม่นยำ เป็นไปตามหลักการของกระบวนการ เริ่มจาก การเตรียมการสัมภาษณ์ คือ ผู้วิจัยติดต่อ ขอความร่วมมือผู้ประกอบการ เพื่อขอนัดสัมภาษณ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม คือ ผู้ประกอบการ พนักงานผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ ณ สถานที่ที่สะดวกต่อผู้ให้ข้อมูล เมื่อผู้วิจัยได้รับความร่วมมือในการสัมภาษณ์แล้ว ขั้นตอนของการสัมภาษณ์ ดำเนินไปตามหลักการ ดังนี้

1. ผู้สัมภาษณ์ทักทาย และอธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ประโยชน์ที่จะได้รับ เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ การปกปิดชื่อ และการขอความยินยอมในการบันทึกเสียงการสนทนา ผู้สัมภาษณ์อธิบายว่าข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะนำไปวิเคราะห์ตามหลักการ ไม่เปิดเผยชื่อผู้ให้ข้อมูล และชื่อสถานประกอบการ หากผู้ให้ข้อมูลต้องการให้หยุดการบันทึกเสียงในช่วงหนึ่งช่วงใดสามารถกระทำได้

2. ผู้สัมภาษณ์เริ่มสร้างความสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูล (rapport) เพื่อให้ได้เกิดความเชื่อใจระหว่างกัน เป็นผลให้ผู้ให้ข้อมูลที่ได้เที่ยงตรง และลึกซึ้ง ผู้สัมภาษณ์กล่าวเน้นเรื่องการปฏิเสธการตอบคำถามใด ๆ ที่ผู้ให้ข้อมูลไม่ประสงค์จะตอบ และเรื่องการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลเป็นความลับ (confidentiality)

3. ผู้สัมภาษณ์ใช้แนวคำถามเพื่อเปิดการสัมภาษณ์โดยอาจปรับเปลี่ยนคำถามของแต่ละคำถามให้สอดคล้องกับสถานการณ์

4. ผู้สัมภาษณ์เป็นผู้นำการสนทนาอย่างเป็นธรรมชาติโดยไม่ให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกอึดอัด แต่พยายามอยู่หรือนำเข้าสู่ประเด็นประเด็นเป้าหมายเมื่อสถานการณ์เหมาะสม

5. ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลกำลังให้ข้อมูลด้วยวาจา ผู้สัมภาษณ์จับบันทึกย่อประเด็นสำคัญ และประเด็นหลักที่เป็นแนวคิดสำคัญ และเพื่อใช้ในการถามเพิ่มเติมเพื่อขยายความ

6. เมื่อผู้สัมภาษณ์เห็นว่าข้อมูลที่ได้มาไม่ละเอียดพออาจเป็นเพราะผู้ให้ข้อมูลไม่ให้ความสนใจในประเด็นนั้น หรือลังเลใจในการตอบในตอนแรก ผู้สัมภาษณ์ใช้ถามติดตามเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลขยายความ โดยใช้คำถามย่อย (probes or sub-questions)

7. เมื่อผู้สัมภาษณ์เห็นว่าเนื้อหาของการสนทนาครอบคลุมคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย และการตอบคำถามของผู้ให้ข้อมูลซ้ำกัน (saturated) แสดงให้เห็นว่าข้อมูลอิ่มตัว การสัมภาษณ์ไม่มีประเด็นใหม่เกิดขึ้น จึงยุติการสัมภาษณ์

8. เมื่อเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณในความร่วมมือพร้อมกับยืนยันประโยชน์ที่ได้ของผู้ให้ข้อมูล และขอความร่วมมือสัมภาษณ์เพิ่มเติม (follow-up interviews) หากพบว่าในภายหลังกายังมีประเด็นที่ต้องการความกระจ่างเพิ่มขึ้น

เมื่อถึงระยะใกล้สิ้นสุดการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยนำบทสรุปจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลหลัก ในประเด็นหลักที่ปรากฏในบทสัมภาษณ์จากการวิเคราะห์

เบื้องต้น เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญเสนอความเห็น และประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้น เมื่อผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมีความเห็นเหมือนหรือไปในทิศทางเดียวกันจึงยุติการสัมภาษณ์

### การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นบทสนทนาแบบถามตอบนำมาถอดเป็นคำพูด โดยการเขียนคำต่อคำ (verbatim) จากนั้นนำมาวิเคราะห์โดยหลักการเปรียบเทียบ (constant comparison) ตามหลักการของ Grounded theory ซึ่ง Strauss and Corbin (1990) กล่าวว่า “grounded theory เรียกวิธีนี้ว่า the constant comparative method” (p. 62) เพื่อจัดกลุ่มข้อมูล หรือประเด็นที่มีความหมายเหมือนและคล้ายกันออกเป็นหมวดหมู่ ตามหลักการของการเข้ารหัสแบบเปิด (open coding) ต่อมาพิจารณาคุณลักษณะของความหมาย และกำหนดชื่อแนวคิด ซึ่งอาจมีลักษณะคล้ายกับนิยามของแนวคิดเดิมที่ปรากฏอยู่ในวรรณกรรม หรือเป็นแนวคิดแบบพรรณาวิเคราะห์ ใหม่ที่ผสมผสานความหมาย ดังนั้นการกำหนดชื่อของแนวคิดซึ่งอาจเป็นชื่อเดิม หรือชื่อใหม่ตามความหมายที่เกิดขึ้นจากการจัดกลุ่ม ซึ่ง Ciasullo and Troisi (2013, p. 48) เรียกว่าการซ้ำของข้อมูล (iterative coding) และได้มาซึ่งประเด็นเชิงทฤษฎี (theoretical categories)

จากนั้นพิจารณาความเชื่อมโยง (connection) ของแนวคิดที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลว่าแนวคิดที่เกิดขึ้นดังกล่าวข้างต้นสามารถอธิบายมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะของความสัมพันธ์อย่างไร (axial coding) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเชิงลึกบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้จากบริบทโดยการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นลักษณะของการมีหลักฐานรองรับแนวคิดที่เกิดขึ้น ความเชื่อมโยงของแนวคิดบนพื้นฐานของข้อมูลเป็นข้อสมมติ (propositions) และนำเสนอในรูปแบบของแบบจำลองเชิงคำพูด (verbal model) แสดงให้เห็นการสร้างปรากฏการณ์ (event reconstruction) (Rubin & Rubin, 1995, pp. 1, 247)

ในทางปฏิบัติเพื่อยืนยันความเที่ยงตรง (validity) และความน่าเชื่อถือ (reliability) ของข้อมูลบทสนทนาที่นำมาถอดเป็นคำพูดโดยการเขียนคำต่อคำเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยนำบทสนทนาส่งให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องของการถอดคำพูด จำนวน 4 รายจาก 17 ราย หลังจากผู้ให้ข้อมูลอ่านรายละเอียดคำต่อคำของบทสนทนาแล้วผู้ให้ข้อมูลทั้ง 4

รายยืนยันความถูกต้องบทสนทนาส่วนที่เหลือผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน และผู้มีความรู้ระดับบัณฑิตศึกษาจำนวน 2 ท่าน ฟังบทสนทนา และทวนคำพูดที่ ถอดออกมาเพื่อยืนยันว่าบทสนทนาถอดมาอย่างถูกต้องเอกสารขอความอนุเคราะห์ แสดงในภาคผนวก ก

### อุปสรรคในการวิจัย

1. การขอความร่วมมือการสัมภาษณ์และขอข้อมูลจากเจ้าของสถานประกอบการ หากได้รับการแนะนำไปจะยินยอมให้สัมภาษณ์ แต่หากไม่รู้จักหรือไม่มีบุคคลแนะนำ หรืออ้างอิงมักไม่ยินยอมให้สัมภาษณ์
2. พนักงานผู้ให้บริการและผู้รับบริการหลายคนปฏิเสธการสัมภาษณ์ให้ข้อมูล เนื่องจากไม่เห็นประโยชน์จากการให้ข้อมูล อาจเสียเวลาส่วนตัว จึงเป็นอุปสรรคในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเวลาการในสัมภาษณ์การเก็บรวบรวมข้อมูลของเจ้าของสถานประกอบการใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง - 1.30 ชั่วโมง และจากพนักงานผู้ให้บริการจะใช้เวลาไม่เกิน 30-45 นาทีและผู้รับบริการใช้เวลาไม่เกิน 15 นาที แต่ก็ไม่ค่อยได้รับความร่วมมือ
3. ผู้วิจัยต้องการสัมภาษณ์ผู้รับบริการ จะเฝ้ารอจนผู้รับบริการ รับบริการเสร็จเรียบร้อยจะขออนุญาตแนะนำตัว และแสดงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์บางครั้งก็ไม่ได้รับความยินยอม และบางครั้งก็ได้รับความยินยอมในการให้ข้อมูล แต่ในการลงพื้นที่ สัมภาษณ์ผู้วิจัยแจ้งความจำนงค์กับเจ้าของสถานประกอบการเพื่อขออนุญาต สัมภาษณ์ผู้รับบริการทุกครั้ง

### สรุปบทที่ 3

การวิจัยนี้ใช้สัมภาษณ์ผู้ประกอบการ พนักงานผู้ให้บริการ และผู้รับบริการของ สถานประกอบการธุรกิจนวดผ่อนคลายด้านการแพทย์แผนไทย การเลือกผู้ให้ข้อมูลที่เป็น ผู้ประกอบการสถานประกอบการธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยใช้การเลือกตัวอย่าง แบบ snowball และ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นำมาสังเคราะห์เพื่อให้เห็นภาพบนพื้นฐาน

ของข้อมูล และนำแนวคิดสำคัญมาเชื่อมโยงเป็นกระบวนการ ทำให้เกิดความเข้าใจ และให้ข้อเสนอแนะในเชิงประยุกต์เพื่อความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย จากกระบวนการและขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพนำมาซึ่งการตอบปัญหาการวิจัยนี้ และเกิดประโยชน์ในการนำไปใช้ได้ สถานการณ์จริง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการดำเนินการวิจัยที่กล่าวไว้ในบทที่ 3 การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยลงพื้นที่เข้า สัมภาษณ์ในระยะเวลา 3 เดือน ระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2561 ถึง มกราคม 2562 เมื่อ การสัมภาษณ์สิ้นสุดลงเนื่องจากข้อมูลอิ่มตัวในบทที่ 4 กล่าวถึงผลการวิเคราะห์ และ สังเคราะห์ข้อมูล จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ และคำถามนำวิจัย เนื้อหาของบทนี้ กล่าวนำในเรื่องบริบทโดยรวมของสถานประกอบการธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทย ที่ ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากการสัมภาษณ์มา ทำวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ดังนี้

1.1 ผู้ประกอบการ

1.2 พนักงานผู้ให้บริการ

1.3 ผู้รับบริการ

และ ผู้ทรงวุฒิ 2 ท่าน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ตอนที่ 3 ข้อสรุปที่ได้จากการค้นพบ

โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ตอนที่ 1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ดังนี้**  
**ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant) มีดังนี้**

**ตาราง 6**

**รายชื่อสถานประกอบการและผู้ประกอบการ**

| รายชื่อเจ้าของสถานประกอบการ             | ชื่อสถานประกอบการ                    | พื้นที่เขต | ที่สัมภาษณ์                            |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|------------|----------------------------------------|
| 1. นางมนันท์ เบ็ตต์เจอร์                | มั่งมี นวดเพื่อสุขภาพ                | เตาปูน     | วันที่ 26 พ.ย. 61<br>วันที่ 28 พ.ย. 61 |
| 2. พท. ยศวัฒน์ พรหมจรรย์                | ทรัพย์มงคลคลินิก<br>การแพทย์แผนไทย   | บางกะปิ    | วันที่ 30 พ.ย. 61                      |
| 3. นางสาวจารวิ ดิสันโต                  | จารวิ นวดแผนไทย                      | ห้วยขวาง   | วันที่ 8 ธ.ค. 61                       |
| 4. นางสาวพรทิพย์ จ้อยสูงเนิน            | Nember One<br>นวดเพื่อสุขภาพ         | ราชเทวี    | วันที่ 11 ธ.ค. 61                      |
| 5. นางสาวอังคณา เวียงธรรม               | อภิกา สปา                            | บางซื่อ    | วันที่ 12 ธ.ค. 61                      |
| 6. นางวชิพรรณ แยมพงษ์                   | พรฟ้า สปา                            | ภาษีเจริญ  | วันที่ 14 ธ.ค. 61                      |
| 7. นางรุ่งนภา โนะลี                     | Wellness Thai<br>Traditional Massage | สามเสนนอก  | วันที่ 20 ธ.ค. 61                      |
| 8. นายสมภพ กิจวสิน                      | นวดดี เพื่อสุขภาพ                    | บึงกุ่ม    | วันที่ 21 ธ.ค. 61                      |
| 9. คุณรี                                | พนา สปา                              | ดอนเมือง   | วันที่ 22 ธ.ค. 61                      |
| 10. คุณเจียบ                            | อนันตรา สปา                          | ประเวศ     | วันที่ 25 ธ.ค. 61                      |
| 11. คุณแป้ง                             | ภูตะวัน สปา                          | คลองจั่น   | วันที่ 24 ธ.ค. 61                      |
| 12. คุณข้าว คุณมด                       | KM Spa & Thai<br>Massage             | ลาดพร้าว   | วันที่ 28 ธ.ค. 61                      |
| 13. นางมนต์ใจ สัตบรรณ                   | บุษบาพรรณ<br>Massage & Spa           | สวนหลวง    | วันที่ 4 ม.ค. 62                       |
| 14. คุณไต้ คุณเปิ้ล                     | Denara<br>massage & beauty           | วังทองหลาง | วันที่ 5 ม.ค. 62                       |
| 15. อ. ดร. ชกรณ์ชนพัฒน์<br>กิริติชาญเวช | ล้านนา นวดเพื่อสุขภาพ                | บึงกุ่ม    | วันที่ 11 ม.ค. 62                      |

## ตาราง 6 (ต่อ)

| รายชื่อเจ้าของสถานประกอบการ | ชื่อสถานประกอบการ   | พื้นที่เขต | ที่สัมภาษณ์       |
|-----------------------------|---------------------|------------|-------------------|
| 16. คุณแดน                  | ควิน นวดเพื่อสุขภาพ | รามอินทรา  | วันที่ 15 ม.ค. 62 |
| 17. คุณฉะ                   | ฉะ สปาแอนมาสสาจ     | พระรามสอง  | วันที่ 17 ม.ค. 62 |

## ตาราง 7

## รายชื่อพนักงานผู้ให้บริการ

| รายชื่อ       | วันที่สัมภาษณ์    |
|---------------|-------------------|
| 1. คุณชา      | วันที่ 28 พ.ย. 61 |
| 2. คุณพร      | วันที่ 8 ธ.ค. 61  |
| 3. คุณเกรียง  | วันที่ 8 ธ.ค. 61  |
| 4. คุณพิม     | วันที่ 11 ธ.ค. 61 |
| 5. คุณเดือน   | วันที่ 21 ธ.ค. 61 |
| 6. คุณปลา     | วันที่ 28 ธ.ค. 61 |
| 7. คุณปู      | วันที่ 4 ม.ค. 62  |
| 8. คุณก้อย    | วันที่ 5 ม.ค. 62  |
| 9. คุณหล้า    | วันที่ 5 ม.ค. 62  |
| 10. คุณเกด    | วันที่ 5 ม.ค. 62  |
| 11. คุณนา     | วันที่ 28 ธ.ค. 61 |
| 12. คุณหมี    | วันที่ 18 ม.ค. 62 |
| 13. คุณนุ่น   | วันที่ 18 ม.ค. 62 |
| 14. คุณแพ็ต   | วันที่ 19 ม.ค. 62 |
| 15. คุณสายพิน | วันที่ 19 ม.ค. 62 |
| 16. คุณนก     | วันที่ 19 ม.ค. 62 |
| 17. คุณกุ้ง   | วันที่ 19 ม.ค. 62 |
| 18. คุณพิม    | วันที่ 11 ม.ค. 62 |
| 19. คุณออม    | วันที่ 12 ม.ค. 62 |

## ตาราง 8

### รายชื่อผู้รับบริการ

| รายชื่อ              | วันที่สัมภาษณ์    |
|----------------------|-------------------|
| 1. ไม่ประสงค์ออกนาม  | วันที่ 28 พ.ย. 61 |
| 2. ไม่ประสงค์ออกนาม  | วันที่ 29 พ.ย. 61 |
| 3. คุณปอน            | วันที่ 20 ธ.ค. 61 |
| 4. ไม่ประสงค์ออกนาม  | วันที่ 28 ธ.ค. 61 |
| 5. คุณตึก            | วันที่ 4 ม.ค. 62  |
| 6. ไม่ประสงค์ออกนาม  | วันที่ 11 ม.ค. 62 |
| 7. คุณชา             | วันที่ 10 ม.ค. 62 |
| 8. ไม่ประสงค์ออกนาม  | วันที่ 10 ม.ค. 62 |
| 9. คุณบ๊อบ           | วันที่ 10 ม.ค. 62 |
| 10. ไม่ประสงค์ออกนาม | วันที่ 19 ม.ค. 62 |
| 11. คุณโรจน์         | วันที่ 19 ม.ค. 62 |
| 12. คุณสง            | วันที่ 19 ม.ค. 62 |
| 13. คุณนิตยา         | วันที่ 12 ม.ค. 62 |
| 14. คุณป๊อบ          | วันที่ 12 ม.ค. 62 |
| 15. คุณเทพ           | วันที่ 18 ม.ค. 62 |
| 16. คุณเทพ           | วันที่ 18 ม.ค. 62 |
| 17. คุณนัท           | วันที่ 18 ม.ค. 62 |

### ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน

1. อาจารย์ทองคำ แก้วพรม อายุ 68 ปี สัมภาษณ์วันที่ 4 ธันวาคม 2561

- ที่ปรึกษากฎหมาย สมาคมแพทย์แผนไทย แห่งประเทศ (ในตำแหน่ง ณ วันสัมภาษณ์)

- ประกอบวิชาชีพแพทย์แผนไทย ด้านผดุงครรภ์ ด้านนวดไทย ด้านเภสัชกรรม ด้านเวชกรรม ประสบการณ์ด้านแพทย์แผนไทย 10 ปี

- สำเร็จปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

- อาจารย์พิเศษสอนกฎหมายเกี่ยวกับแพทยแผนไทย

2. นายสุกษม อามระดิษ อายุ 53 ปี สัมภาษณ์วันที่ 21 ธันวาคม 2561

- เลขานุการ สมาคมแพทยแผนไทยแห่งประเทศไทย (ในตำแหน่ง ณ วันสัมภาษณ์)

1. กลุ่มผู้ประกอบการ ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เจาะลึก (*indepth interview*)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 1 นางมนัสนันท์ เบ็ดต์เจอร์ อายุ 59 ปี ชื่อสถานประกอบการ “มั่งมี นวดเพื่อสุขภาพ” ระยะเวลาที่เปิดสถานประกอบการ 9 ปี จบการศึกษาระดับ ปวส. เรียนการแพทย์แผนไทยจาก วัดโพธิ์ มีใบอนุญาตเปิดสถานประกอบการและใบประกาศนียบัตรวิทยากรครู ตั้งอยู่ที่พื้นที่เขต เตาปูน เริ่มธุรกิจเพราะอยากอาชีพที่สามารถเลี้ยงตัวเองและครอบครัวได้ ใช้เวลาเรียนรู้ระยะสั้น พื้นฐานครอบครัวมรดกเป็นหมอตำแย ใช้เงินทุนเริ่มต้น 500,000 บาท ภายใน 7 เดือนก็สามารถคืนทุน มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จัดโปรโมชั่น ทำเพจประชาสัมพันธ์ มีความภาคภูมิใจเพราะแพทย์แผนไทยให้วิชา ให้ความรู้ มีรายได้เลี้ยงครอบครัว ได้เผยแพร่ได้รักษาคนดูแลคน คนไม่มีเงินอยากเรียนก็สอนฟรีให้ อนาคตกับธุรกิจนี้สร้างรายได้สามารถไปอีกไกลและอยู่คู่กับสังคมไทย (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 พฤศจิกายน 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 2 พท. ยศวินทร์ พรหมจรรย์ อายุ 40 ปี ประเภทคลินิกแพทย์แผนไทย ชื่อสถานประกอบการ “ทรัพย์มงคลคลินิก การแพทย์แผนไทย” ระยะเวลาที่เปิดสถานประกอบการ 3 ปี จบการศึกษาระดับ ใบประกอบโรคศิลปะ วิชาชีพด้านการแพทย์แผนไทยและใบประกาศนียบัตรวิทยากรครู ตั้งอยู่ที่พื้นที่เขต บางกะปิ อดีตเคยมีอาชีพรับเหมา เห็นว่าการนวดมันเรียนเกี่ยวกับโครงสร้างร่างกาย อาชีพนี้รักษาคนไข้ให้หาย คนไข้ดีขึ้น แล้วรู้สึกดี มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจากเรียนแพทย์แผนไทยศึกษาต่อวิชาชีพด้านการแพทย์แผนไทย เริ่มต้น หลายแสนใช้เวลาหนึ่งปีก็คืนทุน สร้างเพจประชาสัมพันธ์ มีความภูมิใจในวิชาชีพ วิชาชีพให้ความรู้ ให้กำลังใจ ให้คืนต่อสังคม บางทีเงินก็ไม่สำคัญ แค่เห็นรอยยิ้ม ผู้รับบริการ ก็มีความสุขแล้ว บางคนไม่มีเงินเรียนก็สอนให้นะ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 พฤศจิกายน 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 3 นางสาวจารวี ดิสันโต อายุ 49 ปี ชื่อสถานประกอบการ “จารวี นวดแผนไทย” ระยะเวลาที่เปิดสถานประกอบการ 2 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ตั้งอยู่ที่พื้นที่เขต ห้วยขวาง เป็นธุรกิจเสริมมีธุรกิจตัวเป็นอาชีพหลัก ที่ทำธุรกิจนี้เพราะอยากให้สนับสนุนธุรกิจหลัก คือนำรูปแบบมาให้บริการ เริ่มต้น 3,000,000 บาท คำนวณตั้งแต่ปีแรก งานอาชีพนี้เป็นงานบริการ เงินของลูกค้าคืองานบริการของเรา ให้ทำด้วยใจจริงๆ เอาใส่ใจลูกค้า และที่นี่ให้โอกาสคนอยากมีงานทำ ใครไม่มีความรู้ด้านแพทย์แผนไทยก็หาครูมาฝึกให้ ให้โอกาสคนที่มีความรู้หน่อยมีรายได้เลี้ยงตัวเองได้ ภูมิใจในอาชีพ ให้อาชีพ ให้สุขภาพ ให้สังคม เป็นอาชีพให้เรายังชีพ เพื่อแพร่คนอื่นในด้านสุขภาพ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธันวาคม 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 4 นางสาวพรทิพย์ จ้อยสูงเนิน อายุ 44 ปี ชื่อสถานประกอบการ “Number One นวดเพื่อสุขภาพ” ระยะเวลาที่เปิดสถานประกอบการ 12 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และกำลังศึกษาการแพทย์แผนไทย ตั้งอยู่ที่พื้นที่เขตราชเทวี มีธุรกิจเสื้อผ้าเป็นธุรกิจหลัก เห็นโอกาสทางธุรกิจเพราะพื้นที่อยู่บริเวณแหล่งช้อปปิ้ง มีชาวต่างชาติเยอะ ลงทุน 30,000,000 บาท ดูแลพนักงานให้พนักงานมีความสุข เพราะอยู่กันแบบพี่แบบน้อง ลูกค้าคือบุคคลสำคัญที่สุด ร้านมีหมอนไม่มีลูกค้ายกก็ไม่เกิดธุรกิจ มีลูกค้ายกไม่มีหมอนก็ไม่เกิดธุรกิจ มีหมอนมีลูกค้ายกมีหมอนไม่มีร้านก็ไม่เกิดธุรกิจ การนวดเพื่อสุขภาพคือสิ่งที่เราควรรักษาเอาไว้ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธันวาคม 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 5 นางสาวอังคณา เวียงธรรม อายุ 41 ปี ชื่อสถานประกอบการ “อักษิกา สปา” ระยะเวลาที่เปิดสถานประกอบการ 10 ปี จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 เรียนการแพทย์แผนไทยจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และมีใบประกาศนียบัตรวิทยากรครู ตั้งอยู่ที่พื้นที่เขต บางซื่อ ตกลงานอยากมีงานทำอาชีพนี้สร้างโอกาสหาเงินได้ เริ่มต้นแต่ใช้ห้องพักเป็นพื้นที่บริการจุดเริ่มต้นค่อยเก็บเล็กผสมน้อยมาเรื่อยๆ จนปัจจุบันมีสถานประกอบการเป็นของตัวเอง เปิดโอกาสให้คนที่อยากมีอาชีพมาเรียนรู้เราสอนเอง เพื่อจะได้มีโอกาสอย่างเรา สิ่งที่เกิดขึ้นคือโอกาสที่เกิดจากลูกค้า เชื่อใจเราให้เราบริการเป็นโอกาสที่ลูกค้าให้เราอาชีพเลี้ยงตัวเอง (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 ธันวาคม 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 6 นางวชิพรรณ แยมพงษ์ ชื่อสถานประกอบการ “พรฟ้า สปา” ระยะเวลาที่เปิดสถานประกอบการ 10 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เรียนการแพทย์แผนไทยจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงานและมีใบประกาศนียบัตรวิทยากรครู ตั้งอยู่พื้นที่เขต ภาษีเจริญ เริ่มต้นธุรกิจจากสิ่งที่ตัวเองรัก ศึกษาว่าลูกค้าต้องการอะไร กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร เน้นคุณภาพการบริการให้ลูกค้าประทับใจ ลูกค้าเก่าประทับใจในการบริการ ลูกค้าบอกต่อลูกค้าใหม่เข้ามา ให้โอกาสคนที่รักที่จะทำงานนี้ ทำเพจ ประชาสัมพันธ์ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 ธันวาคม 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 7 นางรุ่งนภา โนะสี อายุ 40 ปี ชื่อสถานประกอบการ “Wellness Thai Traditional Massage” ระยะเวลาที่เปิดสถานประกอบการ 2 ปี จบการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาปีที่ 6 และเรียนการแพทย์แผนไทยจากกระทรวง สาธารณสุข ตั้งอยู่พื้นที่เขต สามเสนนอก เคยเป็นลูกจ้างมาก่อนลงทุนธุรกิจร่วมกับ น้องสาว ทุนเริ่มต้น 300,000 บาท กำลังดำเนินการไปเปิดธุรกิจแพทย์แผนไทยที่ประเทศ ญี่ปุ่น ฝีมือของหมอ หมอนวดดีการบริการเราก็ดี บริการดี เราทำดีที่สุดให้ลูกค้า ประทับใจ เพื่อให้ลูกค้ากลับมาหาเราอีก ถึงเศรษฐกิจจะเป็นอย่างไรเราก็กังอยู่เรารัก อาชีพนี้ รักที่จะทำงานตรงนี้ภูมิใจช่วยให้ลูกค้าบรรเทา มันเป็นอาชีพสุจริต เป็นศาสตร์ อีกศาสตร์หนึ่งที่สามารถประกอบอาชีพได้ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 ธันวาคม 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 8 นายสมภพ กิจวสิน อายุ 43 ปี ชื่อสถานประกอบการ “นวคดี” ระยะเวลาการเปิดสถานประกอบการ 10 ปี จบการศึกษาระดับ ปริญญาตรี ตั้งอยู่พื้นที่เขต บึงกุ่ม ประกอบอาชีพนี้ตั้งแต่อยู่ออสเตรเลียใช้เป็นอาชีพเลี้ยงชีพขณะเรียนอยู่ที่นี่ และเปิดร้านที่นี่ด้วย พอกลับมาเมืองไทยก็ยังคงเปิดธุรกิจนี้อีก เพราะเป็นอาชีพที่รักและถนัด ทุนเริ่มต้น 500,000 บาทด้วยสภาพเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลง ก็ที่อยู่นะ แต่เราก็รักษามาตรฐานของเรา มีเพจประชาสัมพันธ์ ถึงร้านเราเล็กๆ เราอยาก ดูแลลูกค้าเอง มันมีความภูมิใจว่าเราจะทำให้สำเร็จ รักในอาชีพ ให้สุขภาพที่ดีกับสังคม (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธันวาคม 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 9 คุณวี สถานะเป็น ผู้จัดการสถานประกอบการ ชื่อสถานประกอบการ “พนา สปา” ระยะเวลาการเปิดสถานประกอบการ 12 ปี จบ

การศึกษาระดับ ปวส. และมีใบประกาศนียบัตรวิทยากรครู ตั้งอยู่พื้นที่เขต ดอนเมือง การก่อตั้งธุรกิจต้องการเปิดโอกาสให้คนอยากมีอาชีพ สร้างมาตรฐานที่ทำจากใจ ลูกค้าทุกรายมีความสุข (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 22 ธันวาคม 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 10 คุณเจี๊ยบ สถานะเป็น ผู้จัดการสถานประกอบการ ชื่อสถานประกอบการ “อนันตรา สปา” ระยะเวลาการเปิดสถานประกอบการ 15 ปี ตั้งอยู่พื้นที่เขต ประเวศ รักในอาชีพความเป็นไทยของปู่ตาตายาย สามารถมาเป็นอาชีพรักษาคณและเลี้ยงดูตัวเอง เป็นอาชีพที่ดีต่อตัวเรา มีแค่ฝีมือก็ทำงานได้แล้ว การก่อตั้งธุรกิจเพื่อสร้างรายได้กับคนที่อยากทำงานได้เยอะ ใช้หัวใจในการบริการ ใช้ฝีมือการเอาใจใส่ トラบใดที่มีโลกใบนี้ก็ยังมิแพทย์แผนไทยแน่นอน (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 ธันวาคม 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 11 คุณแป้ง ชื่อสถานประกอบการ “ภูตะวัน สปา” ระยะเวลาที่เปิดสถานประกอบการ 10 ปี มีใบประกาศนียบัตรวิทยากรครู ตั้งอยู่พื้นที่เขต คลิ่งชัน รู้สึกประทับใจเวลาที่ทำอะไรให้ลูกค้า แล้วเค้ายิ้ม ใจคือสิ่งที่สำคัญกับการบริการต่าง ๆ เปิดโอกาสให้คนอยากมีงานทำเราสอนให้ และให้ทำงานกับเราด้วยเลย ความภูมิใจในภูมิปัญญาไทย เป็นมรดกที่นวดไม่เหมือนใครที่สืบทอดมานาน (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 24 ธันวาคม 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 12 คุณข้าว คุณมด ชื่อสถานประกอบการ “KM Spa & Thai Massage” ระยะเวลาการเปิดสถานประกอบการ 1 ปี จบระดับการศึกษาปริญญาตรีและมีใบประกาศนียบัตรวิทยากรครู ตั้งอยู่พื้นที่เขต ลาดพร้าว ชอบนวดเลยอยากมีธุรกิจเป็นของตัวเอง มันมีความรักที่จะทำ ทุนเริ่มต้น 2,000,000 บาท ทำที่นี่ให้ทุกคน เข้ามาใช้บริการแล้วรู้สึกเหมือนอยู่บ้าน เวลาลูกค้าเดินเข้ามาหน้าเบ้ เวลาเดินกลับออกไปเค้ามีรอยยิ้ม จัดทำเพจประชาสัมพันธ์ ภูมิใจสนับสนุนภูมิปัญญาของไทย (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธันวาคม 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 13 นางมนต์ใจ สัตบรรณ ชื่อสถานประกอบการ “บุษบาพรรณ Massage & Spa” ระยะเวลาการเปิดสถานประกอบการ 14 ปี เรียนแพทย์แผนไทยที่วัดโพธิ์ ตั้งอยู่พื้นที่เขต สวนหลวง อยากให้ลูกมีอาชีพแต่สุดท้ายลูกไม่ทำเราก็เลยมาทำเอง ทุนเริ่มต้น 11,000,000 บาท ลองผิดลองถูกมาตลอด เน้นความสะอาด

โชคิเราได้หมอฟีมือดี คิดแต่จะทำให้ดีต้องใส่ใจ คนไม่เก่งแต่ต้องมีใจ ให้โอกาสเค้า  
มีงานทำ ต้องขอบคุณอาชีพนี้ให้เรามีกินมีใช้ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 14 คุณโด่ง คุณเปิ้ล ชื่อสถานประกอบการ  
“Denara massage & beauty” ระยะเวลาที่เปิดสถานประกอบการ 5 เดือน ตั้งอยู่ที่พื้นที่เขตวัง  
ทองหลาง เป็นพนักงานธนาคารแต่ชอบนวดเลยอยากมีธุรกิจเป็นของตัวเอง อยากได้  
ธุรกิจที่เป็นไพรเวทเป็นธุรกิจในครัวเรือน ทุนเริ่มต้น 1,000,000 บาท เน้นมารยาทของ  
พนักงาน ฟีมือดี ความสะอาด ทำโปรโมชั่น ทำเพจประชาสัมพันธ์ อาชีพนี้ไม่ต้งงาน  
เพราะสังคมไทยหันมาดูแลสุขภาพกันมากขึ้น (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 มกราคม  
2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 15 อ.ดร.ชกรณัชนพัฒน์ กิริติชาญเวช อายุ 68 ปี  
ชื่อสถานประกอบการ “ล้านนา นวดเพื่อสุขภาพ” ระยะเวลาที่เปิดสถานประกอบการ 11  
ปี จบการศึกษาระดับปริญญาเอกและใบประกอบโรคศิลปะด้านวิชาชีพแพทย์แผนไทย  
ตั้งอยู่ที่เขต บึงกุ่ม แผนไทยเราก็คือ ปริญญาชาวบ้าน ภูมิปัญญาชาวบ้านของเรา คุณต้อง  
มีใจรักในงานบริการ ช่วยเหลือผู้อื่น เพราะต้องมีจิตวิญญาณของแพทย์แผนไทย  
(การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 16 คุณแดน อายุ 52 ปี ชื่อสถานประกอบการ  
“ควีน นวดเพื่อสุขภาพ” ระยะเวลาการเปิดสถานประกอบการ 2 ปี จบการศึกษาระดับ  
ปวช.และเรียนแพทย์แผนไทยที่ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน ตั้งอยู่ที่เขต รามอินทรา เริ่ม  
ตั้งแต่เป็นลูกจ้างเค้า ทุนเริ่มต้น 400,000 บาท ก็นทุนแล้วธุรกิจนี้พออยู่ได้ ถ้าเจ้าของไม่มี  
ฝีมือจะ จบเลยเพราะถ้าลูกน้องกลับบ้านหมด อาชีพนี้มีลูกค้ายาวอยู่เรื่อย ๆ นะ เราทำงานอยู่  
กับบ้าน มีรายได้เลี้ยงตัวเองได้ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 15 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 17 คุณฉา อายุ 41 ปี ชื่อสถานประกอบการ  
“ฉา สปาแอนมาสสาจ” ระยะเวลาที่เปิดสถานประกอบการ 6 ปี จบการศึกษาระดับ  
มัธยมศึกษาที่ 6 และมีใบประกาศนียบัตรวิทยากรครู ตั้งอยู่ที่เขต พระรามสอง เคย  
เป็นลูกจ้างมาก่อน ทุนเริ่มต้น 500,000 บาท ก็นทุนใน 1 ปีแรก เป็นอาชีพที่สร้างรายได้  
สามารถเลี้ยงชีพได้ ให้โอกาสคนที่อยากทำงานสอนให้ด้วย เน้นบริการตามใจลูกค้า  
ความสะอาด จัดโปรโมชั่นทุกปี อาชีพนวดไม่มีต้งงานออกจากเราไปก็หาที่ทำงานใหม่

ได้ง่าย ภูมิใจในอาชีพนี้มาก ได้ช่วยคน ให้อาชีพสำหรับคนที่ไม่ได้ร่ำเรียนมาสูง การเปิดธุรกิจนี้ต่อไปเรื่อย ๆ จากพนักงานก็เป็นครู เป็นครูก็เปิดร้าน มีความรู้มากก็กระจายออกไป (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 17 มกราคม 2562)

## 2. กลุ่มพนักงานผู้ให้บริการ ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เจาะลึก (indept interview)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 1 คุณยา อายุ 69 ปี จบการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 4 ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 17 ปี เรียนแพทย์แผนไทยที่วัดโพธิ์ จากความรู้สึกที่แท้จริง อยากนวด อยากช่วยคน ก็ไม่คิดอะไรมากทำไปเรื่อย ๆ เรายังมีแรงช่วยเค้าได้ ช่วยให้เค้าหลุดพ้นจากความเจ็บปวด (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 พฤศจิกายน 2561 )

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 2 คุณพร อายุ 51 ปี จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 2 ปี เรียนแพทย์แผนไทยที่โรงเรียนฝึกอชีพ เมื่อก่อนเป็นแม่บ้าน เป็นอาชีพที่ใครก็ทำได้ ของอย่างนี้ไม่ต้องลงทุนแคมีแรงนวดก็ได้เงิน ตั้งใจนวดบริการให้ดีที่สุด การบริการคือต้องยิ้ม เป็นอาชีพที่มั่นคง เลี้ยงตัวเอง และมีรายได้พอเลี้ยงชีพ เป็นอาชีพที่ทำได้ดีตลอด ในอนาคตอยากมีร้านเล็ก ๆ เป็นของตัวเอง (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธันวาคม 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 3 คุณเกรียม อายุ 54 ปี จบการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 6 ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 2 ปี เรียนแพทย์แผนไทยที่สถานประกอบการจารวิ อาชีพเดิมทำไร่นา รายได้ไม่เท่าไรเลยมาลองทำอาชีพนี้ รายได้ดี โอกาสการมีงานทำมีรายได้ที่สูงขึ้น ภูมิใจที่ได้ช่วยเหลือ ช่วยให้เค้าผ่อนคลาย รู้สึกดีใจ อาชีพนี้ให้ความรู้ ให้อาชีพ ให้ชีวิตเราดีขึ้น อายุมากขึ้นก็จะกลับไปเปิดที่บ้านเรา (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธันวาคม 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 4 คุณพิม อายุ 51 ปี จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 30 ปี เรียนแพทย์แผนไทยที่วัดโพธิ์ พอเราเป็นเราก็คือรักษา สมัยก่อนรักษาตามบ้าน นวดตามบ้าน ภูมิใจถ้าลูกค้ามีปัญหาเราช่วยเค้าได้ เค้าหายเจ็บเราก็คือดีใจ เราภูมิใจ อยากถ่ายทอดแต่คุณต้องมีใจรักเราจะสอนให้ ถ้าเราไม่มีชีวิตอยู่เราอยากสืบทอดต่อไป (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธันวาคม 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 5 คุณเดือน อายุ 31 ปี จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 3 ปี เรียนแพทย์แผนไทยที่ ศูนย์ฝึกอาชีพปทุมธานี อาชีพนี้ทำให้เลี้ยงลูกได้ เรียนมาน้อยกับอาชีพนี้พอสร้างรายได้ยังชีพได้ ภูมิใจเวลาลูกค้าหาย หมอมีกำลังใจ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธันวาคม 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 6 คุณปลา อายุ 45 ปี จบการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 6 ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 15 ปี เรียนแพทย์แผนไทยที่ศูนย์ฝึกอาชีพเชิงราย อาชีพเดิมรับจ้างทั่วไป อาชีพนี้ให้งาน ให้เงิน อาชีพนี้ใครจะต้องมีใจรักจริง ๆ เน้นความจริง ๆ ช่วยเหลือผู้อื่นได้เยอะ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธันวาคม 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 7 คุณปู อายุ 46 ปี จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 21 ปี เรียนแพทย์แผนไทยที่โรงเรียนสอนคนตาบอดของกระทรวงศึกษาธิการ อาชีพเดิมรับจ้างทั่วไป เห็นคนทำอาชีพนี้แล้วได้เงินเยอะมาทำบ้าง อาชีพนี้ดีกว่าอาชีพอื่น ทำงานให้ตรง ไม่เอาเปรียบลูกค้า ไม่โกงเวลา เป็นอาชีพที่สร้างรายได้ให้ประเทศ อย่างนักท่องเที่ยวมาเที่ยวเค้าก็ต้องมานวดไทย คนไทยไม่ตกงาน เพราะอาชีพหมอนวด (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 8 คุณก้อย อายุ 48 ปี จบการศึกษาระดับ ปวช. ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 10 ปี เรียนแพทย์แผนไทยที่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน เคยขายกาแฟ พอมานวดแล้วดี ชอบมันช่วยเหลือผู้อื่น ทำก็เลยรักอาชีพนี้ เลยยึดอาชีพนี้มาตลอด ต้องใช้ฝีมือเราขายฝีมืออย่างเดียว (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 9 คุณหล้า อายุ 52 ปี จบการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 4 ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 15 ปี เรียนแพทย์แผนไทยที่ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน อาชีพเดิมรับจ้างทั่วไป อาชีพนี้เลี้ยงดูครอบครัว เลี้ยงดูตัวเองได้ ตั้งใจนวดให้ดี ๆ นวดให้ลูกค้าประทับใจ รักในอาชีพต้องเต็มใจทำ ถ้ามีโอกาสจะสอนคนที่เค้าอยากมีความรู้ให้เค้าสอนอื่น ๆ อีกต่อไป (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 10 คุณเกด อายุ 34 ปี จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 14 ปี เรียนแพทย์แผนไทยที่ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน กทม. อาชีพเดิมรับจ้างทั่วไป พอมาทำแล้วรู้สึกรักอาชีพนี้ เป็นอาชีพที่

สร้างรายได้ให้เรา เลี้ยงครอบครัวได้ สามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 11 คุณนา อายุ 60 ปี จบการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 6 ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 3 ปี เรียนแพทย์แผนไทยที่ศูนย์ฝึกอาชีพลำปาง อาชีพเดิมขายของเล็ก ๆ น้อย ๆ เคยเปิดร้านเล็ก ๆ ที่บ้าน มีรายได้เสริมเพื่อยังชีพ ภูมิใจช่วยเค้าหายเจ็บปวด อาชีพนี้ให้สังคมไทย ให้ฝึกอาชีพ คนทำงานได้ช่วยเหลือครอบครัว ยากลำบาก ความรู้เพื่อให้อาชีพนี้ยังคงอยู่ มันผูกพัน (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธันวาคม 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 12 คุณหมวย อายุ 42 ปี จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 12 ปี เรียนแพทย์แผนไทยที่สถานประกอบการ ทำมาหลายอาชีพ มาทำแล้วรู้สึกสามารถเก็บเป็นอาชีพไว้เพื่อตักตวง เคยลงทุนเองเป็นห้องเล็ก ๆ รายได้ตอนนั้น 35,000-45,000 บาท รายได้เกิดจากลูกค้าใช้บริการนวดซ้ำ ฝีมือลูกค้าดีใจใช้จิบของเราอยากให้เค้าหาย ภูมิใจถึงมันจะเป็นอาชีพที่เล็กน้อย (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 13 คุณนุ่น อายุ 29 ปี จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 1 ปีครึ่ง เรียนแพทย์แผนไทยที่ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน อยากรายได้เสริม เป็นอาชีพอิสระ และรายได้มากกว่างานประจำ ทำงานด้วยใจใช้ฝีมือจึงลูกค้า (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 14 คุณแพ็ต อายุ 32 ปี จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 12 ปี เรียนแพทย์แผนไทยที่สถานประกอบการมายแคร์ อาชีพเดิมทำงานโรงงาน เป็นอาชีพที่ติดตัวเรา เพราะถ้าเราแก่แล้วเราก็สามารถทำงานที่บ้านของเราได้ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 15 คุณสายพิน อายุ 38 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 10 ปี เรียนแพทย์แผนไทยที่สถานประกอบการอติสรา เชียงราย เป็นอาชีพที่สามารถเลี้ยงครอบครัว อาชีพนี้ถ้าศึกษาไปเยอะ ๆ เราก็มีโอกาสหาเงินได้เยอะ ให้ชีวิตที่ดี ทุกคนสามารถทำอาชีพนี้ได้ ถ้าพร้อมจะเรียนรู้ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 16 คุณนก อายุ 44 ปี จบการศึกษาระดับ ปวช. ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 10 ปี เรียนแพทย์แผนไทยที่สถานประกอบการคุณดวงพร อาชีพเดิมพนักงานห้าง อยากมีอาชีพ ใช้ความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ เราทำงานเต็มร้อย กับลูกค้าทุกคน ใช้จิตวิญญาณในการบริการ หมอแต่ละคนมีเทคนิคต่างกัน ซึ่งบอกไป ไม่ได้บอกไปก็ไม่เหมือนเรา นวดแผนไทยรักษาได้ อาชีพนี้ให้เงิน ให้กิน ลูกค้าเรียกเรา ว่า “หมอ” ให้รอยยิ้ม ลูกค้าหายเจ็บปวด อาชีพนี้ถึงเศรษฐกิจไม่ดี ก็ยังมีเงินใช้ทุกเดือน คิดอยู่ว่าตอนอายุมากขึ้นต้องมีร้านเป็นของตัวเอง ถึงเปิดร้านเราไม่นวดเราก็จ้างลูกจ้าง มานวด เราก็ให้อาชีพเค้า (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 17 คุณกึ่ง อายุ 47 ปี จบการศึกษาระดับ ประถมศึกษาปีที่ 6 ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 8 ปี เรียนแพทย์แผนไทยที่ศูนย์พัฒนา ฝีมือแรงงาน อาชีพเดิมเป็นช่างเย็บผ้า อยากเรียนนวดไปนวดให้สามี และมารดา นวด รายได้ดีกว่าเย็บผ้า เป็นอาชีพที่ดีมาก เราได้มีรายได้ เรียนรู้ที่จะช่วยเหลือผู้อื่น เราเรียน จบ ป.6 แต่มีรายได้เทียบเท่ากับเงินเดือนวุฒิปริญญาตรี ภูมิใจในอาชีพคิดอยู่อยากมีร้าน เป็นของตัวเอง อยากสร้างด้วยเงินตัวเอง (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 18 คุณพิม อายุ 47 ปี จบการศึกษาระดับ ประถมศึกษาปีที่ 6 ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 4 ปี เรียนแพทย์แผนไทยที่ศูนย์ฝึกอาชีพ ลพบุรี อาชีพเดิมทำเสริมสวย มีงานทำดีกว่าต่งงาน ทำนวดดี เพราะไม่ต้องทำตลอดเวลา ศาสตร์นี้ใช้ฝีมือจริง ๆ หมอแก่งัง ลูก้ามาแน่นนอน ภูมิใจแล้วอยากทำ รายได้เลี้ยงตัว ได้ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 19 คุณออม อายุ 23 ปี จบการศึกษาระดับปริญญา ตรี ระยะเวลาที่ประกอบอาชีพ 4 เดือน เรียนแพทย์แผนไทยที่สถานประกอบการณชา อยากรู้วิธีดูแลตัวเอง เพื่อพ่อแม่ปวดเมื่อยเราก็นวดให้ อยากเปิดธุรกิจเป็นของตัวเองทำ เล็ก ๆ เห็นโอกาสทำธุรกิจ อย่างน้อยที่เป็นหมอนวด คุณมีร่างกายคุณก็ทำงานได้ทุกที่ ไม่ต้องลงทุนไม่ต้องซื้อของมาเตรียม มีแคตัวก็ทำงานได้แล้ว (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 มกราคม 2562)

### 3. กลุ่มผู้รับบริการ ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เจาะลึก (indept interview)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 1 ไม่ประสงค์ออกนาม เพศ หญิง ลองใช้บริการครั้งแรกเกี่ยวกับสปา และคิดว่าจะลองผลิตภัณฑ์ตัวอื่น เลือกใช้บริการเพราะใกล้ที่พัก คิดว่าคุ้มค่าต่อการจ่ายค่าบริการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 พฤศจิกายน 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 2 ไม่ประสงค์ออกนาม เพศ หญิง ใช้บริการนวดไทยเดือนละ 2 ครั้ง และคงใช้บริการสม่ำเสมอ เลือกใช้สถานประกอบการที่ใกล้ที่พัก ชอบนวดผ่อนคลาย และคิดว่าได้รับบริการที่คุ้มค่าต่อการจ่ายค่าบริการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 พฤศจิกายน 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 3 คุณปอน เพศ หญิง อายุ 34 ปี เลือกใช้บริการแพทย์แผนไทยนวดผ่อนคลาย ยังคงใช้บริการต่อเนื่องเมื่อมีโอกาส เลือกสถานประกอบการเพราะอยู่ใกล้ที่พัก คิดว่าคุ้มค่าต่อการจ่ายค่าบริการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 ธันวาคม 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 4 ไม่ประสงค์ออกนาม เพศ หญิง อายุ 51 ปี เลือกใช้บริการแพทย์แผนไทยเพราะช่วยให้ร่างกายผ่อนคลาย เลือกสถานประกอบการใกล้ที่พัก ประทับใจในการบริการ คิดว่าคุ้มค่าต่อการจ่ายค่าบริการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธันวาคม 2561)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 5 คุณต๊าก เพศ หญิง อายุ 23 ปี เลือกใช้บริการเพราะเราารู้สึกผ่อนคลาย พอใจกับการบริการ ยังคงใช้เมื่อมีโอกาส คุ้มค่าต่อการจ่ายค่าบริการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 6 ไม่ประสงค์ออกนาม เพศ ชาย อายุ 76 ปี เลือกใช้บริการแพทย์แผนไทยมานานช่วยให้ผ่อนคลาย พอใจกับวิธีการนวดของพนักงานผู้ให้บริการให้บริการเราแบบเอาใจใส่เราดี เป็นบริการดีด้วยแล้วที่อยู่ให้บริการคนที่นวดด้วย ต้องมีมนุษย์สัมพันธ์แบบนี้ดี (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 7 คุณชา เพศ ชาย อายุ 33 ปี เลือกใช้บริการแพทย์แผนไทยมานานช่วยให้ผ่อนคลาย สถานประกอบการใกล้ที่พัก ใช้บริการเดือนละ 1 ครั้ง คุ้มค่าไม่แพง เดือนละครั้งไม่แพง (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 10 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 8 ไม่ประสงค์ออกนาม เพศ ชาย เลือกใช้บริการแพทย์แผนไทยมานานช่วยให้ผ่อนคลายจากการทำงาน ใช้บริการนวดตั้งแต่ปี 2540 คุ่มค่าไม่แพง (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 10 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 9 คุณบ๊อบ เพศ ชาย อายุ 64 ปี เลือกใช้บริการแพทย์แผนไทยมานาน มั่นใจวิธีการบำบัด เรื่องของการนวดผ่อนคลาย การทานสมุนไพร ที่ให้การรักษาอาการเบื้องต้น (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 10 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 10 ไม่ประสงค์ออกนาม เพศ หญิง อายุ 44 ปี ใช้บริการแพทย์แผนไทยเดือน 1 ถึง 2 ครั้ง ชอบการบริการที่ประทับใจ บริการดี นวดเพื่อการผ่อนคลาย หลังมีอาการปวดเมื่อย ชอบนวดทั้งครอบครัว ตอบโจทย์กับสังคมไทย คุ่มค่าต่อจ่ายค่าบริการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 ก.พ. 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 11 คุณโรจน์ เพศ ชาย อายุ 48 ปี แพทย์แผนไทย เป็นที่ยอมรับกับคนทั่วโลกนวดไทยเป็นจุดขาย ประทับใจ ช่วยผ่อนคลาย หมอมีฝีมือดี นวดแผนไทยสามารถแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 12 คุณสง เพศ ชาย อายุ 47 ปี ชอบนวดมันช่วยให้ผ่อนคลาย ใช้บริการอาทิตย์ละ 2 ครั้งหรือถ้าเศรษฐกิจดี ๆ ก็นวดทุกอาทิตย์ ใช้บริการหมอประจําเพราะรู้ว่าควรจะนวดแบบไหน ใช้บริการนวดแผนไทยมานานเกิน 10 ปี คุ่มค่าต่อจ่ายค่าบริการ ยังคงใช้ต่อเนื่อง (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 13 คุณนิตยา เพศ หญิง อายุ 71 ปี ใช้บริการนวดแผนไทยมาตั้งแต่สาว ๆ มันช่วยผ่อนคลาย เมื่อก่อนให้หมอมานวดที่บ้าน อาชีพนี้ถ้าทำให้ดี ๆ มันไปได้ดี เพราะเป็นศาสตร์อย่างหนึ่ง ต้องรู้เรื่องนี้ดีจริงๆ คนนวดต้องหาความรู้ใส่ตัวเอง (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 14 คุณบ๊อบ เพศ ชาย อายุ 48 ปี ช่วยให้ผ่อนคลาย เราทำงานมาเครียด ใช้บริการเดือนละ 3-4 ครั้ง ใช้บริการที่ประจําเพราะดีฝีมือหมอ และสถานที่สะอาด (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 15 คุณเทพ เพศ ชาย อายุ 55 ปี ปวดเมื่อยมีอาการออฟฟิตซินโดรม นวดแผนไทยช่วยผ่อนคลายได้ ประทับใจและมีคู่มือป้องกันให้ลูกค้าด้วย ใช้บริการนวดไทยมาเกิน 10 ปี บางทีก็ชวนเพื่อน ๆ ไปนวดด้วย (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 16 คุณเทพ เพศ ชาย อายุ 26 ปี ปวดเมื่อยตามร่างกาย นวดแผนไทยช่วยให้ผ่อนคลายได้ ใช้บริการ 1 เดือน 3 ครั้ง ใช้บริการที่เดิมเพราะค่าบริการดี คำนึงค่าต่อการจ่ายค่าบริการ สถานที่สะอาด (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 มกราคม 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญท่านที่ 17 คุณนัท เพศ หญิง อายุ 55 ปี ชอบนวดเพราะทำให้สบายตัว ใช้บริการนวดแผนไทยมา 5-6 ปี ใช้บริการสถานประกอบการที่เดิมเพราะประทับใจ สะอาด ที่ชอบคือฝีมือหมอ คำนึงค่าต่อการจ่ายค่าบริการ (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 มกราคม 2562)

สรุป จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant) สรุปดังนี้

|                                   |    |      |
|-----------------------------------|----|------|
| ระยะเวลาที่สถานประกอบการดำเนินการ | 17 | แห่ง |
| 1-3 ปี                            | 3  |      |
| 4-6 ปี                            | 2  |      |
| 7-9 ปี                            | 5  |      |
| มากกว่า 9 ปี                      | 7  |      |
| ผู้ประกอบการ รวม                  | 17 | ราย  |
| ชาย                               | 3  |      |
| หญิง                              | 14 |      |
| พนักงานผู้ให้บริการ รวม           | 19 | ราย  |
| ชาย                               | 0  |      |
| หญิง                              | 19 |      |
| ประสบการณ์ในการทำงาน              |    |      |
| 1-3 ปี                            | 6  |      |

|                  |        |
|------------------|--------|
| 4-6 ปี           | 2      |
| 7-9 ปี           | 1      |
| มากกว่า 9 ปี     | 10     |
| ผู้รับบริการ รวม | 17 ราย |
| ชาย              | 8      |
| หญิง             | 9      |

อายุผู้รับบริการ อายุต่ำสุด 23 ปี อายุสูงสุด 76 ปี

จำนวนผู้ประกอบการที่ให้ข้อมูล คือ 17 ราย จำนวนพนักงานผู้ให้บริการ จำนวน 19 รายและผู้รับบริการจำนวน 17 ราย ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ประเด็นที่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้เพียงพอ อิมตัวและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงยุติการสัมภาษณ์

**สภาพและลักษณะทั่วไปของสถานบริการ** สถานประกอบการที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และสังเกตดำเนินการตามลักษณะของธุรกิจขนาดย่อม มีลักษณะพื้นฐานคล้ายกัน ดังนั้นสามารถสรุปเพื่อให้เห็นภาพรวมเป็นพื้นฐานของ ความเข้าใจในเรื่องของ การบริหารงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสภาพการทำงาน ของผู้ประกอบการ พนักงานผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ

**สภาพทางกายภาพ** สถานที่ของสถานประกอบการที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลส่วนใหญ่เป็นอาคารพาณิชย์ เป็นพื้นที่เช่าในส่วนของอพาร์ทเมนต์ มีส่วนน้อยเป็นอาคารแยกอิสระ ภายในตกแต่งสถานที่ตามลักษณะที่กองสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข กำหนดไว้ดังแสดงไว้ในภาคผนวก ก คือพื้นที่ในส่วนให้บริการ เกี่ยวกับนวดแผนไทย ต้องมีม่านบังตาสำหรับเฉพาะของแต่ละเตียง โดยสามารถเปิดออกง่าย ห้ามอยู่ในที่มืดชิด คุ้ยคว้า ส่วนในส่วนที่ให้บริการเกี่ยวกับสปาจะเป็นห้องปิดเฉพาะบุคคล เนื่องจากบริการดังกล่าวมีลักษณะเฉพาะการให้บริการแบบต้องปิดบัง เพื่อความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของผู้รับบริการ การตกแต่งตามสไตล์ของเจ้าของ และการใช้พื้นที่บริการให้คุ้ม และดูเหมาะสม การจัดแสงไฟแบบสลัว และมีเสียงเพลงเบา ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศในการผ่อนคลายสำหรับผู้มารับบริการ สถานประกอบการทั้งหมด มีข้อความประชาสัมพันธ์เสนอผลิตภัณฑ์และราคา

ให้บริการตั้งไว้น้ำร้านสามารถเห็นได้อย่างชัดเจน หรืออาจเป็นป้ายโฆษณาเพื่อโปรโมชันของแต่ละสถานประกอบการเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ผู้บริการรับบริการในช่วงนั้นๆ สถานประกอบการส่วนใหญ่มีพื้นที่บริการสำหรับจอดรถเพื่อความสะดวกของผู้รับบริการ ดังสิ่งสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...ทำเองผมออกแบบเอง ผมก็เป็นนักออกแบบ ผมกับแฟนช่วยกันเลือก อุปกรณ์ตกแต่งร้านด้วยกันครับ ที่ทำร้านโทนสีน้ำตาล ผมมองว่าโลกข้างนอกวุ่นวายมาก พอแล้วครับ ผมอยากได้บรรยากาศอบอุ่น เวลาผมเหนื่อยจากงานมา ผมมานั่งตรงนี้หรือมันมีการนวดเข้ามาด้วย บางทีมันเชื่อมโยงถึงสัมผัสทั้งหมด รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส ไม่ว่าจะเป็น รูป เราารู้สึกว่ามันสวยงาม รส ถ้าคุณได้ดื่มน้ำชาเรา กลิ่น เข้ามากลิ่นหอม เสียง ข้างในมีเสียงดนตรี เสียงธรรมชาติ สัมผัส มีการสัมผัสที่เป็นจังหวะ เขี่ย มันตอบโจทย์ผม ผมกับแฟนเราเลย ถ้าเรามีพื้นที่บางพื้นที่ เรานั่งอยู่ด้วยความสบายใจ แล้วมีคนเข้ามาใช้บริการเรา” (คุณข้าว คุณมด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

สถานประกอบการส่วนใหญ่เป็นสถานประกอบการประเภทนวดผ่อนคลายให้บริการเกี่ยวกับการนวดเพื่อการผ่อนคลาย นวดน้ำมัน สปา ซึ่งชื่อหน้าร้านจะระบุ นวดเพื่อสุขภาพ โดยคิดค่าบริการเป็นชั่วโมง และเป็นคอร์ส เริ่มตั้งแต่ราคา 100 บาทต่อชั่วโมง จนถึง 450 บาทต่อชั่วโมง ราคาขึ้นอยู่กับขนาดพื้นที่ให้บริการ ความหรูหราของสถานประกอบการ และพื้นที่ตั้งของสถานประกอบการซึ่งการกำหนดราคาค่าบริการจะใกล้เคียงกันของแล้วแต่พื้นที่นั้น ๆ ดังสิ่งสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...ผมถึงบอกใจครับ ที่ผมทำ ทำแผนธุรกิจแล้วผมวางคอร์สของผมด้วยว่า เรามีคอร์สเท่าไร อย่างที่ผมบอกว่าผมจะคืนทุนภายใน 3 ปีนะครับ ผมคาดการณ์ว่าผมจะคืนทุนภายใน 3 ปี เพราะฉะนั้นการตั้งราคาของเราเราตั้งราคาให้มันสมเหตุสมผล เราดูตลาดรวมเหมือนกัน ว่าเพื่อนเค้าวางราคากันยังไง แล้วของเราเป็นยังไง แล้วส่วนแบ่งเรากะหมอ บางส่วนที่จะกลับมาคืนทุนและบางส่วนที่ต้องจ่ายไป” (คุณข้าว คุณมด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

**สภาพทางสังคม** เนื่องจากข้อจำกัดด้านสถานที่ สถานประกอบการมีขนาดเล็ก แต่ละสถานประกอบการมีพนักงานผู้ให้บริการตั้งแต่ 3 คนจนถึง 90 คนขึ้นอยู่กับสถานประกอบการในการรองรับผู้รับบริการของแต่ละสถานประกอบการ ในการทำงานร่วมกัน

ระหว่างผู้ประกอบการและพนักงานผู้ให้บริการ ส่วนใหญ่จะใช้ระบบการปกครองแบบ  
พีแบบน้อง คือมีความเอื้อเฟื้อ ดูแล เป็นห่วงเป็นใยกัน หากมีปัญหาเรื่องงานจะช่วยกัน  
แก้ปัญหาและรับฟัง เพื่อการอยู่ร่วมกัน ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...จริง ๆ หมอที่นี้อยู่ที่นี้ ฌ ปัจจุบันวันนี้ เป็นหมอ Part time ไม่มีหมอประจำนะ  
แต่เค้าก็ไม่ไปทำงานที่อื่นนะ คือเราก็เปิดเจียขย ใจใช้ใจ มันมีช่วงท้วร่มาท้วร่น้อย  
หมอรายได้ไม่พอหรือ ก็ใช้วิธีช่วยเหลือเค้าไง หาข้าวมาหุงให้ หากับข้าวมาให้กิน ให้อยู่ได้  
ให้รอดจาก ช่วง Low อะไรไป” (นางสาวจาวรี ดิสันโต ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์  
ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...คือเค้าอยู่คงจะมีความสุขเพราะเราอยู่กันเป็นครอบครัว เราอยู่กันไม่ใช่  
นายจ้างลูกจ้าง อยู่กันแบบพีแบบน้อง...ก็เป็นกันเองอะคะ แล้วก็ความถูกต้อง ความซื่อสัตย์  
เงินทุกบาททุกสตางค์ไม่มีเรตไม่มีขาด” (นางสาวพรทิพย์ จ้อยสูงเนิน ผู้ประกอบการ,  
การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...เราก็ใจเขาใจเราเนาะ เพราะเราทำงานกับผู้หญิงต้องใช้ใจคุยกัน”  
(นางวศิพรรณ แยมพงษ์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 ธ.ค. 2561)

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์นำเสนอเพื่อตอบคำถามของการวิจัย ซึ่งคำถามงานวิจัย  
ได้มาจากวัตถุประสงค์ของวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มจากผลการวิเคราะห์นำมาซึ่งข้อสรุป  
(propositions) ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ และข้อเสนอนำมาเชื่อมโยงเป็น  
แบบจำลองในการอภิปรายผลต่อไป

**การริเริ่มธุรกิจ** การเป็นผู้ประกอบการด้านธุรกิจแพทย์แผนไทยมีความคิดว่าเป็นอาชีพที่  
เข้าศึกษาได้ง่าย เป็นการลงทุนน้อย ในการเริ่มต้นเรียนเพื่อหาความรู้ซึ่งค่าใช้จ่ายใน  
การศึกษาเริ่มต้นที่ 3,000 บาทจนถึงหลักแสน ในส่วนได้ใบประกาศนียบัตรจะอยู่ที่ 600  
บาท เป็นใบรับรองที่ออกจกสมาคมแพทย์แผนไทยแห่งประเทศไทย หรือกระทรวงแรงงาน  
หรือสถาบันการศึกษา ซึ่งได้รับอนุญาตจากกรมสนับสนุนบริการเพื่อสุขภาพ กรมการ-  
แพทย์แผนไทยและแพทย์ทางเลือก กระทรวงสาธารณสุข และเป็นอาชีพที่ไม่มีข้อจำกัด

ในเรื่องของวุฒิการศึกษา แต่ต้องมีอายุเกิน 18 ปีบริบูรณ์ ตามระเบียบกฎหมายแรงงาน  
 ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...เพื่ออยากมีอาชีพ อยากมีเงินเลี้ยงลูกเพราะว่าการนวดเนี่ย เพราะแม่พี่ เป็นหมอ  
 คำแยะ แม่เป็นหมอดำแยะมาก่อน...พี่เรียนแค่ 2-3 week ค่ะ มีนวดเท้า นวดตัว...มีการเก็บ  
 ชั่วโมงมีการเก็บ เครสเก็บหมดเลยล่ะ...แล้วพี่ก็มาเรียนรู้แล้วก็ทำคนเดียว ตอนแรกก็มา  
 เป็นลูกจ้างเค้าไปก่อน ก็เลี้ยงลูกไปทำไปค่ะ ก็อยู่ได้ ก็ขยับขยายนิด ๆ หน่อย ๆ ตามแรง  
 ตามกำลังเราทุนน้อยเนาะ พื้นฐานเราก็ไม่เยอะ ความรู้ก็ประมาณนี้ทำได้แค่นี้ก็ทำเท่าที่  
 ทำได้ ก็มาเรียนรู้เพิ่มเติม จากนวดตัว นวดเท้า ไปเรียนนอโรมา เรียนขัดผิว ตอนนั้นก็เมนู  
 เพิ่มที่หน้าร้านอะค่ะ” (นางมนัสนันท์ เบิตต์เจอร์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วน-  
 บุคคล, 26 พ.ย.2561)

“...เราเห็นว่าการนวดมันเรียนรู้เกี่ยวโครงสร้างอะไรพวกนี้ มันเกี่ยวโยงว่าภรรยา  
 เป็นอาชีพนี้อยู่แล้วเค้าสอนนวดอะไรพวกนี้ ที่นี้เราก็มามีเพิ่มเติม...จริง ๆ แล้วธุรกิจมัน  
 เป็นส่วนหนึ่ง เพราะมันเป็นอาชีพที่เลี้ยงเรา ให้เรามีกินมีใช้” (พท. ยศวินทร์ พรหมจรรย์  
 ผู้ประกอบการประเภทคลินิก, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 พ.ย. 2561)

“...จุดเริ่มต้นทำธุรกิจร้านสปาเนี่ย เดิมต้องออกมาเลี้ยงลูก แต่ก่อนทำงาน  
 บริษัทเนาะอยู่ในเครือ SCG ตรงบางซื่อทางด้านตลาด มีความจำเป็นต้องออกมา  
 ดูแลลูก พอลูกเริ่มเข้าโรงเรียนไม่รู้จะทำอะไรก็ เป็นคนทำงานอยู่แล้วเลยมองหาธุรกิจที่  
 เราอยากจะทำ แล้วธุรกิจอะไรที่เราชอบมัน การทำธุรกิจก็เริ่มจากสิ่งที่ตัวเองชอบก่อน  
 เราเป็นคนชอบเรื่องสุขภาพเรื่องความสวยความงาม ก็น่าจะทำเรื่องนวดสปา เรื่องนวด...  
 ค่ะเรียนจากนวดไทย นวดเท้า จากพื้นฐานเลยคะนอกจากนั้นก็ไปเรียนนวดสปา”  
 (นางวศิพรรณ แยมพงษ์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 ธ.ค. 2561)

“...เพื่อนแนะนำค่ะ เพราะเพื่อนไปต่างประเทศกันเยอะ เลยมาเรียนนวดแผนไทย  
 แล้วก็มีพี่รู้จักเปิดร้านนวดแผนไทยอยู่ข้างๆกัน ก็คือไปเรียนมาแล้วก็มาฝึกที่ร้านในช่วง  
 เย็น...อันนั้นแค่เรียนเสาร์ อาทิตย์ค่ะ ก็หลายเดือนอยู่นะคะก็ 150 ชม. ค่ะ...ไปเป็นลูกจ้าง  
 เค้าก่อนค่ะ เพราะเราเจอลูกค้าหลายแบบหลากหลาย มีนวดหนัก นวดเบา บางทีเราก็  
 ลูกค้าปฏิเสธเราในครั้งแรกนะค่ะ เจอลูกค้าหลายแบบเพราะว่า บางทีเค้าก็ปฏิเสธเรา  
 บางทีเค้าก็ไม่ชอบเรา แล้วก็ฝึกงานบริการ เพราะเมื่อก่อนทำหน้าที่บริการอยู่แล้วก็

อดทนได้ ก็รู้สึกชอบ” (นางรุ่งนภา โนะสี ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 ธ.ค. 2561)

“...ตอนแรกเป็นหุ้นส่วนกับเพื่อนค่ะ พอมาเรียนรู้ปั๊บเราอยากทำตรงนั้น ละก็เวลาที่ลูกค้าวนกลับมาแล้วมีความรู้สึกประทับใจร้านเราว่าฝีมือ และการดูแล การบริการ ที่นี้เริ่มต้นดูจากพวกพี่ๆ หมอนวด พอดูปั๊บมีความรู้สึกอยากเรียนก็เริ่มต้นไปเรียน” (คุณเป้ง ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 24 ธ.ค. 2561)

“...การก่อตั้งตรงนี้สามารถสร้างรายได้ให้กับตัวคนที่ทำงานได้เยอะ...การก่อตั้งจะเน้นเรื่องของคนไม่ว่างงานทำให้คนวัยไทยแข็งแรงขึ้น” (คุณเจ๊ียบ ผู้จัดการสถานประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 ธ.ค. 2561)

“...ผมก็ชอบนวด เขาก็ชอบนวด คิดนวดด้วยกันทั้งคู่ ว่างไม่ได้วิ่งหาร้านนวดเราก็มานั่งคิดกัน เมื่อมาถึงจุดหนึ่งเราก็อยากมีอะไรเป็นของเราเอง อยากมีธุรกิจเป็นของเราเอง เริ่มธุรกิจของเราเอง...ร้านนวดเลยเป็นอีกข้อหนึ่งมาเข้ามาหาเรา ที่เรามองหน้ากันเปิดร้านนวดใหม่ ผมก็โอ ดีเหมือนกันนะ เพราะเวลาเราเข้านวด ร้านสปา เราได้พลังเราได้บรรยากาศมา อย่างที่เราได้ความรู้สึกสงบใจ” (คุณข้าว คุณมด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...ผมมองว่ามันเป็นธุรกิจในครัวเรือนนะ เราไม่ต้องออกไปไหน ตามถนัดเจ้าของเราไม่ต้องออกไปไหน และเราไม่ต้องคุมอะไรมาก เราคุมแต่เรื่องการบริหารเป็นหลัก ตัวสินค้ามันก็อยู่ประมาณนี้ละครับ เราก็คุมการให้บริการพนักงาน มันทำให้ครอบครัวเราอยู่ด้วยกัน...ก็อย่างผมมองกลุ่มลูกค้าที่มา อาจจะเป็นกลุ่มที่ คนละกลุ่มที่ไปร้านนวดด้านหน้าเรา หรือร้านนวดที่ราคาถูก อย่างร้านนวดที่สองชั่วโมง 250 จั๊ ของผมจะเป็นคนละกลุ่ม เพราะว่าถ้าลูกค้าพอมีตัง ผมเชื่อว่าเค้าจ่ายได้ เค้าต้องได้ในสิ่งที่เค้ารู้สึกคุ้มค่า” (คุณโต้ง คุณเป็ด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

หากมองในส่วนของพนักงานผู้ให้บริการเริ่มต้นจากอาชีพแพทย์แผนไทย เนื่องจากเป็นอาชีพที่สามารถสร้างรายได้ที่ดีกว่าอาชีพเดิม ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...เป็นอาชีพที่ว่าใครก็ทำได้ เหมือนจะใช้ความสามารถของเรา” (คุณพร พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...เจ้าของชวนมาลองดูค่ะ (หัวเราะ) อยู่บ้านเราก็ทำไร ทำนา เนาะรายได้มันก็ไม่เท่าไรก็เลยอยากจะมาลองดู ก็รู้สึกดีขึ้น...รายได้ดีค่ะ...รายได้ดีกว่าที่อยู่บ้าน ที่บ้านไปรับจ้างวันละ 200 แต่มาอยู่ที่นี่ไม่ต่ำกว่า 300-400” (คุณเกรียม พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...เมื่อก่อนไม่ได้ทำอะไร เค้าก็แนะนำเราก็คงไปเรียน เมื่อก่อนน้ำสาวเค้าเปิดร้านเราก็คงไปช่วยทำความสะอาด ที่นี้แล้วน้ำสาวเค้ารู้จักกับอาจารย์ท่านนี้ก็เลยแนะนำไปสอนพอเราเป็นเราก็มารักษาพวกคนไทย สมัยก่อนรักษาตามบ้าน นวดตามบ้าน เราพึ่งมาอยู่ในวงการนี้ประมาณ 20 กว่านี้เองค่ะ...อยู่อย่างทองก็นวดตามบ้าน พอมีการนวด พอมีลูกค้าชาวต่างชาติเข้ามา ที่นี้ก็เรารู้จักกับเจ้าของร้านที่อยุธยาเค้าเปิดเป็นร้านนวดของทัวร์เราก็คงมาอยู่ร้านประจำ มีลูกค้ามารักษา และก็มีมานวดด้วย” (คุณพิมพ์ พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...ที่หนูเรียนเพราะการเลี้ยงลูกของหนูได้นะค่ะ เหมือนหนูเลี้ยงลูกคนเดียวตั้งแต่เข้าหนูก็มีเวลาเลี้ยงลูก... มันแตกต่างกันนะค่ะ เสริมสวามันไม่มีเวลา แต่มันเหนื่อย บางทีมันก็ไม่มีเวลาที่ไม่เวลา แต่พอมีเวลาก็มีเวลานะ” (คุณเดือน พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธ.ค. 2561)

“...เค้าได้เงินดีเนาะ เราก็คงอยากได้บ้างก็เลยมาทำ” (คุณปู พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

“...เรียนเกี่ยวกับนวดครั้งแรกเลย เรียนอยู่ที่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน คือครั้งแรกที่ก้อยทำเนี่ยก็อยุ่ขายกาแฟ สาเหตุที่มาฝึกอาชีพนี้ เพราะว่าอยากนวดให้คุณพ่อคุณแม่ท่านนั้นค่ะแต่ที่นี้เอาไปเอามาพอนวดแล้ว มันก็โอเคมันสบายดี มันไม่เหมือนไปซื้อของ ไปซื้อของเนี่ย ต้องไปเตรียมซื้อมาขาย แต่อันนี้เราใช้แรง พอมาลองทำดู เอ้ย มันก็โอเคนะ มันก็ใจเรามันก็ไป ช่วยที่เค้าปวดเมื่อย ทำก็เลยรักอาชีพนี้ ก็เลยยึดอาชีพนี้มาตลอด” (คุณก้อย พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

ธุรกิจบริการแพทย์แผนไทยเป็นธุรกิจที่มีโอกาสในการลงทุนที่ทำได้ง่าย ขึ้นอยู่กับกำลังทรัพย์ของผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นทุนส่วนตัวของผู้ประกอบการเอง และการจัดกลุ่มเป้าหมายของผู้ประกอบการว่าจะรองรับผู้รับบริการเป็นบุคคลทั่วไป

หรือนักท่องเที่ยว ผู้ประกอบการจะจัดสถานประกอบการให้เพียงพอต่อการรองรับตามกลุ่มเป้าหมายของผู้ประกอบการ ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...ร้านแรกเพิ่งทุนไปไม่เยอะประมาณแสนกว่า ๆๆ ...พี่ทำตรงนี้เจ็ดเดือนลงทุนไปห้าแสนก็มาหมดเลยนะเหลือหนึ่งไม่ถึงก็ตั้งเพราะว่าต้องคิดบัญชีไว้หน่อยนึง เจ็ดเดือนหลุดหมดตรงนี้” (นางมนัสนันท์ เบิตต์เจอร์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 พ.ย. 2561)

“...เริ่มต้นมาจากนวดอย่างเดียวเลยจากเงินส่วนตัวสองคนกับภรรยา...ตอนนั้นเปิดร้านนวดอยู่ที่ลาภพร้าว 130 อยู่ ตอนปี 51 นะตอนนั้นทุนอยู่ประมาณ 50,000 บาท...เฉพาะตรงนี้นะ หลายแสน แต่ก็ได้คืนหมดแล้วละ” (พท. ยศวินทร์ พรหมจรรย์ ผู้ประกอบการประเภทคลินิก, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 พ.ย. 2561)

“...เงินส่วนตัวค่ะ...ค่าเช่าอยู่เดือนละ 70,000 มี 3 ห้อง แต่ตอนที่เรามา ไม่มีอะไรเลยนะ เราต้องมาทำเองหมด มันแบบสกปรกมาก ใช้ประมาณเกือบ สามล้าน...ก็น่าจะคุ้มแล้วนะ ไม่ค่อยได้เช็กบัญชีเท่าไรเพราะว่าถ้าช่วงที่ทัวร์เยอะ ๆ จริง ๆ ะ หลังจากหักค่ามือหมอ หักค่าใช้จ่ายอื่นๆแล้ว รายได้จะอยู่ที่ วันละ 25,000 ประมาณนี้...ก็น่าจะคืนแล้ว เพราะปีแรกทัวร์เยอะมากกก วันหนึ่งประมาณ 30 บัส บัสหนึ่งแต่เข้ายันดึกจะ...ก็ไม่คิดนะ เพราะโดยนิสัยเราเป็นนักลงทุน มีเงินในตลาดหุ้นอะไรด้วย แต่ว่าคิดดูแล้วคำนวณดูแล้ว มันน่าจะยาวได้” (นางสาวจารวิ ดิสันโต ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...ตอนนั้นเชิงมาค่ะล้านกว่าบาท... 30 ล้านบาท (ทำมือ สามนิ้ว) เฉพาะตรงนี้ 10 กว่าปี” (นางสาวพรทิพย์ จ้อยสูงเนิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...ร้านนี้เป็นของน้องสาว เดิมแล้วเค้าจะไปต่างประเทศ แต่ก็ยังหุ้กันคนละครึ่งอยู่นะค่ะ...ครึ่ง ๆ เลยค่ะ คนละ แสนห้า ตอนนี้อ้างเงินน้องอยู่ประมาณแสนสาม ก็ทยอยคืนให้เค้า” (นางรุ่งนภา โนะสี ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 ธ.ค. 2561)

“...ก็ประมาณ 500,000 ครัว รวมเชิงด้วยนะครัว มันต้องมีปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้วยครัว” (นายสมภพ กิจวสิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธ.ค. 2561)

“...เราซื้อบ้าน 7 ล้าน 5 แสน ก็ทุบทำใหม่หมด ทุบแล้วก็ทำอีก 4 - 5 ล้านค่ะ...ก็มี กู้บ้างค่ะ” (ผู้นางมนต์ใจ สัตบรรณ ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

“...เนี่ยค่ะเงิน สามี่อะค่ะ...ถ้ารวมก็จะประมาณ 1 ล้านอะครับ” (คุณโด้ คุณเปิด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

และใช้วิธีการบริหารงานตามที่ผู้ประกอบการนัด กล่าวคือ ด้านการบริหารงาน จะใช้การปกครองแบบพี่แบบน้อง หรือแบบเครือญาติกับพนักงานผู้ให้บริการ

ปัจจัยที่มีส่วนในการตัดสินใจเริ่มธุรกิจดังกล่าวข้างต้นเป็นพื้นฐานสำคัญ จึงเห็นชัดเจนว่าการลงทุนทำธุรกิจขนาดย่อมในรูปของสถานประกอบการแพทย์แผนไทย ทำได้ง่าย และเป็นอิสระจากข้อจำกัดอื่น ๆ การริเริ่มกิจการไม่ซับซ้อนนอกเหนือจากการหาความรู้พื้นฐานที่อาจหาได้จากการเข้าฝึกอบรม และเรียนรู้ระเบียบของทางราชการในเรื่องการออกแบบและจัดสถานที่ ประสบการณ์ด้านการแพทย์แผนไทย

เงินทุนที่ใช้ในการลงทุนแตกต่างกันออกไปบางแห่งลงทุนน้อยและบริหารแบบธุรกิจครอบครัว บางแห่งลงทุนสูง ตั้งแต่ 1 แสน ถึง 30 ล้านบาท แหล่งที่มาของเงินทุนส่วนมากมาจาก เจ้าของประกอบการเองหรือร่วมทุนกับผู้อื่น เช่น ญาติ พี่น้อง และเพื่อน หรือยืมเงินทุนจากบุคคลดังกล่าวข้างต้นเปิดดำเนินการและบริหารงาน

ระดับการศึกษาไม่เป็นข้อจำกัดในการเป็นเจ้าของสถานประกอบการ เพราะเรื่องของความรู้เจ้าของสถานประกอบการไม่จำเป็นต้องจบการศึกษาในระดับสูง แต่ขอให้มีความรักการบริการเป็นสิ่งแรก เจ้าของสถานประกอบการ ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...การศึกษาส่งผลต่อการทำธุรกิจนี้ไหม คุณต้องเข้าใจว่า พื้นฐานสำคัญของชีวิต คือการศึกษา ปรัชญาตะวันตกเค้าเคยสำรวจมาว่า คนที่เกิดจากตระกูลที่ยากจนเนี่ย โอกาสที่ยากจนต่อไปอีก 40% เพราะว่าอะไรรู้ไหม เพราะว่าโอกาสที่จะเข้าระบบการศึกษามันน้อยกว่าคนที่มั่งคั่ง เฉพาะนั้นการศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิต ต่อสังคม เศรษฐกิจ เหล่านี้เบื่องันที่การศึกษา... คือการแพทย์แผนไทยสมัยก่อน คนที่เป็นแพทย์แผนไทย คนก็เริ่มจากหมอพื้นบ้านก่อน อาจจะมีความรู้แค่เพียง ป. 4 คำว่า ป. 4 หรือ ประถม 4 มิได้หมายความว่าเค้าไม่มีความรู้ แต่ตอนหลังไม่มีแล้วมีประถม 6 แต่คนที่ไม่จบประถม 6 ไม่ได้แปลว่าเค้าไม่มีความรู้ แต่ต่อมาก็เป็นมัธยมล่ะ คนที่เค้าไม่จบก็ไม่ได้

หมายความว่าคนที่ไม่จบมัธยมไม่มีความรู้ คำว่าความรู้กับระดับการศึกษามันจะวิ่งไปคนละทางกัน บางคนมองว่าคนที่มีการศึกษานี้อยู่ หรือมีการศึกษาบัตร คือคนที่มีความรู้จริง ๆ แล้วมันก็ไม่ถูกร้อยเปอร์เซ็นต์ คนที่เค้าไม่มีความรู้ ความรู้มันไม่ได้เกิดจากในห้องเรียนอย่างเดียว นะปัจจุบันมันมีความรู้ที่เกิดจากตามอสังหาริมทรัพย์...จากประสบการณ์และความรู้ตามอสังหาริมทรัพย์มันอาจไม่มีใบปริญญารับรอง...ใจมาอันดับหนึ่งเลยครับ..ใช่ครับ เพราะว่าการแพทย์แผนไทยมันเป็นงานบริการ ถ้าคุณไม่รักงานบริการคุณก็ทำแพทย์แผนไทยไม่ได้ เพราะการแพทย์แผนไทย คือการบริการ คือการรักษาคน หากคุณไม่มีใจจะรักษาบริการอย่าคิดจะไปเรียนเลย อย่างเช่นการแพทย์แผนไทยนะปัจจุบันเนี่ย เราจะแบ่งกลุ่มการเรียนออกเป็น 4 กลุ่ม กลุ่มแรก คือกลุ่มผดุงครรภ์ กลุ่มที่สอง คือการนวดไทย กลุ่มที่สาม คือเภสัชกรรมไทย และกลุ่มที่สี่ คือเวชกรรม ทั้งสี่กลุ่มนี้มันเป็นการกระทำต่อร่างกายคนอื่นทั้งนั้น ถ้าหากคุณไม่มีใจรักบริการก็เปล่าที่จะเรียน เรียนมีความรู้แต่ไม่สามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้ เพราะคุณต้องมีใจรัก รักในการบริการ รักที่จะช่วยรักษาคน...ปัจจุบันนี้บางส่วนก็เรียนเพื่ออยากรู้ก็มี แต่ก็ไม่ใช่การปฏิบัติ ที่นี้จะประสบความสำเร็จไหม อยากเรียนเพื่อรู้ รู้แต่ไม่สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการแพทย์ได้...คืออย่างนี้

คุณคงอยากจะถามผมเกี่ยวกับการนวดแผนปัจจุบัน มันมีสองประเภท หนึ่ง คือการนวดเพื่อสุขภาพ สองเป็นการนวดเพื่อการรักษา ถามว่าสองอย่างนี้แตกต่างกันตรงไหน การนวดเพื่อสุขภาพ เป็นการนวดเพื่อการผ่อนคลาย เพื่อให้กล้ามเนื้อผ่อนคลายเท่านั้นเอง แต่ไม่มีผลหวังเพื่อการรักษาเฉพาะนั้น การนวดชนิดนี้จึงขึ้นอยู่กับอาการกับดูแลภายในพระราชบัญญัติสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ กรมที่มีหน้าที่ในการดูแลเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้ก็คือ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุขนี้แหละที่เราเห็นทั่วไปนี้ เป็นการนวดเพื่อสุขภาพไม่ใช่เพื่อการรักษา นวดอีกประเภทหนึ่งคือการนวดเพื่อการรักษา หมายถึงคนที่เข้าในร้านคนสองคนนี้มีสองอย่างคือ เข้ามาเพื่อสุขภาพ กับสองเข้ามาเพื่อการรักษา ถ้ารักษาคุณต้องเข้าคลินิก ที่นี้คนที่มาเพื่อการรักษาได้อันดับแรกสิ่งที่คุณต้องมีคือใบประกอบวิชาชีพด้านการแพทย์แผนไทย การนวดเพื่อรักษาเนี่ย อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติวิชาชีพด้านการแพทย์แผนไทย ซึ่งองค์กรที่จะมากำกับดูแลคือสภาการแพทย์แผนไทย ซึ่งสภาการแพทย์แผนไทยเป็นนิติบุคคล ไม่ได้ขึ้นกับกระทรวงสาธารณสุข แต่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขเป็นผู้รักษาการ

รัฐธรรมนูญฉบับนี้ เพราะฉะนั้นจะออกประกาศต้องให้รัฐมนตรีเป็นคนประกาศ สภามีหน้าที่ควบคุมจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพเท่านั้น ถ้ามีคณะกรรมการสภา ซึ่งมาจากการเลือกตั้งของสมาชิกวิชาชีพนี้แหละ ผิดกับกฎหมายพระราชบัญญัติสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ อธิบดีกระทรวง กรม ถ้ารับผิดชอบ เฉพาะต้องแยกให้ถูก เฉพาะร้านนวดมันมีสองประเภท นวดเพื่อสุขภาพบ้าง นวดเพื่อการรักษาก็เข้าคลินิก” (อาจารย์ทองคำ แก้วพรม ที่ปรึกษากฎหมายสมาคมแพทย์แผนไทย, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ธ.ค. 2561)

“...ใช่ คือต้องมองว่าอาชีพนวด มันเป็นอาชีพที่ไม่ต้องลงทุน มันแค่สองมือเนี่ย กับความขยัน ความอดทนสู้...ที่นี้หมอนวดอะ ถ้าพูดตรง ๆ ก็คือ กรรมกรละ แต่เป็นกรรมกรห้องแอร์ แล้วมันสร้างรายได้อะคือ คนยาก คนจน คนต่างจังหวัดอะ ที่ขาดโอกาสทางการศึกษา พูดตรง ๆ ชาวบ้านอะ ใครเค้าจะมีโอกาส ลูกชาวไร่ ลูกชาวนา จะมีโอกาสมาเรียน ดร. หรือ ที่นี้ปริญญาตรีเค้ากำหนดไว้ 15,000 พวกหมอนวดโอกาสที่จะมีรายได้เทียบเท่ากับพวกที่จบปริญญาตรีอะ ก็มีโอกาส ไม่งั้น จบปริญญาตรี 15,000 ก็ไม่จบ 8,000 - 9,000 เดียวนี้มันพอกินหรือ ทุกวันนี้อาชีพนวดเนี่ย เป็นอาชีพที่เลี้ยงตัวได้” (นายสุกษม อามระดิษ เลขาธิการสมาคมแพทย์แผนไทย, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธ.ค. 2561)

“...หมอนวดอะเป็นคนมีฝีมือมาก แต่ไม่มีความรู้ เวลาเราจะพูดอะไรกับเค้าเราต้องใช้พูด ต้องเสนอต้นเสมอปลาย...บางคนอ่านหนังสือไม่ได้เลย แต่มีฝีมือ เพราะงั้นเรื่องนี้เราต้องให้เกียรติเค้า” (นางมนต์ใจ สัตตบรรณ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

ก่อนการเปิดกิจการผู้ประกอบการจะหาความรู้ได้อย่างเป็นระบบโดยการเข้ารับการอบรมที่จัดโดยหน่วยงานของรัฐหรือศูนย์พัฒนาการแพทย์แผนไทยต่าง ๆ โดยการรับรองจากกองสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข จึงพอสรุปได้ว่าการลงทุนธุรกิจแพทย์แผนไทยเป็นโอกาสที่เปิดกว้างให้บุคคลที่ต้องการมีอาชีพและพอกำลังทรัพยากรในการลงทุนธุรกิจในปัจจุบัน

การดำเนินธุรกิจแพทย์แผนไทยเป็นธุรกิจบริการที่คนไทยรู้จักกันดีในเชิงวัฒนธรรมจากภูมิปัญญาของไทย จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบันทำให้

โอกาสทางธุรกิจมีความชัดเจนมากขึ้น คือสาธารณชนตระหนักในเรื่องของการดูแลสุขภาพมากขึ้น เริ่มตั้งแต่การรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ กินอาหารเป็นยา การใช้ชีวิตประจำวัน หมั่นออกกำลังกาย และสุดท้ายคือการฟื้นฟูการดูแล และรักษาอาการปวดเมื่อยตามร่างกายจากการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เคยประกอบอาชีพอื่นมาก่อน ๆ เปลี่ยนเป็นอาชีพนี้ และผู้ประกอบการบางรายยังมีอาชีพอื่นหนึ่งเพื่อเสริมความมั่นคงของตนในการประกอบธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทย ดังสิ่งสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...ก่อนหน้านี้เป็นโอเปอเรเตอร์โฟนลิ่งค์พีจิบ ปวส.” (นางมนัสนันท์ เบิตต์เจอร์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 พ.ย. 2561)

“...ทำรับเหมามาก่อนครับ ทำรับเหมา ช่างไฟฟ้า” (พท. ยศวัดน์ พรหมจรรย์ ผู้ประกอบการประเภทคลินิก, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 พ.ย. 2561)

“...เปิดบริษัทจัดงาน 15 ปีแล้ว ต่างประเทศนะ ไม่ใช่ในประเทศนะ” (นางสาวจารวี ตีสันโต ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...ก็ธุรกิจเสื้อผ้านี้แหละค่ะ อยู่ในประจวบ” (นางสาวพรทิพย์ จ้อยสูงเนิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...ผมทำงานการออกแบบ” (คุณข้าว คุณมด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...อยู่ด้านการเงินทรัพยากรธนาคารกรุงศรีค่ะ จริง ๆ อยู่สายแบงค์มา 17-18 ปีค่ะ อันนี้เป็นธุรกิจเสริมค่ะ” (คุณโต้ง คุณเปิ้ล ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

ในส่วนของพนักงานผู้ให้บริการก็เช่นเดียวกันระดับการศึกษาของพนักงานผู้ให้บริการส่วนใหญ่ไม่สูง การตัดสินใจเลือกอาชีพพนักงานผู้ให้บริการการแพทย์แผนไทย เพราะการเข้าฝึกอบรมมีระยะสั้น ค่าใช้จ่ายค่าเล่าเรียนถูก และสามารถทำงานได้เลย ในการพิจารณาการคัดเลือกพนักงานผู้ให้บริการนั้น ผู้สถานประกอบการจะรับพิจารณาพนักงานผู้ให้บริการต้องมีทักษะของอาชีพการให้บริการ และ/หรือผ่านการฝึกอบรม 150 ชั่วโมงและได้ใบประกาศนียบัตรรับรองการทำงานได้ โดยพนักงาน

ผู้ให้บริการก่อนเข้ารับทำงานในสถานประกอบการนั้นต้องมีการทดสอบฝีมือ และมีใบประกาศที่กรมสนับสนุนบริการสุขภาพรับรองถูกต้อง ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...ม.3 ค่ะ...เป็นแม่บ้านค่ะ...จากโรงเรียนฝึกออาชีพ กทม.ค่ะ...150 ชั่วโมงค่ะ มีการทดสอบการกะต้องผ่านมาก่อนกะถึงจะทำงานได้ค่ะ...คือว่าของอย่างนี้ไม่ต้องลงทุนอะไรค่ะ ถ้าเรามีแรงนวดเราก็ได้ตั้ง” (คุณพร พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...ป.6...ทำไม ทำนา...ก็เรียนจากที่นี่แหละ...เจ้าของชวนมาลองดูค่ะ (หัวเราะ) อยู่บ้านเราก็ทำไม ทำนาเนาะ รายได้มันก็ไม่เท่าไรก็เลยอยากจะมาลองดู ก็รู้สึกดีขึ้น...รายได้ดีกว่าที่อยู่บ้าน ที่บ้านไปรับจ้างวันละ 200 แต่มาอยู่ที่นี่ไม่ต่ำกว่า 300-400” (คุณเกรียม พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...ม.3...เริ่มต้นของวัดโพธิ์ยังไม่เข้าของกระทรวง เมื่อก่อนเราเรียนรักษาที่เป็นอัมพาตแต่ในนามของวัดโพธิ์ แต่ไม่ได้เรียนของวัดโพธิ์นะ อาจารย์ตัวต่อตัว...ไม่ได้คิดเป็น ชม. หรือค่ะ ถ้าจะสอนจนกว่าเราจะเป็น...ก็คืออาจารย์สอนแล้วว่าเราเป็น คำเรียกเราแค่ 3,000 เองสมัยก่อน...ก็แก้อาการได้ค่ะ แต่ถ้าเป็นกระดูก เราไม่เอา แต่ถ้าเป็นเส้นเราได้” (คุณพิมพ์ พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...ม.3 ค่ะ...จากสมาคมของปทุมค่ะ...150 ชม.ค่ะ...ค่าเรียนตอนนั้น 5,000 ค่ะ...ไม่ได้ทำค่ะเลี้ยงลูกค่ะ (ยิ้มๆ)...ก็ชอบค่ะ (หัวเราะ) แล้วก็มีความว่างอะไรก็ว่างเยอะ” (คุณเดือน พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธ.ค. 2561)

“...ป. 6 ค่ะ...ศูนย์ฝึกออาชีพเชียงรายค่ะ...เรียนได้สองวันครึ่ง ได้ทำงาน...รับจ้างทั่วไปค่ะ...ใช่ค่ะ ครั้งแรกที่ได้ไปเรียนก็เรียนจนนั้นมาเลยค่ะ แล้วเค้าก็ให้เราไปเรียนเพื่อให้ได้ใบประกาศมา เค้าจะได้ว่าไม่ให้เราเป็นหมอเถื่อน เอาไปก็ไป แล้วก็เวลาเสาร์อาทิตย์ก็มานวดที่นี่ แล้วก็ไปเรียน ได้ใบมาก็มาทำงานที่นั่น แล้วที่นี่ไปเจอเพื่อนฝูง หูดากว้างไกลค่ะ” (คุณปลา พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...ม.3 ค่ะ...มาเป็นหมอนวดตั้งแต่ พ.ศ. 40 อะค่ะ...ก็มาทำงานที่กทม. เนาะ มารับจ้างขายของค่ะวันละ 100 ก็เห็นเค้าทำได้เงินดีก็เลยอยากทำบ้างค่ะ ก็เลยไปเรียนที่

โรงเรียนสอนคนตาบอด ของกระทรวงศึกษาธิการค่ะ...ประมาณ 7,000 กว่าบาทค่ะ”  
(คุณปู พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

“...ปวช. ค่ะ...เรียนเกี่ยวกับนวดครั้งแรกเลย เรียนอยู่ที่ศูนย์การศึกษานอก  
โรงเรียน...พอฝึกมือปั๊บเราก็อิ่มแ่มแ่ม ก็เริ่มคล่องความรู้สึกอย่างที่บอกไปว่า มันสบาย  
เราไม่ต้องอะไร ดิ้นเข้ามาแต่งตัว มียาหม่องขวดนึง” (คุณก้อย พนักงานผู้ให้บริการ,  
การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

ประการที่สองที่พิจารณาในการตัดสินใจเริ่มธุรกิจ ผู้ประกอบการเล็งเห็นว่า  
คนไทยส่วนมากรู้จัก คำนึงเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ และการรักษาแบบไทย ดังนั้นการทำ  
ความเข้าใจกับการบริการสุขภาพเชิงวัฒนธรรมที่แทรกอยู่ในวิถีชีวิตของคนไทยมาช้านาน  
ทำได้ไม่ยากนัก และปัจจุบันการเผยแพร่ข่าวสาร ก่อให้เกิดการตื่นตัวของสาธารณชน  
หันกลับมาให้ความสำคัญต่อการแพทย์แผนไทย ผู้ประกอบการตระหนักในเรื่อง  
ดังกล่าว เป็นปัจจัยที่เสริมการตัดสินใจในการลงทุนเชิงธุรกิจ ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้  
ข้อมูลสำคัญ คือ

“...คือรักในอาชีพความเป็นไทยปู่ย่าตายายเค้าก็มา มันสามารถเป็นวิชาชีพรักษา  
คนไข้ได้ และก็เลี้ยงดูตัวเองได้ มันเป็นเรื่องที่ประเทศอื่นไม่มีแต่ประเทศไทยมีเพราะ  
ประเทศไทยเริ่มต้นจากหมอตำแย เราก็อ่านมาว่าอาชีพนี้มันน่าสนใจ แต่ในส่วนตัวเรา  
ทำงานบริการเนี่ยไม่ว่างานต้อนรับ หรืองานอะไรก็แล้วแต่เราจะประสบความสำเร็จมาก  
ที่สุด แต่ให้เราไปค้าขายเราจะไม่ประสบความสำเร็จ เราก็เลือกทำอาชีพแพทย์แผนไทย  
เป็นอาชีพที่เราเล็งเห็นว่ามันดีต่อตัวเรา...มันมีคุณค่า แล้วชูประเด็นให้กับคนไทยได้...แต่  
เรามีฝีมือ เราไปทำงานที่ไหนเราไม่ต้องมีอุปกรณ์อะไรมา” (คุณเจ๊บบ ผู้จัดการสถาน-  
ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 ธ.ค. 2561)

“...ความเป็นภูมิปัญญาไทยค่ะ มันบอกไม่ได้มันเป็นมรดกของเรานั่นแหละที่ไหนก็  
ไม่เหมือนอะ” (คุณแป้ง ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 24 ธ.ค. 2561)

“...โอ้ให้เยอะนะค่ะ อย่างน้อยเราก็ได้ช่วยคนที่เค้าเหนื่อยล้า บรรเทา ปวดเมื่อย  
เราออกแรงงานมันก็ไม่หนักเกินไป มันเป็นอาชีพที่สุจริตค่ะ แล้วตอนนี้คนไทยเค้าก็  
ยอมรับกันเยอะนะค่ะ...มองว่ามันเป็นหนทางที่ช่วยเค้า แล้วเราก็อิ่มใจด้วยที่ช่วยเค้า”  
(นางรุ่งนภา โนะสี ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 ธ.ค. 2561)

“...มันก็ยังเป็นเหมือนสิ่งที่เล่าสืบทอดต่อกันมา วิชาการศึกษาที่เล่าเรียน มันก็ยังคงความเป็นไทย ถึงเราประยุกต์มาปรับใช้ใจมันก็คือความเป็นไทย ไม่ว่าทำทาง การนวดวิธีการนวด” (คุณโต้ง คุณเป็ด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

“...คืออย่างนี้ ปัจจุบันความต้องการด้านพืชสมุนไพรมาใช้ในชีวิตประจำวัน มีมากกว่าสมัยโบราณ เพราะสมัยโบราณพืชสมุนไพรเค้าเอามาทำเป็นยา แต่ปัจจุบันนี้มาทำเป็นอาหารเสริม มาเป็นเครื่องสำอาง เพราะนั้นความต้องการพืชสมุนไพรจึงมีมาก จึงเกิดปัจเจกเพื่อพืชสมุนไพรปกติแล้วเนี่ย อายุพืชบางตัวเนี่ยต้องสามปีขึ้นไปถึงจะมีสรรพคุณทางยา อย่างพวกว่านทั้งหลายอย่างน้อย ๆ ปีหกเดือน ถึงจะมีสรรพคุณทางยาที่สมบูรณ์ อย่างกรณีเถาวัลย์เปรียงเนี่ย หรือกำแพงเจ็ดชั้นที่เป็นยา ต้องสามปีขึ้นไปถึงจะมีสรรพคุณทางยา แต่เราเร่งให้ทันกับทางตลาดใส่ปุ๋ยใส่อะไรเข้าไปเนี่ยหกเดือนก็ขายได้แล้วแต่คุณภาพทางยามันฤทธิ์ไม่ถึง” (อาจารย์ทองคำ แก้วพรม ที่ปรึกษากฎหมาย-สมาคมแพทย์แผนไทย, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ธ.ค. 2561)

ความสำคัญกับการดำเนินชีวิตที่กล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่าความรู้จากภูมิปัญญาของไทยสามารถสร้างงาน สร้างอาชีพ การบริการที่มีองค์ประกอบทางวัฒนธรรมสามารถใช้เป็นข้อพิจารณาในการเริ่มต้นธุรกิจได้ดี อาจพิจารณาว่าองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นความต้องการ (needs or demands) ของธุรกิจขนาดย่อมได้ดีถึงแม้รูปแบบของผลิตภัณฑ์จะแตกต่างกัน ในส่วนของการบริการการแพทย์แผนไทยพิจารณาในลักษณะของการเพิ่มมูลค่าของความรู้ด้านวัฒนธรรมเชิงธุรกิจ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบทางวัฒนธรรมในเรื่องของความเชื่อในการรักษาแบบแพทย์แผนไทย ทำให้เกิดกระแสความคิดที่นำไปสู่การตัดสินใจลงทุน คือ ใจรัก ความปิติ ภาคภูมิใจที่เกิดขึ้นจากการให้การรักษ บำบัด ช่วยเหลือบุคคลให้พ้นทุกข์จากอาการเจ็บป่วย มีสุขภาพดีความเชื่อดังกล่าวถือว่าเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวทางจิตใจ (commitment) ของผู้ประกอบการนอกเหนือไปจากประโยชน์ตอบแทนทางธุรกิจ ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...แต่ส่วนหนึ่งคือ เหมือนเราทำบุญกับคนที่เข้ามา ก็คือปลดทุกข์ คลายทุกข์ให้เค้า...มันรักษาคอนไ้หาย คนไข้ดีขึ้น มันรู้สึกดีนะที่มาทางนี้อย่างน้อยมันก็ไม่ไ้เบียดเบียนใคร...คือเราทำให้แพทย์แผนไทยมันเป็นน้ำดี ให้เป็นหมอไทยที่ดี เพราะหมอ

ไทยเป็นหมอของแผ่นดิน” (พท. ยศวัดน์ พรหมจรรย์ ผู้ประกอบการประเภทคลินิก, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 พ.ย. 2561)

“...อย่างน้อยเราก็ดูแลตัวเอง คนในครอบครัว คนที่เรารัก ไม่ต้องไปโรงพยาบาล ไม่ต้องกินยาสารเคมี ก็ใช้สมุนไพรไทยเรานี้แหละ รักษาแล้วเห็นผลกับคนใกล้ชิดมาก่อน คนใกล้ชิดก่อนว่ารักษามันได้จริง แล้วค่อยไปรักษาคนอื่น จากเพื่อน เพื่อนส่งต่อเพื่อน” (นางสาวพรทิพย์ จ้อยสูงเนิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...หลังจากตั้งใจทำร้านกัน ความสุขของผู้ที่ได้รับบริการ แต่ตอนนี้เรากลายเป็น เจ้าของพื้นที่ เจ้าของร้านนวด ที่ลูกค้าเข้ามาเปิดมา แล้วเห็นลูกค้าเดินเข้าเดินออก เดินหน้าแบ้เข้ามา เดินหน้ายิ้มออกไป ได้คุยกัน ได้แนะนำในสิ่งที่ดีที่เหมาะสมกับเค้า เค้าเดินออกมา มีรอยยิ้มออกมา” (คุณข้าว คุณมด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

โอกาสทางธุรกิจเนื่องจากผู้ประกอบการตระหนักถึงการขยายตัวของการให้บริการ การแพทย์แผนไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นที่ยอมรับในต่างประเทศ ความสำเร็จในการรักษาโรคที่ต่างจากการแพทย์แผนปัจจุบัน เป็นที่พึงพาของผู้ป่วยบางโรคที่ไม่สามารถรักษาได้ด้วยการแพทย์แผนปัจจุบัน จึงเรียกว่าเป็นแพทย์ทางเลือกและเป็นที่ยอมรับของสาธารณชน และรัฐบาลที่ส่งเสริมการทำธุรกิจนี้

**ประเด็นที่ค้นพบที่ 1** ปัจจัยการริเริ่มธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยในการริเริ่มธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย คือ โอกาสทางวัฒนธรรม เชิงธุรกิจ และเป็นธุรกิจที่ลงทุนได้ง่ายเปิดกว้างเป็นโอกาสให้ผู้สนใจลงทุนโดยไม่มีข้อจำกัดด้านความรู้ และประสบการณ์ การลงทุนที่ทำได้ง่ายเกิดจากการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ธุรกิจโดยการเข้าร่วมอบรมจากหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการเปิดธุรกิจ และให้ความรู้แก่ผู้ต้องการเป็นเจ้าของสถานประกอบการ ความต้องการในการช่วยเหลือผู้อื่น และการมีจิตใจช่วยเหลือและมีความสุขในการช่วยเหลือผู้อื่น ร่วมกับการมีค่านิยมร่วมกันในการช่วยเหลือผู้อื่นเป็นแรงผลักดันในการริเริ่มธุรกิจ

**กลยุทธ์การปฏิบัติงาน** การดำเนินกิจการธุรกิจกลยุทธ์มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน การจะออกแบบกลยุทธ์อย่างไรเพื่อให้ธุรกิจมีความแตกต่างจากธุรกิจ

แบบเดียวกันหรือสร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้รับบริการสนใจ ฟังพอใจ และกลับมาใช้บริการซ้ำอีก ซึ่งการในใช้กลยุทธ์นั้นขึ้นอยู่กับของผู้ประกอบการจะออกแบบ เริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนสถานประกอบการเพื่อให้มีขนาดพื้นที่บริการเท่าไร ลักษณะของพื้นที่ที่เป็นแบบอาคารพาณิชย์หรือบ้านเดี่ยว จำนวนเพียงสำหรับนวดแผนไทย นวดสปา นวดเท้า เพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับบริการ การตกแต่งสถานประกอบการตามรูปแบบหรือลักษณะสถานประกอบการเพื่อเป็นแรงดึงดูดให้ผู้รับบริการเข้ามาใช้บริการ การใช้ความสว่างภายในสถานประกอบการที่สร้างบรรยากาศผ่อนคลาย พื้นที่รับบริการที่สร้างความเป็นส่วนตัวของผู้รับบริการ ความสะอาดของพื้นที่ ความสะอาดของผ้าปูเตียง ปลอกหมอน ชุดสำหรับเปลี่ยนเพื่อรับบริการ บรรยากาศของเสียง และกลิ่นภายในสถานประกอบการที่สร้างความผ่อนคลายที่จืดจางสะดวกสบาย ซึ่งทั้งหมดกล่าวมาเป็นกลยุทธ์ภายนอกที่ผู้ประกอบการนำเสนอเป็นสิ่งที่ผู้รับบริการสัมผัสได้ด้วยการมองเห็นและเลือกตัดสินใจก่อนใช้บริการ ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...พี่ว่าเพื่ออยู่ตรงนี้ก็สถานที่ด้วย ด้านบริการ ถ้าพี่อยู่เองลูกค้าจะพอใจ แล้วก็มีนวดตัว บรรยากาศดี มีเพลงให้ฟัง...เรามีที่จอดรถ การเข้าถึงได้ง่าย” (นางมนัสนันท์ เบ็ดต์เจอร์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 พ.ย. 2561)

“...ก็เรื่องของสถานที่ที่ของเราสะอาด สถานที่ของเราจัดได้ลงตัว คือไม่ใช่สักๆ แต่ว่าขนาดอะแค่นี้มีเตียงมีอะไรก็จบอะ...ใช่จะออกแบบเอง เจ็บจ้างทีมงานอินที่เรีย ออกแบบอีกทีจะจากประสบการณ์ร้านนู่นมันไม่ได้อย่างงี้หรอก แต่ที่นั่นมันเป็นบ้านของเราแล้วก็ทำให้ดี...ง่ายจะ ง่ายต่อการเข้าถึงเพราะว่าฝั่งตรงข้ามก็โรงแรม ข้างหลังก็โรงแรม ข้างหน้าก็เป็นแหล่งช้อปปิ้งท่องเที่ยวหมด เพราะทางนี้รถมันสัญจรไปสัญจรมาอยู่แล้วคนก็มองเห็น” (นางสาวพรทิพย์ จ้อยสูงเนิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...ไม่ ๆ เป็นอาคารเช่าเป็นของญาติ ๆ กันก็เลยไม่แพงเท่าไร ร้านเล็ก ๆ ก็ตายเรียบหลังจากเราเปิดเพราะว่าเค้าไม่สะอาด คือ ๆ เราเปิดร้านเราศึกษาธุรกิจมาแล้วว่าลูกค้าต้องการอะไร จะจับกลุ่มลูกค้าไหน คือ ใช้หลักการตลาดเลยละ ว่ากลุ่มเป้าหมายเราเป็นใคร จากกลุ่มลูกค้าระดับล่าง จากลูกค้าระดับกลางขึ้นไปก็คือคนมีตัง คนทำงาน

กลุ่มทำงานบริษัท คนที่มีเงินนิดนึง แล้วก็ ชอบร้านที่สะอาด ๆ แล้วก็พนักงานน่ารักดี มีกริยามรรยาท เอาทุกอย่างมาใส่ที่ร้านเราหมด ผลตอบรับก็เลยดี...ย่านนี้เป็นหมู่บ้านจัดสรร บางทีก็เป็นโฮมออฟฟิศในนี้ วันธรรมดาก็มี แล้วเส้นนี้เป็นหมู่บ้านเกิดขึ้นใหม่เรื่อย ๆ พอหมู่บ้านขึ้นเราก็ได้ลูกค้าเพิ่ม” (นางวชิพรรณ แยมพงษ์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 ธ.ค. 2561)

“...แล้วเราก็มีที่จอดรถสะดวกสบาย พื้นที่กว้างขวาง เพราะลูกค้าส่วนมากก็จะขับรถมาเข้ามาในร้านก็ได้บรรยากาศอยู่นะคะ...บรรยากาศมันไม่อึดอัด เติงไม่ได้จินตนาการไป มันก็ยังมีความเป็นส่วนตัวมีผ้า màn กันให้อยู่ค่ะ ซึ่งเราทำห้องส่วนตัวไม่ได้ทาง สบส. เค้าก็เข้ามาตรวจ ถ้าเราทำเป็นห้องมิดชิดมันก็มองไปได้อีกแบบหนึ่ง ตามกฎระเบียบของกระทรวงด้วยค่ะ” (นางรุ่งนภา โนะสี ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 ธ.ค. 2561)

“...สถานที่ คุณภาพของร้าน ตาม สบส.ครับ...เข้าถึงง่ายครับแต่ข้อเสีย คือที่จอดรถ เพราะลูกค้าชอบจอดรถหน้าร้านครับ... จริง ๆ เรามีคู่แข่งเยอะมากนะครับ ลูกค้าของเราอายุประมาณ 20 ว่าอัพจนถึง 50 กว่าครับมากกว่านั้นก็มีนะครับแต่เค้าเข้ามาแล้วเค้าโอเคนะครับ ร้านเราสะอาดสะอาด...คือลูกค้าเข้ามาไม่ใช่ดูสกรีน คู่มือ” (นายสมภพ กิจวสิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธ.ค. 2561)

“...การที่เราสร้างความแตกต่างมัน...คือทำเลที่ตั้งมันเป็นเรื่องที่เราต้องคิดละ แต่ว่าทำไมเราเลือกตรงนี้ เพราะว่าเราเข้ามาดูพื้นที่แล้วเราชอบ เราไม่รู้เรื่องฮวงจุ้ย หรือ ชัยภูมิ นูนนี่นั่นเท่าไร แต่เรารู้ว่าเราชอบ เรามีความสุขกับตรงนี้ เรารู้ว่ามันห่างจากถนน โจทย์ของเราคือต้องการความสงบ เรามีทำเลที่ห่างถนน แล้วพื้นที่ตรงนี้ซอยมันเป็นซอยตัน รถมันจะไม่วิ่งผ่านตลอดเวลา มันอาจจะเป็นข้อดีและข้อด้อยด้วยก็ได้ เพราะฉะนั้นคนต้องตั้งใจจริง ๆ ถึงจะได้มา แต่ถึงแม้มันไม่ใช่ทางผ่านแต่รถมันก็วนจากเขตเหมือนกัน เราลองว่ามันคือข้างเขตลาดพร้าว ทำเลมันวนเข้าวนออก...กลุ่มเป้าหมายไม่ใช่ผู้ชายเท่าไร เป็นผู้หญิงมากกว่า จะเห็นได้จากในห้องเรามองว่าผู้หญิงรักสวยรักงาม เรารู้ว่าผู้หญิงต้องการความเป็นส่วนตัวแล้วก็รู้สึกปลอดภัยด้วย ในห้องเรามีห้องอาบน้ำทุกห้อง เรารู้ว่าถ้าเราทำพื้นที่ของเราให้รู้สึกปลอดภัย สบาย อบอุ่น เป็นกันเอง นูนนี่ ลูกค้ามา

ลูกค้าผู้หญิงน่าจะชอบ” (คุณข้าว คุณมด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...ร้านนวดเปิดครั้งแรกที่อาคารพาณิชย์ตอนนั้นเรามีหมอ 4 คนแต่ตอนนี้ที่ยังอยู่กับเรามี 3 คนค่ะ เราไม่รู้จักร้านนวด แต่เราเป็นคนชอบสะอาด คนเค้าบอกเราจัดร้านสวย เราจัดร้านไม่เหมือนร้านนวดแถวนี้...แล้วเรารู้สึกว่ามันไม่พอ เราน่าจะขยาย ก็คิดว่ามันไม่พอนะ ความจริงมันน่าจะจะมีเพิ่มจี่ เราจะทำชั้นสามทำไม เราก็คิดชั้นสองนี่ก็ไม่ดีละ ห้องแถวนี้มันไม่สะดวกสบายเลย ขึ้นลงไม่สะดวกทั้งสิ้น...เราซื้อบ้าน 7 ล้าน 5 แสน ก็ทุบทำใหม่หมด ทุบแล้วก็ทำอีก 4-5 ล้านค่ะ...แต่เราคิดว่าเราจะทำร้านนวดที่สะอาด ๆ ดีของคุณกะดีของเค้าไม่เหมือนกัน ดีหรือไม่ดีต้องพิสูจน์ด้วยตัวคุณเอง เราทำร้านนวดต้องเปลี่ยนผ้าทุกครั้ง เราจะเน้นเราจะบอกหมอเลย ผิดอะไรเราให้อภัยแต่ผิดไม่เปลี่ยนผ้าเราไม่ให้อภัย แล้วหมอเค้าจะได้คุ้นเคยกับการเปลี่ยนผ้า เค้าจะบอกเราเสมอว่าร้านอื่นไม่เปลี่ยน แต่ร้านเราจะเปลี่ยน แล้วเราทำอย่างจริงจังตลอด...ทุกคนพูดเป็นเสียงเดียวกันหมด มันคุ้มมาก ด้วยคุณภาพของหมอ ด้วยทุกคนไม่ต้องใช้ผ้าซ้ำกันเลยละ เพราะเราเปลี่ยนทุกครั้งที่มีการใช้ผ้า หมอน ผ้าปู ทุกอย่างเราเปลี่ยนใหม่ทุกครั้งค่ะ” (นางมนต์ใจ สัตบรรณ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

“...ของเรานี้ให้ความรู้สึกเหมือนนอนนวดอยู่กับบ้าน แบบไพรเวท กลุ่มลูกค้าของเราคล้ายกับคนที่ ไม่ค่อยอยากถูกพลาด มาถึงอยากให้เค้าได้รับความรู้สึก มันแตกต่างจากร้านนวดที่เป็นอาคารพาณิชย์อะค่ะ...ก็อย่างที่บอกคือ 1. ประสิทธิภาพของหมอ 2. บรรยากาศในร้าน 3. ผลลัพธ์ ความไพรเวทอย่างที่จอร์จเรา จริง ๆ เราค่อนข้างครบ แต่สิ่งที่เราเสียเปรียบคนอื่นคือเราไม่อยู่ติดถนนเท่านั้นเอง...สถานที่ก็มีผลเหมือนกัน แต่มันก็เป็นได้ทั้งบวกและลบ ถ้าลบบางคนเค้าก็บอกว่าบ้านบางคนก็บอกนวดที่บ้านก็ได้ กับบางคนเค้าต้องการความเป็นส่วนตัวจี่ เค้าก็ชอบ...หลายคนก็เข้ามาแล้วออกไปรู้สึกเค้าอยากจะบอกคนอื่น...บางคนเค้าเข้ามาแล้วเค้าชอบ กลิ่น โห กลิ่นหอม แล้วก็ความเงียบ บรรยากาศ เสียงเพลง รูป รส กลิ่น เสียง เราครบอะค่ะ...ของเรามีห้องน้ำที่เป็นส่วนตัวแล้วก็ ไม่เป็นส่วนตัวเราก็มีสองแบบ แต่ทุกส่วนของเราก็คงมีความไพรเวท...เราตกแต่งบ้านให้ดูสวย รมรื่น เค้าผ่านไป ผ่านมา ก็สบายตา...เสริมเพิ่มเติมเข้ามา บางอย่างมีอยู่แล้วอะค่ะแต่ก็จัดใหม่ค่อยข้างเยอะเหมือนกัน อยากให้มันออกมาดู มี

ทั้งสีเขียว ดอกไม้ ดูแล้วสบายตาอะ...ร้านนวดนี่คือ ความสะอาดต้องมาก่อน สำหรับเปิดนะ เพราะไปแต่ละที่เนี่ย เพราะเราต้องถอดเสื้อผ้า ห่อน้ำเนี่ย สำคัญ พอครั้งแรกที่ลูกค้าเดินเข้ามาบรรยากาศ ความสะอาดมันทำให้ลูกค้าประทับใจ...ทุกครั้งกะห้องน้ำเนี่ย ก็ต้องทำความสะอาดทุกครั้งที่ลูกค้าใช้เสร็จแล้ว ให้เหมือนใหม่ ให้เหมือนเค้าเป็นคนแรกที่ใช้...แม้กระทั่งเสื้อคลุม ทุกอย่าง เราซักกรีดอย่างที่ทำคือเราพิถีพิถันในทุกๆอย่างอะคะ” (คุณโต้ง คุณเปิ้ล ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

หากจะกล่าวถึงกลยุทธ์ภายในเป็นเรื่องของการให้บริการ เห็นได้อย่างชัดเจนว่าผู้ประกอบการเน้นการสร้างประทับใจให้กับผู้รับบริการ ซึ่งด่านแรกของการรับบริการคือการต้อนรับด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มของเจ้าของ พนักงานต้อนรับ และพนักงานผู้ให้บริการ คำกล่าวทักทายและสอบถามความต้องการรับบริการ นำเสนอผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ตรงกับความต้องการรับบริการหรืออาการเจ็บปวด และจัดพนักงานผู้ให้บริการที่มีความชำนาญทางด้านนั้น โดยเฉพาะเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ซึ่งกลยุทธ์ที่สถานประกอบการเน้นส่วนใหญ่เป็นเรื่องของฝีมือ ทักษะพนักงานผู้ให้บริการเพราะพนักงานผู้ให้บริการเปรียบเสมือนผลิตภัณฑ์ เมื่อผลิตภัณฑ์ดีลูกค้าย่อมพึงพอใจ แต่ผลิตภัณฑ์หรือพนักงานผู้ให้บริการเป็นผู้ที่มีประสบการณ์หลากหลาย แต่ละบุคคลจะมีเทคนิคในการให้บริการแตกต่างกันเนื่องจากประสบการณ์ ทักษะ ที่แตกต่างกันจะเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการจึงมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับผู้รับบริการจะพึงพอใจกับพนักงานผู้ให้บริการนั้นอีกหรือไม่ เพราะผู้รับบริการบางท่านอาจชอบน้ำหนักมือพนักงานผู้ให้บริการหนัก เบา ไม่เท่ากันตามรูปแบบของแต่ละท่าน และแต่ละพนักงานผู้ให้บริการอีก ซึ่งตรงนี้ก็ป็นจุดหนึ่งที่ผู้ประกอบการพยายามจะจดจำว่าผู้รับบริการท่านใดชอบแบบไหนเพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ และเป็นการดึงลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำในครั้งถัดไป และมีเครื่องมือให้บริการหลังรับบริการเรียบร้อยแล้ว ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...ทักทายอะ สวัสดีอะ วันนี้ต้องการนวดอะไรดีอะ แล้วก็แนะนำเมนูให้ลูกค้า ตอนนี้อยู่ร้านมิโปรโมชันนู่นนั่น ถ้าพ้อยู่ร้านนะ แล้วก็ลูกค้าจะใช้บริการอะไรก็ว่าไปอะ...ฝีมือหมอแล้วก็ด้านบริการ แต่ถ้าพ้อยู่เองลูกค้าจะมากขึ้น...แล้วก็ถ้าลูกค้ามาร้านยังไม่เปิดก็โทรเรียกได้... มีเครื่องคีมอุ่น เช่นน้ำตะไคร้ หรือน้ำเย็นเราก็มีบริการให้คะ มา

สองคนเดียวคนเดียวเราก็มีที่นอนรอให้ค่ะ” (นางมนัสนันท์ เป็ดต์เจอร์

ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 พ.ย. 2561)

“...อ้อ ตรงนี้ของเรามันเฉพาะ เหมือนคลินิกกายภาพ แถวนี่เหมือนกันทั้งหมดทั้ง ซอยรามคำแหง 53 เนี่ย ของเราก็อาการโดยเฉพาะ ส่วนใหญ่แถวนี่เป็นนวดผ่อนคลาย หมาด หนึ่งคู่แข่งมันน้อย คนเจ็บไข้ได้ป่วยจริงๆก็เข้ามา เราไม่ได้ซีเรียลกับมัน...เพราะ มันเป็นคลินิกมันต้องมีระบบเวชกรรม เป็น OPD คนไข้ ประจำนี้จะมี...ใช่ ต้องโทรนัด ก่อน คือบางทีมันซ้อนกับ คือผมดูแลเองไง ส่วนใหญ่ก็มีแพทย์แผนไทยประยุกต์ที่เข้ามา เรียนเพิ่มเติม มาเรียนการหัตถการเพิ่มเติม จะมีที่เป็นหมอแล้ว หรือผู้ช่วยแพทย์อะไร อย่างนี้ เพราะวิธีการรักษาของแต่ละคน หรือความชำนาญของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ของผมจะได้กลัมนื้อเส้นเอ็น กระดูกด้วย อย่างหลังคด หลังเบี้ยวบางคนทำไม่ได้ แต่ของเราทำได้ บางคนผ่านตัดมาแล้ว เราทำได้” (พท. ยศวินทร์ พรหมจรรย์ ผู้ประกอบการ ประเภทคลินิก, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 พ.ย. 2561)

“...หมอเค้าต้องฝึก ต้องเรียนมาก่อนใช่่มะคะ ต้องทำต้องมีประสบการณ์ต้องมี อะไรแบบนี้ น้ำหนักมันถึงจะได้เนะ...ถ้าไม่ถูกใจมิดิตด้วยใช่่มะ มีไม่ทำให้บิด้วยใช่่มะ อย่างเราไปนวด ไม่ถูกเส้นเรา เราหงุดหงิดเลยนะ เปลี่ยนหมอเลยนะ ที่เนี่ยไม่ต้องเปลี่ยน หมอ” (นางสาวจาวี ติสันโต ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...ก็จะมีแคชเชียร์ คอยดูแลลูกค้า คือรับลูกค้าหน้าร้านก่อนก็อธิบายเมนูอะไร ยังไง พอลูกค้าโอเคแล้วก็จะมาดูว่างานถึงคิวใคร ก็จะจัดคิวแล้วก็ส่งลูกค้าไปในที่ๆเราจะ ให้บริการ...หรือบางทีนวดไปแล้วนวดไม่ดีลูกค้าขอเปลี่ยนเราก็ตัดสินใจให้...ใช่ค่ะ เพราะ เราถือว่า เค้ามาเค้าต้องได้ความพอใจกลับไป เพราะตรงนี้เราจะคุยกับลูกน้องก่อนเลยว่า นวดประมาณ 5 - 10 นาที คุณต้องถามลูกค้าเลยว่าโอเคไหม เบบ้าไปไหม นกไปไหมถ้า ลูกค้าไม่ชอบเราขอเปลี่ยน...เรามีฐานลูกค้าเก่าเราเยอะ แล้วร้านเราก็ต้องเน้นสะอาด นวดก็ต้องฝีมือแล้วก็เรื่องการบริการ ดูแลเอาใจใส่ลูกค้า...อย่างนวดเท้าคนหนึ่งใช้ผ้าที่ ผืนแล้ว หนึ่งคนก็หำผืนหกลืนแล้วหนึ่งคนเราก็ตัดสินใจเปลี่ยนเราไม่มีใช้ซ้ำ ชุดก็เหมือนกัน เปลี่ยนใหม่ทุกครั้ง เพราะเสมือนเราใช้เอง เพราะเจียบจะพูดกับลูกน้องเสมอ เราใช้เอง ไม่ใช่คนอื่นใช้ ถ้าเราคิดว่าคนอื่นใช้เราก็ตัดสินใจทำมั่ว ๆ ไป แต่ถ้าเราใช้เองเรายังไม่ใช้แล้ว

คนอื่นจะใช้ไหม” (นางสาวพรทิพย์ จ้อยสูงเนิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...เราขายงานคุณภาพ อย่างที่บอก ร้านสะอาด ผ้าเปลี่ยนหมด กริยามารยาทของพนักงาน ชุดฟอร์มเราก็ได้ตั้งแต่แรกยันนี้ ไม่มีใครนวดใส่ชุดฟอร์ม กริยามารยาทพนักงาน เราจะมีอบรมหมดเลยละ เรามีขั้นตอนบริการ พูดกับลูกค้าอย่างไร พูดกันเป็นแพทเทิร์นเลยละ ต้องพูดประ โยชนี่อะไรแบบนี้อะไร...เราเน้นที่คุณภาพทุกอย่าง คุณภาพเรื่องการบริการ มาตรฐานการดำเนินงาน ทุกอย่างเลยละ...แล้วก็แน่นอนเดี๋ยวนี้ คู่ค้าเกิดขึ้นเยอะ แพงกว่า บางทีหุรหว่าเราด้วย แต่ก็อย่างที่บอกว่า ลูกค้าเก่าประทับใจ ในการบริการ ลูกค้าบอกต่อ ลูกค้าใหม่เข้ามา เข้ามาครั้งแรกก็ประทับใจ เค้าก็กลับมาใช้บริการซ้ำ เป็นอย่างงี้ละ เราบอกว่า ไม่เป็นไร ใครเกิดใหม่ ใครจะหุรหว่ายังงี้ แต่ว่าเรามีฐานลูกค้าเก่า เรามีจุดยืนของเรา เรามีจุดแข็งของเรา...ใช่ละ เพราะเราจะดูทัศนคติใน การทำงานของคนเป็นหลัก อย่างระหว่างคุยกันยิ้มไหม ถ้าขริกลงไม่ยิ้มเพราะงานเรา คืองานบริการมันต้องยิ้ม นี่ก็เป็นหลักการสัมภาษณ์คนเบื้องต้น บางทีมาสมัครงานพื้จะ ไม่เทศมือเลยนะพื้จะชวนคุยก่อน...ใช่ละเค้าเป็นยังงี้ เค้ายิ้มแย้มแจ่มใสไหม แล้ว ความคิดในเชิงลบ เชิงบวก เค้ามีแค่ไหน” (นางวชิพรรณ แยมพงษ์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 ธ.ค. 2561)

“...ก็อย่างแรกก็ต้องสวัสดิ์ลูกค้าก่อน เชิญลูกค้านั่ง แล้วก็ถามลูกค้าว่าจะนวดอะไรดี แล้วก็ล้างเท้าให้ลูกค้าก่อนละ ให้เค้ารู้สึกดี ล้างด้วยน้ำอุ่น แล้วก็พาลูกค้าไป เปลี่ยนชุด ตามสเต็ปสุดท้ายก็จะมีผ้าอุ่นประคบให้ด้วยละเพื่อผ่อนคลาย...เพราะเราเจอ ลูกค้าหลายแบบหลากหลาย มีขนาดหนัก นวดเบา บางทีเราก้ลูกค้าปฏิเสธเราในครั้งแรกนะละ เจอลูกค้าหลายแบบเพราะว่า บางทีเค้าก็ปฏิเสธเรา บางทีเค้าก็ไม่ชอบเรา แล้วก็ ฝึกงานบริการเพราะเมื่อก่อนทำหน้าที่บริการอยู่แล้วก็อดทนได้...จำได้ละ ก็จะอยู่ใน สมองเรา ก็จะมีลูกค้าประจำของหมดแต่ละคน หมดจะรู้ว่าลูกค้าชอบแบบไหน ลูกค้าก็ จะจองหมองเองด้วยละ...ลูกค้าอยากนวดกับหมองคนนี้ คือเรานวดลูกค้าทุกวันเราก้จะจำ ได้...เราอยากให้ลูกค้าเข้ามาแล้วรู้สึกผ่อนคลายให้มีบรรยากาศการนวด...คิดว่าเป็นฝีมือ ของหมอง หมองนวดดี การบริการเราก้บริการดี เราถือว่าเราทำดีที่สุดแล้วก็ให้เค้าประทับใจ เพื่อเค้าจะได้กลับมาหาเราอีก แล้วก็เน้นความสบาย เค้าเข้ามาแล้วรู้สึกผ่อนคลายอะไร

พวกนี้ การบริการถือว่าเป็นหัวใจหลัก” (นางรุ่งนภา โนะสี ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 ธ.ค. 2561)

“...ก็มีหลายแบบนะครับ ถ้าลูกค้าประจำเค้าจะแจ้งเราก่อนเลยครับ เราจะแจ้งว่ามีเมนูอะไรบ้างแล้วก็ล้างเท้า พอสะดวกเสร็จเราก็จะมีน้ำสมุนไพรให้ดื่มครับก็ถามเค้าว่าเป็นยังไงบ้างครับ...ก่อนนวดก็ถามเน้นตรงไหนครับ หลังนวดก็จะถามว่าเป็นไงครับ แล้วก็ถามอาการก่อนรับบริการถ้าเราไม่สามารถก็จะแจ้งลูกค้าว่าเราเป็นนวดผ่อนคลายไม่ใช่แก้อาการครับ...รสนี้คือรสนวดหนักเบาบอกได้ เราไม่นั่งนวดตามขั้นตอนถ้าลูกค้าบอกเน้นไหล่เราก็เน้นไหล่ครับ ตามใจลูกค้าเลยครับ เข้ามาจะได้กลิ่นอโรมา เสียงน้ำตก เสียงเพลงเบาๆบ้างครับ หลัก ๆ ก็รูปรสกลิ่นเสียงแล้วก็บริการครับ” (นายสมภพ กิจวสิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธ.ค. 2561)

“...สวัสดิ์ค่ะ เป็นอะไรมาค่ะ...เรียก “คุณผู้ชาย” “คุณผู้หญิง” หรือถ้าลูกค้าที่อยู่กับเรามากันเราก็จะรู้จักชื่อ ก็จะเรียกชื่อค่ะ...ใจค่ะ สิ่งสำคัญคือใจ แล้วก็การบริการต่าง ๆ แล้วหมดทุกคนต้องยิ้มแย้ม ให้ความชัดเจน และให้ความรู้ที่ลูกค้าต้องการ เพราะบางทีลูกค้าจะถามว่า นี่กดจุดอะไรค่ะ ต้องตอบลูกค้าให้ได้...ว่าถ้ามีลูกค้ามาขึ้นหน้าร้านเราต้องออกไปนะ เรามีอะไรบ้างนำเสนอลูกค้าไปค่ะ บอกให้ชัดเจน จะนวดไม่นวดไม่เป็นไรเค้ามาขึ้นหน้ากระจกแล้ว เงินมาแล้วคุณต้องออกไป ไม่ใช่วัน ๆ นั่งอยู่ บอกไม่เอาแบบนั้น...ก็เริ่มต้นพื้หมอนวดก็เริ่มสอน ให้ความรู้เราอีก พื้เริ่มสอนทำนี่เป็นทำนี่ เราก็กลับทำแต่ก็ไม่สำเร็จอีก เพราะว่า 5 คนสอนไม่เหมือนกัน...ลูกค้าแต่ละประเภท ลูกค้าอายุมากก็ประเภทนี้ เราก็จำแนกแต่อยู่ที่พื้หมอนจะเลือกแบบไหนให้สบายลูกค้าค่ะ...เพราะหมดเราฝีมือดี...ถ้าลูกค้าอยากได้แบบนั้นเราก็หนดได้แต่เรามองว่าเราให้ลูกค้าคุ้มต่อการจ่าย” (คุณเป้ง ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 24 ธ.ค. 2561)

“...ที่นี้จะฝึกคนให้เปิดร้านได้เลย เบื้องนะค่ะ หนึ่งการต้อนรับไม่ยกมือก็ต้อง “สวัสดิ์ค่ะ เชิญค่ะ” คำว่าเชิญค่ะไม่ว่าใครต้องเชิญค่ะ หัวใจเราบริการ เราก็เชิญค่ะ เราจะเน้นที่ “สวัสดิ์” กับ “เชิญค่ะ” ในการบริการ...เรื่องบริการ งานบริการที่นี้จะเน้นเรื่องของชื่อมาขายไป “สวัสดิ์ค่ะ เชิญค่ะนวดอะไรดีค่ะ เน้นตรงไหนค่ะ” ก็จะให้ลูกค้าเลือกเอง...ฝีมือ การเอาใจใส่ เพราะพนักงานที่นี้นวดดีทุกคน เพราะทุกคนมีประสบการณ์ พนักงานทุกคนนวดเอาใจลูกค้า ก็พนักงานที่นี้จะนวดลูกค้าไปมองสีหน้าลูกค้าไป ตัว

เจี๊ยบเองจะมองพนักงานเวลาทำงานว่านวดลูกค้าย่างไร ที่นี้เราจะบอกให้เค้านวดลูกค้ำตามอาการ ไม่นวดตามหลักการให้นวดตามสรีระ...แค่เรามีฝีมือ เราไปทำงานที่ไหนเราไม่ต้องมีอุปกรณ์อะไรมาก” (คุณเจี๊ยบ ผู้จัดการสถานประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 ธ.ค. 2561)

“...ขายบริการผลิตภัณฑ์คือการนวด เพราะฉะนั้นคนที่เป็บบุคลากรนวดเนี่ยเป็นหัวใจหลักของร้านนวด...ความสุขของผู้ที่ได้รับบริการ แต่ตอนนี้เรากลายเป็นเจ้าของพื้นที่ เจ้าของร้านนวด ที่ลูกค้าเข้ามาเปิดมา แล้วเห็นลูกค้าเดินเข้าเดินออก เดินหน้าเบ้เข้ามา เดินหน้ายิ้มออกไป ได้คุยกัน ได้แนะนำในสิ่งที่ดีที่เหมาะสมกับเค้า เค้าเดินออกมามีรอยยิ้มออกมา ประกอบกับพนักงานนวดของเรามีฝีมือ...เราอยากได้หมอมือดี ๆ ครับที่มีประสบการณ์มาอยู่กับร้าน เพราะฉะนั้นเรามั่นใจได้ว่าบริการของเราไม่ใช่เป็นแบบโฆษณาหรืออ้าง หรือสรรพคุณเกินจริง เออ หมอเรามีฝีมือนะ เอาประสบการณ์ตรงจากตัวเอง บอกลูกค้าผมเป็นเหมือนกันกับคุณ มีอาการออฟฟิตซินโดรม ผมทำงานหนักเหมือนกัน ผมเล่นคอม ผมรู้ว่าอาการคุณเป็นแบบไหน ก็จะรู้ว่าลูกค้าปวดตึงตรงไหน เพราะฉะนั้น เรารู้อาการเพราะเราเป็นวัยทำงานเหมือนกัน...ไม่ว่าอะไร ที่เราใส่ใจทำทุกอย่างอะครับ...เพราะขายบริการผลิตภัณฑ์คือการนวด เพราะฉะนั้นคนที่เป็บบุคลากรนวดเนี่ยเป็นหัวใจหลักของร้านนวด จริงบุคลากรที่เป็นคนมันก็อยู่ด้วยยากเหมือนกันแล้วยังเค้ามีวิธีการคิดของเค้าอีกแบบนึงมันก็ยากอะครับ เค้าก็มีภาระหน้าที่ของเค้า...ก็คือเราใส่ใจในการทำทุกอย่าง เราใส่ใจในการดำเนินธุรกิจ เราใส่ใจ...เรามัดเค้าไว้ด้วยใจแล้วเรามีจิตใจด้วยการบริการเค้าเข้ามา เค้ามีความรู้สึกอบอุ่น ทุกครั้งที่เค้าเข้ามา มันเป็นภาพจำ มันเป็นกลิ่นจำ มันเป็นสัมผัสจำ คุณมีสัญญากันด้วยสิ่งนั้นอะครับ ทุกครั้งที่คุณปวดเมื่อยคุณอาจนึกถึงหน้าหมอ คนที่แก้ไขอาการเมื่อยให้คุณทำไม มันเป็นคำตอบ” (คุณข้าว คุณมด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...พนักงานต้อนรับของเราเค้าใช้วิธีบันทึก พนักงานต้อนรับเค้าจะจดจำชื่อลูกค้าได้ แล้วลูกค้าประทับใจมาก และจะรู้ว่าลูกค้าท่านไหนต้องการหมอแบบไหน เค้าจะจัดพนักงานให้ถูกใจลูกค้าเสมอ...เราโชคดีที่เรามีหมอฝีมือดี เราโชคดีที่เราเน้นเรื่องความสะอาดเป็นกฎเกณฑ์...หมอเนี่ย เป็นวาสนาของคุณนะ เราไม่สามารถเน้นเรื่องหมอได้

เราเชื่อเวลานวดคุณไม่สามารถเน้นเรื่องหมอนได้ แต่เราขอให้เราเลือก คนดี เมื่อไรที่เค้าเป็นคนดีเค้าจะพัฒนาได้” (นางมนต์ใจ ลัดบรรณ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

“...เราต้องการคัดเลือกคนครับ อันดับแรกคือมีมารยาทดี แล้วก็ฝีมือที่ดี แล้วลูกค้าที่กลับไปไม่มีผิดหวัง...เทคนิคของเราจะนวดอะไรก็ได้แล้วแต่ จะเริ่มจากการล้างเท้าเสมอ บางทีไปถ้าไม่นวดจะไม่มีบริการล้างนวด ต่อให้มาโรม่า อาบน้ำ เราก็จะล้างเท้าให้ ส่วนที่ล้างเท้าก็จะเป็นมะกรูดสด สรรพคุณช่วยฆ่าแบคทีเรีย เกลือ เราค่อนข้างพิถีพิถัน...ทุก ๆ การใช้บริการของเราต้องล้างเท้าก่อน...สิ่งที่เราไม่ทำให้ลูกค้าผิดหวังก็คือ ฝีมือของหมอน...ก็รักษาในเรื่องของมาตรฐานการให้บริการเป็นหลักอะคะ ก็อย่างที่ลูกค้ามานั่งสิ่งที่เราจะต่างคือ ลูกค้าได้คิมน้ำมันมะตูมหรือยัง น้ำขิง มันจะต่างจากร้านอื่นเค้าจะใช้เป็นผง แต่ของเราใช้ต้มสดคะ แล้วน้ำขิงคั้นรวมกับพุทราจีนนี้คะ อันนั้นจะเป็นจุดขายเราเลย และเราจะเสิร์ฟพร้อมคุกกี้อะคะ คุกกี้โฮมเมค พี่สาวเป็นคนทำเบเกอรี่ อันนั้นที่เป็นลูกค้าชอบและติดใจ คือเราพยายามจะมีจุดที่เราดึงดูด เล็ก ๆ ที่เค้าไปบอกต่อกันได้ อะ” (คุณโต้ง คุณเปิ้ล ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

โดยภาพรวมกลยุทธ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานคือฝีมือพนักงานผู้ให้บริการ โดยใช้ประสบการณ์ ทักษะในการนวดเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ประทับใจ ให้คุณค่าต่อการรับบริการและการจ่ายค่าบริการ และเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานผู้ให้บริการกับผู้รับบริการกลับมาใช้บริการซ้ำ ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...เรารู้สึกว่าเราทำได้ ช่วยให้เค้าหลุดพ้นจากการเจ็บป่วย...ก็ไม่ได้คิดขอให้เค้าหายอย่างเดียว ในเมื่อเรานวดแบบนี้แล้วเค้าคิดว่าเราช่วยเค้าได้ ป้าว่าธรรมชาติคนเราเสียเงินก็อยากหาย เราก็ไม่ต้องไปง้ออะไรเค้า” (คุณยา พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 พ.ย. 2561)

“...ก็นวดปกติตั้งใจนวด ลงน้ำหนักให้มันสม่ำเสมอ ลูกค้าเลยชอบ...วิธีการนวดของเราหรือเปล่า...เออ พี่อะนวดดีถ้าไปนวดกับหมอนคนอื่นแล้ว เค้าก็ไม่ถูกใจประมาณนี้คะ แต่เค้ามาถูกใจพี่ ก็เลยมาเป็นลูกค้าประจำ...ก็คือการบริการ การพูดคุย แต่ถ้าลูกค้าหลักก็ปล่อยให้หลับ...ก็ตั้งใจนวดบริการให้ดีที่สุดคะ...เพราะว่าเราขึ้นงานเค้าก็จบเวลาแล้วคะ

ที่เคาน์เตอร์เค้าจะจับเวลาแล้วคะเราต้องลงตามเวลาเป๊ะ ๆ ขึ้นก็เป๊ะ ลงก็เป๊ะ...การบริการก็ต้องยืม...ก็บอกว่าพูดจาดี ๆ เวลาให้บริการก็อย่าคุยกัน กลัวลูกค้ารำคาญ...เราตั้งใจทำงาน ตั้งใจนวดอย่างนี้แหละคะทำให้ดีที่สุดตอนเรานวด ทำหน้าที่ของเราให้ดีที่สุด...คือเรานวดเป็นแต่เราก็ต้องหาประสบการณ์ ของเราตรงนี้นั้นไม่สุดหรอก เรายังต้องพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ” (คุณพร พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...ภูมิใจที่ได้มาช่วยเหลือ แก้อาการ ช่วยให้เค้าผ่อนคลาย รู้ดีใจคะ” (คุณเกียรณ พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...ก็เมื่อก่อนนี้เราไม่คิดว่าเราจะเป็นนวด แต่พออยู่นาน จุดเนี้ยที่เราอยู่เราได้ใช้เราก็ภูมิใจว่า ถ้าลูกค้ามีปัญหาหรือมีไรมา เราช่วยเค้าได้ เค้าหายเค้าก็ดีใจ เราก็ภูมิใจ (เอ้ออออ (เสียงสูง)) มันก็ภูมิใจ มันเป็นอย่างเงี้ย...มันก็บางครั้งความรู้ที่เราเรียนมาที่เราทำมานี้จากประสบการณ์ของเรามาขึ้นจุดนี้ มันเหมือนความภูมิใจของเรา บางคนเรียนมาก็ไม่ได้ทำอะไรเลย เหมือนกับมันศูนย์หายไป เราอยู่เนี้ยเราได้ใช้ เราได้นั้นมาปุ๊บกับเพื่อนร่วมงานเหมือนกันถ้าเค้าเจ็บก็เหมือนเราเจ็บ ไม่มีใครรักษา แต่เราช่วยเค้าได้ มันกับว่าอยู่ด้วยกันก็ดูแลกัน...บางครั้งเรคิดว่าเฉพาะง่าย ๆ ลูกค้ามี จะมีปัญหาหรือไม่มีปัญหาเราก็ช่วยเต็มที่ คือนวดให้เค้าเต็มที่ ให้เค้าภูมิใจในฝีมือเรา ถ้าคุณไม่มีปัญหาแต่ฉันจะนวดให้คุณผ่อนคลาย...เรานวดถูกเส้น เรานวดแก้อาการได้...เราก็พยายามจะทำยังไงให้คุณกลับไปแล้วคุณกลับมาอีก...ก็คือว่า ประทับใจฝีมือเรามากกว่า...ต้องถามว่าคุณรักไหม คุณรักในวิชานี้ไหม ถ้าคุณรักในวิชานี้คุณก่อนพยายามทำให้ดีที่สุด เราคุณจะได้สิ่งที่ดี ๆ กลับมา...ภูมิใจคะ” (คุณพิม พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...สำหรับหนูน่าจะเป็นการต้อนรับคะ...กับตัวหนูก็เอาใจใส่ลูกค้า...ส่วนมากลูกค้าก็โอเคคะ เพราะว่าทุกคนเหมือนต้องการผ่อนคลายมากกว่าคะ เพราะว่าร้านเป็นร้านผ่อนคลายคะ เค้าก็บอกหนูนะว่าเค้าต้องการแบบไหน ๆ คุยกันก่อนจะนวด ตกลงกันแล้ว...หนูว่าหนูก็นวดดีนะคะ...ภูมิใจคะเวลาเค้าหายหนูก็ดีใจนะคะ (หัวเราะ) หมอนวดมีกำลังใจคะ (หัวเราะ)...พอนวดเสร็จเค้าก็บอก เบาเลยสบาย มาตอนแรกปวด...หนูก็ต้องพูดดี หนูก็ต้องนวดดี ๆ ให้ลูกค้าติด ใจ” (คุณเดือน พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธ.ค. 2561)

“...ก็ส่วนมากเค้าก็ประทับใจอะคะก็อย่างเงี้ยอะคะ พี่ก็บอกให้ลองหอบคนอื่น  
ดูก่อนคะ หอบแต่ละคนนวดสไตล์ไม่เหมือนกันคะ...ก็คิดว่า เค้าถามมาเราตอบได้ เรา  
นวดเราบริการ เราใส่ใจเค้า เจ็บตรงไหน เน้นตรงไหน ก็ตั้งใจเรานะ พี่ก็เป็นคนซื่อ ๆ  
ยังเงี้ยคะ (หัวเราะ)...ก็ใส่ใจอะคะ เหมือนเอาใจเขา มาใส่ใจเรา เค้าเจ็บตรงนี้เราก็จะเน้น  
ให้เงี้ยคะ เงินทองหายากเนาะ ถ้าเค้ามาก็อยากให้เราสบายเนาะ ไม่ใช่ หน้าบึ้งกลับไป แต่  
ถ้าเค้าหน้ายิ้มกลับไปก็สุขใจอะคะ ไหน ๆ เราก็ยึดอาชีพแล้ว ก็ต้องทำจุดนี้ให้มันดีอะคะ  
...ก็พยายามบริการให้ดีอะคะ นวดให้ดีแล้วก็ พุดแต่ดี ๆ อะคะ (หัวเราะ)...ก็ดูสีหน้า ของ  
ลูกค้าอะคะ ถ้าเค้าพึงพอใจเค้าคิดว่าเราทำดีแล้ว...ถ้าเป็นลูกค้าพี่ พี่คิดว่าคุ้มค่าเพราะว่า  
เราตั้งใจทำให้ดีที่สุดฝีมือเราแล้วอะคะ แต่ลูกค้าจะพอใจไม่พอใจเราไม่รู้เพราะว่าแต่ละ  
คนจะไม่ชอบสไตล์เหมือนกัน...ก็อันนั้นแหละ เน้นนวด เน้นเอาใจใส่ แต่จะไม่ค่อยพุด  
เตี๋ยเค้าว่า ถ้าเราพุดไปแล้ว แล้วทำไมไม่ได้ก็เหมือนเราโฆษณาเกินจริง” (คุณปลา  
พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...ก็สวัสดิคะ เชิญเปลี่ยนเสื้อผ้า แล้วก็ล้างเท้า ล้างเท้าเสร็จก็เชิญเข้าไปห้องที่จะ  
นวด ถามลูกค้าว่าเน้นตรงไหนคะ ปวดตรงไหนคะ...ลูกค้าพึงพอใจเราไหมะ ก็ ร้อยละ 90  
(หัวเราะ)...เค้าชมเค้าพุดจาดีคะ...ก็ทำให้ดีที่สุดอะคะ ไม่เอาเปรียบลูกค้า...ทำงานให้ตรงเป๊ะ  
ไม่เอาเปรียบลูกค้าก็จะชอบเราเอง ไม่โกงเวลาเงี้ยคะ...ก็เค้ามารับบริการเรา เราก็ได้เงิน  
ถ้าเค้าไม่มาเราก็ไม่ได้เงิน...นวด บริการดีมั้งคะ บริการที่อื่นถ้านวดแล้วทนายหมองเค้า  
จะคิดอกราคาเนี่ยนะคะ แต่นี่คือรวมกันหมดเลย ไม่คิดเพิ่มคะ...ไม่เอาเปรียบลูกค้า ให้  
เต็ม 100 กับลูกค้าทุกครั้ง...บริการเต็ม 100 ไม่ เลือกปฏิบัติ เหมือนกันหมดเลยเงี้ยคะ”  
(คุณปู พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

“...ก็ยังทำยังชอบ ก็ยังรักคะ ก็แบบว่าเข้าเส้นไปแล้วคะตอนนี้ (หัวเราะ)...ก็คือรัก  
และก็มีความรู้สึกว่า พอเห็นลูกค้าเค้าปวดเค้าเมื่อยกลับมาเงี้ย เหมือนๆเอาตัวเราเป็น  
ตัวอย่าง เราปวดเมื่อยแล้วเราจะไปหาหมอที่เค้านวดดีเค้าถูกใจ เราก็มีความรู้สึก  
ลูกค้าปวดเมื่อยมา ลูกค้าไม่สบายตัวมาคือเราทำให้ลูกค้าสบายตัว แล้วลูกค้ามีความสุข...  
กลับกลายเป็นว่าตอนนี้ ก้อยจากนวดผ่อนคลาย ก้อยก็เริ่มไปเรียนแก้อาการ ก้อยก็แก้  
อาการได้บ้างคะ...อย่างกรณีลูกค้าหัวไหล่ติดมา ยกแขนไม่ขึ้น เราจะต้องแก้ลูกค้าตรงจุด  
ไหน จุดไหนบ้างเงี้ยคะ เราก็ต้องรู้แล้วเพราะปัญหา ของลูกค้าโดยส่วนมาก ก็คือจะนอน

ไม่หลับ ปวดต้นคอ หัวไหล่ติด แล้วก็ปวดข้อ ที่หลักๆเลยนะค่ะ ปวดตรงสะโพก ส่วนมากก็ปวดที่เส้นรองข่า นอกนั้นก็คืออาการที่ง่ายๆ ๆ คือนวดรีดเส้น รีดเส้นตรงจุดค่ะ... ก้อยจะต้องใช้ฝีมือ โดยอายุแล้วก็หน้าตาเรา อย่างนั้นเราทำไม่ได้ เราขายฝีมืออย่างเดียว... ก็ภูมิใจค่ะ...อาจเป็นว่าให้ความสบายเค้า เพราะคนที่เข้ามาเค้าปวดเค้าเมื่อย แล้วเราก็กทำให้เค้าสบายบรรเทาอาการปวดไร้งี้ค่ะ” (คุณก้อย พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์-ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

เนื่องจากความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้นอาจเกิดขึ้นเฉพาะพนักงานแต่ละบุคคล ซึ่งฝีมือ ประสิทธิภาพ และทักษะของพนักงานผู้ให้บริการเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งซึ่งต้องใช้สมาธิ สติ จิตขณะนวดบำบัด เพราะเป็นศาสตร์ที่ใช้การสัมผัสทางมือนวดถ่ายทอดจากการสัมผัสนวดเส้นแต่ละเส้น เพื่อให้การนวดตามเส้นหากขณะปฏิบัติงานสมาธิของพนักงานผู้ให้บริการเสียสมาธิอาจส่งผลไปยังผู้รับบริการ เกิดอาการปวดตามเส้นภายหลังซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...เราคลุกคลีกับมัน เราก็เลยรู้สึกว่ามันดีในแง่ที่ว่าทางด้านจิตใจ เราได้ดูแลสุขภาพลูกค้า ตรงนี้มันเหมือนทุกครั้งที่เราได้พูดคุยกับลูกค้า มันเลยถ่ายทอดความรู้สึกออกไป ลูกค้ารับรู้ถึงความรู้สึก...มีความจริงใจ เค้าเข้าถึงสัมผัสได้ค่ะ...นวดที่ไหนใจอยู่ที่นั่น การที่เรามีใจจดจ่ออยู่กับงานสัมผัสที่เราให้กับลูกค้าเนี่ย ลูกค้ารู้สึกได้นะว่าเราไม่ใช่สักแต่แค่เนวดไปให้จบชั่วโมงหรือว่า เราเทคแคร์เค้าดี อบอุ่น จะบอกพนักงานเสมอว่า นวดลูกค้าให้เหมือนนวดกับว่าเรานวดให้กับญาติพี่น้องเรา อย่าให้เค้าบรรเทาหน้าุ่นสวย...ไขมันออกที่มือเรามีความรู้สึกได้เลยค่ะ นี่ก็ลูกค้าพูดเอง” (นางวชิพรรณ เข้มพงษ์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 ธ.ค. 2561)

“...ผมมาทำธุรกิจสายนี้ผมก็มีการเรียนเหมือนกัน มันเป็นการสื่อสารคลื่นพลังงาน การที่เราเนวดกันเนี่ยหรือการที่เราสัมผัสตัวกันเนี่ย คลื่นเรานั้นชนกัน เพราะฉะนั้นการที่หมอนวดคนหนึ่งจะทำการนวดลูกค้า เค้าต้องมีจิตที่เป็นสมาธิประมาณหนึ่งในการที่นวดลูกค้าไปด้วยสมาธิอะครับ และมันเป็นการสื่อสารระหว่างคลื่นลูกค้ากับตัวหมอ ประมาณหนึ่ง” (คุณข้าว คุณมด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์-ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...จริง ๆ ผมว่ามือมันมีพลัง นอกเหนือจากการกดจุด อะไรต่าง ๆ มือกล้ำมเนื้อมือ สัมผัสมันส่งพลังถึง ยิ่งถ้าหมอมีความปรารถนาดีนะ อยากให้คนไข้หาย คนไข้เค้าจะรับพลังแล้วเค้าจะรู้สึกดี เหมือนอย่างคุณเปิดปวดหัวเสีย หมอก็กดตรงนี้ดีขึ้นไหม เป็นไมเกรน ปกติมันจะไม่หาย แต่แอกคมันก็ไม่หายแต่มันรู้สึกดีขึ้น เปิดเป็นขนาดอาเจียนชั่วคราว ไม่ได้หมอเปิดห้องรอ เค้านวดให้ แล้วเราได้กลับ เราเฮ้ย มันดีขึ้นจริง ๆ ถามว่ามันไม่หายสนิท แต่มันเบาจนเรารู้สึกไม่ทรมาน วันนั้นทานยาสามสี่เม็ดไม่หาย แต่พอนวดแล้วดีขึ้น มันเป็นศาสตร์ที่เราศึกษาก็ไม่ถึง เมื่อก่อนกินยาตลอดเลย เรารู้สึกทรมานอะ” (คุณโต้ง คุณเปิ้ล ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

“...ที่มีไม่ค่อยได้พูดคุยกับคุณลูกค้า เพราะต้องใช้สมาธิในการนวดเส้น เพราะหากไม่มีสมาธิขณะนวดอาจเกิดความผิดพลาดทำให้ลูกค้าเจ็บได้ เพราะการกดจุดต้องค่อย ๆ กดไล่ตามเส้น เพื่อไล่ระบบ หากมีการติดขัดอาจส่งผลกระทบต่อลูกค้า คือ ปวดภายหลัง ฉะนั้นในขณะนวดให้บริการที่จะต้องมีความระมัดระวังตลอดเวลา” (คุณก้อย พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

โอกาสสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานผู้ให้บริการกับผู้รับบริการทำได้ง่าย เพราะช่วงเวลาที่ให้บริการและการสื่อสารแบบซึ่งหน้า ซึ่งสามารถสื่อสารด้วยภาษาทางวัจนภาษา (verbal communication) และอวัจนภาษา (non-verbal language) เกิดขึ้น ในขณะที่รับบริการการพูดคุยสื่อสารอธิบายเกี่ยวกับระบบเส้นกล้ำมเนื้อ ของผู้รับบริการที่มีอาการเจ็บปวด ขณะที่ผู้ให้บริการอธิบายก็ใช้การสัมผัสจากมือนวด กดจุด อธิบายไปด้วยเป็นการถ่ายทอดความรู้ ความรู้สึก และประสบการณ์ ของผู้ให้บริการซึ่งสามารถสร้างความประทับใจและเกิดความพึงพอใจที่ผู้รับบริการตั้งความหวังไว้ เช่น การจัดความปวดเมื่อย การบรรเทาโรค เป็นต้น นี่ก็เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่สามารถสร้างขึ้นโดยพนักงานผู้ให้บริการและความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะถ่ายทอดออกมา สร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการ นอกจากนั้น ความพึงพอใจที่ได้รับจากการสื่อสาร เนื้อหาสาระเกี่ยวกับความรู้ ประสบการณ์ และที่สำคัญคือเรื่องเล่าที่น่าสนใจและใกล้ชิดตัวของผู้รับบริการ อาจเป็นภาพรวม หรือเป็นกรณีเฉพาะ จึงนับได้ว่าเป็นจุดเด่นสำคัญที่เกิดขึ้นในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและอาจต่างจากการบริการประเภทอื่น

เนื่องจากการสื่อสารระหว่างพนักงานผู้ให้บริการกับผู้รับบริการเป็นกลยุทธ์สำคัญของพนักงานผู้ให้บริการ ดังนั้นพนักงานผู้ให้บริการจะต้องมีอุปนิสัย ใจรัก เข้าใจ และมีทักษะในอาชีพพนักงานแพทย์แผนไทยซึ่งในการสนทนาเรื่องที่นำเสนอรอบตัว มีความรู้เรื่องการบำบัดรักษาที่ถ่ายทอดผ่านการสนทนาในเชิงให้ข้อเสนอแนะ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์

เนื่องจากพนักงานผู้ให้บริการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง การให้บริการที่จำเป็นต้องมีการสัมผัสร่างกายของผู้รับบริการจำเป็นต้องถูกมองข้ามเมื่อผู้รับบริการเป็นเพศชาย ความแตกต่างระหว่างเพศอาจพิจารณาได้ว่าเป็นปัจจัยเสริม หรือเป็นอุปสรรคต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในด้านเพศเป็นปัจจัยเสริมพิจารณาได้ว่า หากพนักงานผู้ให้บริการเป็นเพศชายจะเป็นอุปสรรคระหว่างเพศเกิดขึ้นเมื่อผู้รับบริการเป็นเพศหญิงจะถูกปฏิเสธการให้บริการ เนื่องจากผู้รับบริการเพศหญิงบางท่านไม่สะดวกในการสัมผัสซึ่งในขณะที่ผู้ให้บริการที่เป็นเพศชายอาจมีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการรักษาบำบัดได้เช่นเดียวกัน ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...บางทีถึงคิวผู้ชายแต่ลูกค้าไม่เอาเราก็ต้องข้ามเราก็เปลี่ยนให้” (นางสาวพรทิพย์ จ้อยสูงเนิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...ผู้ชายนวลลูกค้าจะไม่ค่อยรับแต่อยู่ที่เรานำเสนอ คือแป้งอะเมื่อก่อนแป้งรับหมอผู้ชายมาซึ่งสงสารเค้ามาก...แต่คนนี้น้องเค้าอ้วน สูง ลำ แต่จบวัดโพธิ์ ซึ่งไม่มีใครให้โอกาสเค้าทำงานเลย ทุกวันเค้ามานั่งอย่างงี้ แป้งก็จ่ายให้ทุกวัน จนเค้าบอกว่าเค้าขอลาออกเอง คือเป็นอะไรที่รู้สึกไม่ดี เพราะเค้าไม่ได้รับลูกค้า ตัวเค้าก็มีความรู้สึกเค้าไม่ได้ลูกค้าเพราะเค้าตัวใหญ่ แต่เค้าจบวัดโพธิ์ คนมีฝีมือ...เชียร์ค่ะ แต่ลูกค้าปฏิเสธ...พอหลังจากนั้นเค้าก็มาขอลาออก...และตัวเค้าก็หันเหไปทางอื่น” (คุณแป้ง ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 24 ธ.ค. 2561)

จากกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้นในทั้งกลยุทธ์สถานที่ตั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและกลยุทธ์การบริการที่เป็นปัจจัยภายในแล้วสถานประกอบการบางแห่งยังใช้กลยุทธ์ของจัดโปรโมชันผลิตภัณฑ์ ส่วนลด การเชิญลูกค้าเป็นสมาชิกของสถานประกอบการได้ส่วนลดพิเศษหรือสิทธิพิเศษ เพื่อส่งเสริมการขายและทำการตลาดของสถานประกอบการและเพื่อสร้างความแตกต่าง เป็นแรงจูงใจให้ผู้รับบริการเป็นสมาชิกของตนไว้ และกลับมาใช้

บริการซ้ำ ซึ่งสถานประกอบการส่วนใหญ่ที่จัดโปรมโชนจะอยู่พื้นที่ที่มีการแข่งขันสูง หรือเพิ่งเปิดสถานประกอบการใหม่ในช่วงต้น สถานประกอบการพยายามสร้างความต่างของตน เช่น เรื่องของผลิตภัณฑ์บริการ การเผายา การนั่งถ่าน การนวดอินเดียฮีต สปาหู เป็นต้นจากกลยุทธ์จัดโปรมโชนอาจส่งผลต่อต้นทุนของผู้ประกอบการแต่ไม่ส่งผลต่อพนักงานผู้ให้บริการในเรื่องค่าตอบแทน พนักงานผู้ให้บริการยังคงได้ค่าตอบแทนตามที่ตกลงกับสถานประกอบการ เพราะฉะนั้นการจัดโปรมโชนผู้ประกอบการอาจแบกภาระในเรื่องของค่าใช้จ่ายภายในสถานประกอบการ เช่น ค่าเช่า ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าชักรีด ค่าตอบแทนพนักงาน แต่สถานประกอบการก็ยังสามารถประกอบธุรกิจได้เพราะคงมีฐานลูกค้าเก่าสนับสนุนธุรกิจ ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...มิโปรดคิดไว้ละ แต่เป็นมาสิบครึ่งฟรีหนึ่งครั้ง แต่ที่เขียนลด ห้าสิบเปอร์จากราคาที่ตั้งไว้นั้นก็ลดแล้วละที่คิดไว้...เพราะว่านวดอินเดียฮีต มันคลายเครียดละ เส้นประสาทบนศีรษะ...การที่ดึงเส้นผมนี้ละละ เท่ากับว่ากระตุ้นเซล ผู้หญิงผู้ชายทำได้หมดละ สำหรับผู้ชายที่หัวล้านไม่ต้องผมใช้นวดเลยละ พร้อมคอ บ่า ไหล่เสร็จสับ แอมนวดหน้าด้วยละ...ส่วนมากเค้าจะนวดตัว นวดไทยธรรมดากันละ บริเวรนี้มีร้านพรีร้านเดียว...ใช่ ๆ ละน้ำมะพร้าวบริสุทธิ์มันรักษาเส้นผมอยู่แล้วละ และช่วยกระตุ้นเซลประสาทด้วยละ ใช้น้ำมันเป็นตัวนำพา จะใช้น้ำมันมะพร้าวหรือน้ำมันมะกอกก็ได้ละ แต่น้ำมันมะพร้าวดีที่สุด ไม่เหนียว น้ำมันมะกอกมีกลิ่นแรงกว่าละ พี่ชื่อน้ำมันมะพร้าวอย่างดีเลยละ ลูกค้านี้คุณภาพที่ดีละ นี่ก็หมักทิ้งไว้จะดีกับเส้นผม และหน้าก็จะใสด้วยละ...เผายา คือ เป็นการนวดให้ท้องยุบ ท้องอืด ท้องเฟ้อ และที่สำคัญคนที่ไม่ได้อยู่ไฟละละ ขับของเสียตามผิวหนัง...คนไม่มีลูกก็ทำได้ละ รักษาภายใน ท้องอืด ท้องเฟ้อ ได้หมดละ ทำความสะอาดข้างใน...อ้อ ถ้าเผายาต้องแจ้งล่วงหน้าละเพราะว่าพี่ต้องเตรียมสมุนไพร...ห้าร้อยบาทละ...ลูกค้านอกว่าเมื่อวานนี้เค้าเข้าไปในห้างพันกว่าบาท อันนี้จัดโปรมให้แล้วเพราะพี่ทำเองละยังไม่ได้ปล่อยให้ลูกน้องทำ กลัวเค้าทำไม่ดีจะเสียลูกค้าละ...นั่งถ่านคิด สี่ร้อยบาทเองละ...รักษามดลูก ข้างในตกขาว น้ำคาวปลา ยี่สิบปีแล้ว ของพี่ยังออกมา...พูดถึงนั่งถ่านสิบกว่าบาทเองละ ก็หมดถ่านละละก็ใส่ใหม่ให้นั่งสามรอบละ...พี่ต้องการเพิ่มความรู้ให้กับตัวเองแล้วก็ความแตกต่างจากที่ร้านอื่นไม่มี...ส่วนมากตอนนี้นิยมมานั่งถ่านกันกับสปาหู...ผู้หญิงละ ผู้ชายยังไม่เจอ...ผู้ชายก็นวดผ่อนคลาย

ทั่วไปกะกับนวดไทย แต่ถ้ามาเครสหนักฟี่ก็ยังไม่กล้าเชิรย่ำถ่านเพราะฟี่ยังไม่มีอุปกรณ์  
ก็มีสปาหูกะอินเดียเฮ็ดก็มาเรื่อยๆกะ...แล้วกลับมาใช้ซ้ำ” (นางมนัสนันท์ เบิตต์เจอร์  
ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 พ.ย. 2561)

“...ส่วนใหญ่คนนี่ก็นวด เท้า ไทย ออย ตอนนี้เราจะมีเรื่องลูกประคบ ประคบให้  
หลังการนวด...อันนี้เป็นบริการเสริม...เราก็พยายามหาอะไรที่เพิ่มค่าใช้จ่ายนิดนึงแต่ว่า  
ลูกค้าได้เราก็โอเค เพราะการแข่งขันมันสูงมาก...ลูกค้าเก่าใช้มาเรื่อยๆก็มีกะ ลูกค้าพอ  
นวดกันแล้วอะไรกันแล้วก็จะกลายเป็นเพื่อนกันแล้ว เค้าก็จะแอกกับพนักงานบ้าง  
ผู้จัดการบ้าง บางทีมาทั้งแฟมิลี่เลย พ่อแม่ลูก...ก็อดยังงี้ก็อย่างทีบอกคือ อาศัยลูกค้าเก่า  
แล้วก็พยายามที่จะพัฒนาตัวเราเองไม่หยุดอยู่กับที่ในเรื่องของฝีมือ ในเรื่องของความสะอาด  
อะไรเราก็เปลี่ยนให้มันใหม่มองถึงเรื่ององค์ประกอบทั้งหมดเลย...คือสิ่งที่ผู้ประกอบการ  
ที่ถูกต้องมันมีต้นทุนเพิ่มอยู่แล้ว ไม่ว่าจะนู่นนี่นั่น แต่เรายินดี เพราะเราคิดว่าการนวด...  
เรามีค่าบริการจัดการ ค่าน้ำ ค่าไฟ แต่เราอยู่ได้ เลี้ยงตัวเองได้ แต่ถามว่าเหลือเก็บไหม  
ไม่เหลือ มันมีค่าใช้จ่ายเยอะมาก อย่างนวดเท้าคนหนึ่งใช้ผ้าก็สิ้นแล้ว หนึ่งคนก็ห้าฝืนหก  
ฝืนแล้วหนึ่งคนเราก็เปลี่ยนเราไม่มีใช้ซ้ำ ชุดก็เหมือนกันเปลี่ยนใหม่ทุกครั้ง เพราะ  
เสมือนเราใช้เอง...อย่างทีบอกเรื่องของการแข่งขัน ร้านที่เยอะขึ้น ร้านที่ไม่ได้มาตรฐาน  
เค้าก็แข่งขันด้วยราคา มาตัดราคากัน ถ้าราคาต่ำกว่านี้เราก็ทำไม่ได้แล้ว...คือตอนแรก  
เจียบตั้งไว้ที่ 250 ทุกอย่างก็ 250 แต่มีบางร้านที่เหลือ 200 แล้วที่นี้ลูกค้าที่เดินเค้าก็จะเห็น  
แต่ 200 แต่ 250 เค้าไม่เอาเราก็เลยมาเปลี่ยนเป็น 200 ก็ได้แต่เราไม่ได้ลดหมอนะ ค่าแรง  
หมอนเท่าเดิมเราลดที่ตัวเราเองก็เหลือ 200 แต่เราจะแบ่งเป็นช่วงเวลาไม่ใช่ทั้งวันหรอก  
อย่างช่วงนี้ (11.00 +++ )จะมีลูกค้าน้อย...ก็ดีขึ้น ตอนแรกไม่ได้จัด Happy hour ก็น้อยลง  
คือช่วงเช้าลูกค้าเข้าน้อยมาก แต่พอช่วงดึกหมอนทุกร้านมันเต็มไม่มีก็เลยต้องเข้า ช่วงนั้น  
เราก็คิด 250 ได้เราก็จับมือกับบางร้านในเรื่องราคาบางเวลา เค้าก็โอเคกับเรา” (นางสาว  
พรทิพย์ จ้อยสูงเนิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...เปิดเป็นสปาเลยกะ แต่ลูกค้า่านนี้ไม่ค่อยรู้จักสปาคืออะไร ไม่ค่อยกล้าเข้าร้าน  
ร้านใหญ่กลัวจะแพง อันนี้เราก็เก็บข้อมูลลูกค้ามาตลอด ก็เลยเริ่มคิดป้าย บอกราคาลูกค้า  
คิดว่าสปาไม่มีนวดไทยนวดเท้า พอเริ่มทำป้ายลูกค้าก็เลยกล้าเข้า ที่นี้เข้ามาตลอด ตอน  
แรกลูกค้าไม่กล้าเข้าเพราะร้านใหญ่กลัวจะแพง ตอนปี ห้าสอง ราคาเริ่มแรกก็สองร้อย

อยู่แล้วค่ะ เทียบแล้วก็แพงกว่าร้านอื่นที่เล็ก ๆ แถวนี่แต่เราก็บอกว่าเราขายงานคุณภาพ อย่างที่บอก ร้านสะอาด ผ้าเปลี่ยนหมด กริยามรรยาทของพนักงาน ชุดฟอร์มเราก็ใส่ ตั้งแต่แรกย่านนี้ ไม่มีใครนวดใส่ชุดฟอร์ม กริยามรรยาทพนักงาน เราจะมีครบหมดเลย ค่ะ เรามีขั้นตอนบริการ พูดกับลูกค้าอย่างไร พูดกันเป็น แพคเกจไหนเลยล่ะ ต้องพูด ประโยชน์นี้อะไรแบบนี้อะไร...เพิ่ม แต่ปัจจุบันร้านสปาด้านนอกก็เกิดขึ้นเยอะ ภายใน 8 ปี น่าจะขึ้นประมาณ 10 ร้าน มาเกิดแชร์แข่งเอาไปหมด แต่ถามว่าอยู่ได้ยังไง ก็คุณภาพ อย่างที่บอก เราเน้นที่คุณภาพทุกอย่าง คุณภาพเรื่องการบริการ มาตรฐานการดำเนินงาน ทุกอย่างเลยล่ะ...ใช่ค่ะ มันก็จะมีแยกในหนึ่งแฟ้มของลูกค้า ลูกค้าจะซื้อคอร์สอะไรก็ได้ เช่น คอร์สนวดไทย นวดเท้า คอร์สสปา ก็จะมีบันทึก ข้อมูลลูกค้า วัน เดือน ปี เกิด เราก็ส่งส่วนลดไปให้ลูกค้า... ลูกค้าก็ประทับใจ อย่างสมมติว่า วันนี้ เค้าซื้อ 10 ชั่วโมงใช้มาค่ะ วันนี้มาใช้บริการ วัน เดือน ปี นี้ โปรโมชันลูกค้าจะใช้ยังไงก็ได้ค่ะ ส่วนมากเป็นโปรโมชัน 10 แกรม 2 ะไรอย่างเนี่ยก็ลงบันทึกไป ก็ลงทะเบียนประวัติ อย่างเช่น ถ้าลูกค้าเข้ามา นวดไทยนวดเท้า เราก็ก็นำไปพนักงานซื้ออะไร ถ้าคราวหน้าเค้าจะมาเค้าจะโทรมาจอง ทำประวัติการใช้บริการลูกค้า ปกด้านในก็จะเขียนว่า สมมติว่า ลูกค้าหายไปหนึ่งเดือน ก็จะโทรตามแล้วก็จะบันทึกข้อมูลไว้ วันนี้ๆ ใครเป็นคนโทรตามลูกค้า แจ้งลูกค้าคอร์ส ยังเหลืออะไรนะ...เราจะใช้เทคนิคเหมือนบันทึกการใช้ข้อมูลจากเค้า เก็บคะแนน เหมือน บันทึกการใช้งานของเค้า อย่างสมมติ ถ้าพี่ใช้ถึง 5,000 พี่จะได้ส่วนลดก็เปอร์เซ็นต์ 7,000 ได้ก็เปอร์เซ็นต์ อย่างนี้ค่ะ...แล้วก็แน่นอนเดี๋ยวนี้ลูกค้าเกิดขึ้นเยอะ แพงกว่า บางทีหุรรากว่าเราด้วย แต่ก็อย่างที่บอกว่า ลูกค้าเก่าประทับใจในการบริการ ลูกค้าบอกต่อ ลูกค้าใหม่เข้ามา เข้ามาครั้งแรกก็ประทับใจ เค้าก็กลับมาใช้บริการซ้ำ เป็นอย่างงี้ค่ะ เราบอกว่าไม่เป็นไร ใครเกิดใหม่ ใครจะหุรรายังไง แต่ว่าเรามีฐานลูกค้าเก่า เรามีจุดยืนของเรา เรามีจุดแข็งของเรา ตอนแรกก็กลัวเหมือนกัน เปิดกันเยอะเลย เราก็กลัวนะ”

(นางวชิพรรณ แยมพงษ์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 ธ.ค. 2561)

“...ช่วงแรกที่เปิดยังไม่ค่อยมีร้านเหมือนเดี๋ยวนี้ครับ แต่ตอนนี้ตลาดราคากันครับ... กระทั่งเหมือนกันครับ เราก็ต้องหันมาดูแลการตลาดกันมากขึ้น แต่ดีที่เราเปิดมานานแล้ว ลูกค้ามีลูกค้าประจำเยอะ ถึงแม้ว่าเราจะได้ในราคาเปิดแต่ก็ไม่แพงครับ เป็นราคาที่ สมเหตุสมผล บางครั้งถูกใจว่าดีนะ ลูกค้าพอเค้าไปลองดูมาเค้าก็ว่ามันไม่ดี เค้าก็

กลับมาหาเรา เรารักษามาตรฐานของเราครับ...จริงๆเรามีคู่แข่งเยอะมากนะครับ...ช่วงเปิดร้านแรก ๆ เราก็จัดลดเยอะไปเลยครับ พอเปิดไปสักพักเราก็จะรู้ว่าลูกค้าชอบตัวไหนเป็นพิเศษ การที่ลูกค้าชอบตัวไหนเป็นพิเศษเราก็หยิบตัวนั้นมาครับ...หลัก ๆ ก็ค่าเช่า ค่าน้ำค่าไฟ แล้วก็อุปกรณ์” (นายสมภพ กิจวสิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์-ส่วนบุคคล, 21 ธ.ค. 2561)

“...เห็นว่ามันเป็นธุรกิจ wellness คือก่อนเค็กมันใหญ่ wellness & Spa อย่างที่บอกเรารู้ศักยภาพของร้านเรา และของหมอนี่มีอยู่ ก็คือถ้ามาเต็มทุกเตียง เรายังไม่อยากจะขนาดนั้น เรายอยากได้ลูกค้าที่มีการนัดหมาย จะได้ไม่เสียเวลาเค้า มันสามารถทำได้จนวันนี้ อย่างนี้หลังรับบริการแล้วเราจะให้เค้าแอดไลน์เพื่อนัดมาแต่ละครั้งครับ...ทางร้านก็ต้องดูต้นทุนว่าค่าน้ำค่าไฟ ค่าเช่าห้อง ค่าพนักงานและจำนวนลูกค้าที่เข้ามา เราก็ต้องเหมือนกันว่าเราจะหาลูกค้ามาจากไหนมา เราจะต้องกระตุ้นลูกค้าให้เค้าใช้ผลิตภัณฑ์ตัวไหนของร้านเพื่อจะได้รายรับเข้ามาเพื่อที่จะเลี้ยงทั้งองค์กรได้...ทำครับผมก็ทำในเพจนวดไหนดีเหมือนกันครับ ในระยะที่เราทำการเปิดร้านเราจะต้องทำโปรโมชันเพื่อที่จะเราอยากจะทำให้ร้านเราเป็นที่รู้จัก ทำออนไลน์ ทำลดเปอร์เซ็นต์บ้างครับ” (คุณข้าวคุณมด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...เป็นลูกค้าประจำค่ะ ท่านซื้อแพคเกจไว้ค่ะ...เป็น Member ใช่มั้ยค่ะ ท่านที่เหมือนฝรั่งท่านซื้อแพคเกจ 20,000 ได้ใช้ในราคา 16,000 จ้ะ...มันจำเป็นมากค่ะ ถ้าไม่ทำโปรโมชันลูกค้าก็จะไม่สนใจ ไม่อยากมอง เพราะคู่แข่งเราเยอะ...ผมมองว่าถ้าเราเลือกที่จะนวดอย่างเดียว คือนวดไทยจะมาไทยจำเลยอย่างเดียวเราก็อยู่ไม่ได้ เพราะฉะนั้นเราต้องทำให้ได้ครบ พอครบเราก็ต้องทำให้มากกว่าที่อื่น ที่นี้มีนวดสลายไขมันด้วยนะค่ะ พื้นฐานเรามีเหมือนร้านแต่สิ่งที่เราแตกต่างคือ เราที่จะชูตัวไหนที่เราต่างจากร้านอื่น อย่างนวดศิริษะนวดอะไรต่างๆ ตอนนี้เรากำลังรับหมอนเกี่ยวกับนวดสลิ้ม นวดเชลดูไลท์อีกเฟสหนึ่งก็จะเกี่ยวกับนวดหน้า แล้วก็สปาผิวหน้า พวกร้านนวดมันแตกหลายได้หลายอย่าง เพราะฉะนั้นอย่างทีบอกว่า ร้านนวดที่มันหลายๆสาขานี้ เค้าอาจจะเป็นนวดไทย อีกราคาหนึ่ง อีกกลุ่มตลาดหนึ่ง เราก็จะเป็นอีกกลุ่มลูกค้าหนึ่ง ค่อนข้างพรีเมียมขึ้นมาหน่อย เพราะว่าผลิตภัณฑ์ที่เราใช้ก็จะเป็นออแกรนิก แต่ถามว่าต้นทุนในเรื่องของผลิตภัณฑ์ราคาค่อนข้างสูง...แต่ข้อเสียอย่างทีบอกของร้านอาจจะคือประสบการณ์ในเรื่องของ

การโปรโมท...ตอนนี้เพิ่มช่องทางเพจก็ช่วยได้ระดับนึง ต้องให้เค้ามีประสบการณ์มาช่วยโปรโมทเพจ การเลือกกลุ่มลูกค้าที่จะมาโปรโมท...จะมีกรณีที่เป็น Member หรือโปรโมชัน ที่เค้าซื้อไว้ใกล้จะหมด ก็จะทำให้พนักงานนี้โทรหาลูกค้าครับ เราจะยิงลูกค้าในไลน์แอด กลุ่มลูกค้าในไลน์แอดเรายังไม่เยอะอะคะ แต่ประสบการณ์ในการโปรโมทเราไม่ค่อยเก่งอะคะ ทำการตลาดไม่ค่อยเก่งอะคะ” (คุณโต้ง คุณเปิ้ล ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

“...แต่ไหนแต่ไรแล้วว่ารายได้หลัก ๆ ของร้านนวดเนี่ย มันก็มีเรื่องบริการ เรื่องขายผลิตภัณฑ์ เรื่องการเรียนการสอน เรื่องการนวดมันเป็นลงทุนสูงสุดแต่กำไรน้อยที่สุด สมมตินวด ชม. ละ 300 หมอเอาไปครึ่ง 150 อีก 150 เป็นค่าบริหารจัดการค่าน้ำค่าไฟฟ้า แลชเชียร์ค่าซักผ้าเผื่อๆเหลือกำไร 30 %” (นายสุกษม อามระดิษ เลขาธิการสมาคมแพทย์แผนไทยแห่งประเทศไทย, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธ.ค. 2561)

ในส่วนของผู้รับบริการกับความประทับใจที่เกิดขึ้นจากความพึงพอใจต้องพิจารณาเป็นองค์รวมและเลือกกลับมาใช้บริการซ้ำสถานประกอบการเดิม ประการที่ 1 ที่ผู้รับบริการเลือกใช้บริการคือสถานประกอบการอยู่ใกล้ที่พักสามารถเดินทางมาสะดวก มีที่จอดรถ ประการที่ 2 ความสะอาดของพื้นที่สถานประกอบการ รวมทั้งชุดสำหรับเปลี่ยน ผ้าปูเตียง ปลอกหมอน และเครื่องคัมนุ่น เย็น เป็นน้ำสมุนไพร ประการที่ 3 การต้อนรับ การบริการที่เป็นกันเอง การเอาใจใส่ของผู้ประกอบการ พนักงานต้อนรับ และพนักงานผู้ให้บริการ ประการที่ 4 จากความต้องการในการรักษา บำบัด ดูแลสุขภาพ หรือผ่อนคลายจิตใจและกายภาพ มีความเหมาะสมกับราคา โปรโมชันของสถานประกอบการและต้องคุ้มค่าต่อการจ่ายค่าบริการในแต่ละครั้งด้วย ซึ่งผู้รับบริการเข้าใจต่อราคาที่จ่ายเพราะแต่ละพื้นที่สถานประกอบการมีราคาสูง ต่ำแตกต่างกัน ประการที่ 5 การประชาสัมพันธ์ทางสื่อสังคม เพจ Facebook Line Google ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...เห็นหน้าร้านคะเห็นหน้าติดโปรโมชันไว้คะ... ครั้งแรกคะ ออฟฟิติดูอยู่แถวนี้คะ แต่ว่าสนใจจะใช้บริการอื่นอีก...หนูก็เคยพักมาทางเพจด้วยคะ...ได้อยู่คะกับราคานี้ ถึงได้ตัดสินใจมาลองดูคะ... (ใช้บริการอินเดียฮีด) เมาใหม่คะ หนูจะกลับมาใช้บริการเฝ้าฯ กะนั่งถ่านอีกคะ...พอใจคะ” (ผู้รับบริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 พ.ย. 2561)

“...ใกล้บ้านสะดวก...นวดผ่อนคลายค่ะ แล้วก็นวดตัวนวดเท้า ถ้านวดเท้าจะหนึ่ง ชั่วโมงแต่ถ้านวดตัวจะสองชั่วโมงค่ะ...ก็ที่นี่ก็นวดดีนะคะ...น่าจะติดนวดมากกว่าค่ะ เพราะสะดวก หมอที่นี่ก็นวดดีเหมือนกันค่ะ...ก็คุ้มนะคะ ก็แล้วแต่อยู่ที่ตัวหมอนวด ด้วยอะค่ะ เพราะแต่ละคนไม่เหมือนกัน...ก็พอใจนะคะก็สองร้อยต่อชั่วโมงมันเป็นเรตราคาปกติ มาตรฐานมันก็ประมาณนี้...อันนี้หนูมองตามเรตเงินนะคะ ถ้าวสองร้อยเราก็คงไม่ค่อยซีเรียส บางทีนวดชั่วโมงละสองร้อยห้าสิบบ สามร้อยห้าสิบบ หนูมองว่าเค้าต้องจบมาทางด้านนี้ ก็อนวดต้องหาย อย่างหนูปวดเค้าสามารถรู้จุดว่ามันเป็นอะไรอย่างนี้ค่ะ ถ้าวสองร้อยจะเอาอะไรเยอะล่ะ (หัวเราะ)... ถ้าเกิดว่าต้องไปนวดแพงสามร้อยหรือสามร้อยห้าสิบบอะไรประมาณนี้ เพราะว่ามันไม่ได้ปวด เราแค่อยากผ่อนคลาย...ที่นี้นวดยาหม่องมั้งคะ จะทายาหม่องให้แล้วจะถามว่าเราปวดเมื่อยตรงไหนบ้าง บางทีที่อื่นไม่ค่อยทายาหม่อง แต่หนูก็ไม่ได้ซีเรียลกับยาหม่องนะ ทาก็ได้ไม่ทาก็ได้...ก็ถามนะคะว่าจะให้เน้นตรงไหนบ้าง ถ้าเราปวดเมื่อยเค้าก็จะทายาหม่องให้...บางทีก็ไม่พอใจบ้างคะ ก็จะหายไปจากร้านนวดนั้นไป...ก็เหมือนเดิม (หัวเราะ) ก็เลยก็ช่วงนั้นก็เลยหายไปสักระยะหนึ่งไม่มาอีกกลัวเจอคนเดิม ก็หายไปค่อยกลับมาใหม่ เพราะไม่อยากติดอะไรมากกลัวเค้าตักงาน แล้วอีกอย่างเค้าอาจนวดเราไม่ดีแต่อาจนวดคนอื่นดีก็ได้ ถ้าเราไม่พอใจเราก็ก็นไปที่อื่น...เราอาจจะไม่ดีก็ได้ว่าเราต้องการย៉าดตรงนี้ หรือนวดแรงขึ้นอะไรประมาณนี้ค่ะ”

(ผู้รับบริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 พ.ย. 2561)

“...ใกล้บ้านค่ะอันดับแรกเลย แล้วก็พนักงานน่ารักค่ะ นวดดีค่ะ พนักงานบางคนก็นวดดีค่ะ...นวดแล้วรู้สึกผ่อนคลายค่ะ แล้วก็นวดแล้วก็หายเมื่อยค่ะ...ก็อันดับแรกก็ล้างเท้าค่ะ ล้างเท้าด้วยน้ำอุ่นและขัดเท้านิดหน่อยค่ะ แล้วก็เข้าไปเปลี่ยนเสื้อผ้าค่ะ พอเปลี่ยนเสื้อผ้าเสร็จพี่เค้าก็เริ่มนวดค่ะ...ก็ถ้าเป็นพนักงานคนเดิมนวดให้ ความพึงพอใจก็อยู่ในระดับสูงค่ะ...ค่อนข้างที่จะคุ้มค่านะคะ ถ้าได้หมอนวดประจำก็จะคุ้มค่าค่ะ ถ้าได้หมอนวดที่ไม่่นวดประจำก็จะคิดว่าไม่ค่อยคุ้มเลยค่ะ...ก็มีเปลี่ยนร้านอื่นบ้างค่ะ แต่ก็ลองหาร้านที่นวด เช่นแถวร้านรามอินทราอย่างงี้ค่ะ...เค้าก็ค่อนข้างที่จะมีอาชีพมากกว่าค่ะ ยิ่งที่เฮลเลนก็จะแตกต่างมากเลยคะ เพราะเป็นสถานบริการขนาดใหญ่ แล้วก็หมอนวดมีประสบการณ์การนวดที่ดีกว่าค่ะ...ราคาก็สูงขึ้นตาม...ที่จอครอย่างเพียงพอค่ะ”

(คุณปอน ผู้รับบริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 ธ.ค. 2561)

“...มันอยู่ใกล้บ้านค่ะ พี่มาครั้งแรกพี่ประทับใจค่ะ ดือนรับดีมากค่ะ เรื่องความสะอาดค่ะ... ครั้งแรกพี่ก็ไม่ค่อยมีความรู้ด้านนี้นะค่ะ พอปากต่อปากอะค่ะ เคื่อบอกลองดูสิ อะไรประมาณนั้นอะค่ะ แล้วก็ลองค่ะพอได้ลองแล้วก็โอเคมันระดับนึงอะค่ะ มันช่วยให้ระดับนึงค่ะ ก็ไม่ถึงกับดีมากก็แค่ระดับนึงค่ะ...ประทับใจถ้าจะพูดไปก็คือ เจ้าของร้านน่ารักค่ะ สองคือสวัสดิักทหายค่ะ และการรับบริการ...ใช่ค่ะ การดูแลก็ระดับนึงค่ะ ครั้งแรกก็ดื่มน้ำอะไรดีค่ะ (หัวเราะ)...ที่นี่ครั้งที่ 3 แล้วค่ะ...คุ่ม ๆ ามากเลยค่ะ...มากค่ะ ตรงนั้นถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีมากค่ะ ถ้าจะบอกว่าดีมากก็ไม่ใช่ (หัวเราะ) มันดีมากะอันนี้พูดจากใจนะ...ใช่ ๆ แก้อาการตามจุดให้เราได้ ตอบโจทย์ให้ได้เลยทีเดียว” (ผู้รับบริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...ก็รู้สึกว่าการแพทย์แผนไทยเป็นวิธีการ ภาพลักษณ์แสดงถึงการผ่อนคลายได้ชัดเจนที่สุด แล้วพอมาลองใช้ก็เลยรู้สึกว่า เราได้รับความผ่อนคลายอย่างที่เรเคยเห็นตามโฆษณาจริง ๆ ...ก็เหมือนกับร้านอื่น ๆ ที่เค้าให้ลูกค้าเปลี่ยนเสื้อผ้า ล้างเท้า แล้วถึงจะไปเตียงนอน แล้วหมอนวดก็จะเริ่มนวดตัวค่ะ...เราก็จะบอกเค้าก่อนเลยว่า เรายากให้เค้านวดเราตรงไหนบ้าง เค้าก็จะถามเรากลับมา ว่าเรานวดก็ชั่วโมง... รู้สึกดีเพราะว่าอยู่ระดับที่ดีมากเพราะว่าปกติตามร้านนวดเนี่ย ถ้าเกิดเราบอกให้เค้าเน้นตรงไหนอะ เค้าก็ยังนวดตามปกติของเค้าแบบนั้นค่ะ แล้วก็เพิ่มแค่ส่วนที่เราบอกในเวลาแค่สั้น ๆ ที่เราบอกแต่ที่นี่เราบอกการให้เค้าเน้นตรงไหนเค้าก็จะใช้เวลากับตรงนั้นนานมาก ๆ มากกว่าปกติค่ะ แล้วก็เรายากให้เค้านวดตรงไหนก็นวดเสริมให้เราเลย...ถ้าเกิดถามถึงความผ่อนคลายสบายขึ้น มันผ่อนคลายมาก ๆ แต่ว่าถามว่า อาการที่ปวดมันหายไหม มันยังไม่หาย มันก็ยังมียอยู่... เรายังไม่ค่อยพอใจเท่าไร เพราะว่าเรายากให้อาการเจ็บของเรามันหายแต่ว่ามันยังไม่หายมันแค่รู้สึกผ่อนคลายมากขึ้นเฉย ๆ ...ถ้าถามถึงสถานที่ตั้งไกลไปหน่อยอะ ถ้าเกิดไม่มีรถส่วนตัวไปค่อนข้างยากนิดนึงค่ะ หรือถ้ามีรถส่วนตัวก็หาที่จอดดี ๆ เพราะว่าที่จอดเล็ก แล้วก็ในห้องนวดก็ เล็กไปหน่อยหมายถึงว่าพื้นที่ใช้สอยมีจำกัด แต่ในด้านบริการคือพอใจพนักงานมากค่ะ...ถ้ามีโอกาสก็อยากจะกลับมาค่ะใช้บริการอีกค่ะ...มันสะอาด” (ผู้รับบริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

อีกประเด็นที่มีความสำคัญกับสถานการณ์โลกธุรกิจปัจจุบันคือ การสร้างกลยุทธ์ในการสร้างติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสถานประกอบการกับผู้รับบริการและผู้ประกอบการ

กับพนักงานผู้ให้บริการ คือ เพจ Facebook Line google เป็นการสื่อสารเข้าถึงการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ได้เร็วและง่ายต่อการสืบค้นตามกระแสสังคม และสามารถติดกันเป็นระบบการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two way communication) การนำเทคโนโลยีสื่อสังคมเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์สถานประกอบการ โปรโมชันต่าง ๆ ที่ทราบกันดี และการมีบทบาทของสื่อสังคมเป็นช่องทางการสื่อสารหลักของการติดตามเพราะปัจจุบันทุกคนมีโทรศัพท์มือถือติดตามตัวกันทุกคน เป็นการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้โดยใช้งบประมาณในโฆษณาประชาสัมพันธ์น้อย รวดเร็ว แต่ละสถานประกอบการต่างสร้างเพจของสถานประกอบการเพื่อเป็นการแนะนำ เสนอผลิตภัณฑ์ แนะนำการบริการ ความรู้และประโยชน์ของการรับบริการแพทย์แผนไทย และแชร์สถานที่ประกอบการใน google map เพื่อให้ผู้รับบริการเข้าถึงสถานประกอบการได้ง่าย และปัจจุบันได้มีเพจชื่อ “นวด ไหน ดี” ซึ่งเป็นเพจที่สร้างขึ้นเพื่อกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม คือ สถานประกอบการและกลุ่มผู้ต้องการรับบริการนวดเพื่อการผ่อนคลาย เมื่อผู้รับบริการต้องการค้นหาสถานประกอบการก็สามารถสืบค้นและเลือกสถานประกอบการตามรูปแบบของผู้รับบริการเอง และส่งต่อผู้ประกอบการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์สถานประกอบการ ดังสิ่งสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...ลูกสาวพี่ทำเพจประชาสัมพันธ์ ตอนนี้ลูกค้าก็มาทางเพจ Facebook เยอะขึ้นค่ะ...มีค่ะ ลูกค้าก็บอกโอเคนะ ถูกใจ พี่เลยบอกฝากกดไลน์กดแชร์ให้ด้วยนะคะ บางคนก็บอกต่อ บางคนก็เหมารวมอ่ะไซ้มาเลยคะ” (นางมนัสนันท์ เบ็ดต์เจอร์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 พ.ย. 2561)

“...มีไลน์กลุ่มค่ะ หมอเราก็มีไลน์กลุ่มนะ ว่ามีอะไรยังงี้ อย่างงี้ ว่ามีปัญหาอะไรเราโดนติจากกรู๊ปนั้นให้ทุกคนอะไรยังงี้” (นางสาวจารวี ตีสันโต ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...อันนี้เจ๊บจะคุยเฉพาะผู้บริหารค่ะกับพนักงานเราไม่มีไลน์ค่ะให้ผู้จัดการเป็นคนดูแลค่ะถ้ามีอะไรเจ๊บจะแจ้งผู้จัดการ หรือว่ากระทรวงมาก็จะแจ้งผู้จัดการให้แจ้งพนักงานอีกทีค่ะ” (นางพรทิพย์ จ้อยสูงเนิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...มีลงเพจ พรฟ้า บ้าง แล้วก็ลงโฆษณาจ้างตั้ง Facebook อะค่ะ” (นางวชิพรรณ แยมพงษ์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 ธ.ค. 2561)

“...นัดหน่อยค่ะ แล้วก็สร้างเพจ แล้วก็โฆษณาให้ ลูกค้าก็จะ Inbox เข้ามา” (นางรุ่งนภา โนะสี ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 ธ.ค. 2561)

“...เราจะมีสื่อของเราเป็น Facebook ครับ...ด้วยความที่ร้านยังเล็กอยู่กับการดูแล มั่นก็เลยง่ายครับ พยายามจะดูแลลูกค้าเองครับ” (นายสมภพ กิจวสิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธ.ค. 2561)

“...ทำครับผมก็ทำในเพจ นวดไหนดีเหมือนกันครับ ในระยะที่เราทำการเปิดร้าน เราจะต้องทำโปรโมชันเพื่อที่จะ เราอยากจะทำให้ร้านเราเป็นที่รู้จัก ทำออนไลน์ ทำดเปอรเซ็นบ้างครับ...เนื่องจากเพจ นวดไหนดี เป็นเพจ อันดับต้น ๆ ที่รีวิวเกี่ยวกับทางนวด เพื่อสุขภาพ สปาเพื่อสุขภาพ แล้วก็ตรงกลุ่มเป้าหมายที่สุด นวดไหนดี เป็นเพจที่ดีมาก ๆ ที่เราร่วมและผลตอบรับดีมาก จากที่เราลงเพจไปลูกค้ายกหู และลูกค้าก็มาเรื่อย ๆ ก็เป็นที่รู้จักมากขึ้น จากร้านโน้นมาเหมือนกันทำให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นครับ...ใช้ไลน์กลุ่มครับ” (คุณข้าว คุณมด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“... นวดไหนดี พิมพ์ไม่ได้สนใจ เข้ามาเอาของเราไปลง แต่ถ้านักท่องเที่ยวเปิด google map แถวพระรามเก้าจะเจอร้านพีในระดับต้น ๆ ถ้า Search คำว่า massage ร้าน เราจะมีพวกต่างชาติมา” (นางมนต์ใจ สัตบรรณ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

“...ก็ยังติดลบ เพราะว่าเนื่องจากแรงโปรโมทเรายังไม่เยอะ ก็ให้เพจนวดไหนดีมา ทำช่วยได้เยอะค่ะ...น่าจะประมาณ 30 - 40 % ครับ...ก็ดีขึ้นค่ะ...ก็มีโปรโมทถ้าในการโปรโมท เค้าก็จะขอเค้าดูสถานที่ก่อน แล้วก็รอ ให้เค้าเขียน เค้าก็จะเขียนตามจริงครับ ก็เสีย 5,000 บาท...ชัดเจน ก็เพราะในส่วนของตัวเองเค้าก็เป็นกลางนะครับ เราจะบอกเค้าว่าเชียร์เรา 100% เค้าก็ไม่เอานะ เค้าขอมาทดสอบที่เราเสนอเป็น Signature ของร้านเรา ถ้าดูในเพจ เราจะทำเป็นคลิปลงในเพจ เหมือนกัน อันนี้ค่อนข้างมั่นใจค่ะ ในการบริการของร้านเรา ที่มันต่างจากร้านคนอื่น...ตอนนี้เพิ่มช่องทางเพจก็ช่วยได้ระดับนึง ต้องให้เค้ามีประสบการณ์ มาช่วยโปรโมทเพจ การเลือกกลุ่มลูกค้าที่จะมาโปรโมท...เปอรเซ็นเข้ามาเหมือนกันครับ แต่ไม่ได้เข้ามาทุกคนครับ ส่วนใหญ่ถามก็ประมาณ 3-4 คน ก็จะมากคนนึง เป็ลว่ามี

ประมาณคู่แข่งชั้น เชื้อคราคา ให้เปิดส่งราคาให้อะไรจ๊ะ” (คุณโต้ง คุณเปิ้ล ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

“...ทางโทรศัพท์ บางทีก็ส่งไลน์มาค่ะ ตอนนี้อัดต่อกันง่ายสื่อสารกันง่าย...ง่ายนะ ค่ะ ตอนนี้อัดสื่อสารก็ง่าย เจ้าของก็มีเพจ คีอ่ะค่ะ คนบริโภคทางนี้กันหมดอะค่ะ ง่ายเข้า ง่ายออกก็ง่ายค่ะ แล้วก็จุดเด่นก็ง่าย คือใกล้เขตตลาดพร้าว หาง่ายนะค่ะ กิจจันนี้ค่ะ (หัวเราะ)” (คุณยา พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

อีกกลยุทธ์หนึ่งที่น่าสนใจเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจ คือการให้บริการนอกสถานที่ในกรณีที่ผู้ป่วยต้องการและไม่สามารถเดินทางมาได้ เจ้าของสถานประกอบการประเภทคลินิกท่านหนึ่งกล่าวว่าตนเองสามารถเดินทางไปให้บริการแก่ผู้รับบริการในพื้นที่ที่ผู้ป่วยไม่สามารถเดินทางมารับบริการได้สิ่งที่จะสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...ใช่ เป็นคนไข้คิดเดียว ก็จะปิดคลินิกแล้วก็ไป...ทำกับภรรยาสองคน เพราะว่า จะทำหลังคลอด คีลิวรี่ ก็มันต้องออกไปที่บ้านคนไข้ เพราะคนไข้ไม่สะดวก คนไข้เป็นผู้หญิง จะมาอาบน้ำเข้ากระโجمันไม่ค่อยสุขภาพ แล้วต้องให้นมบุตรอะไรประมาณนี้ เราต้องอยู่ที่บ้านเค้า 5 วัน 10 วัน...ที่นี้ถ้าชั่วโมงถึงชั่วโมงครึ่งเนี่ย ผมคิดอยู่ที่ 550 บาท คือชั่วโมงละ สองร้อย แก้อาการก็ สามร้อยห้าสิบบ ก็รวมๆก็ ห้าร้อยห้าสิบบ ไม่คิดค่าหมอ คิดแต่ค่ารักษาอย่างเดียว บางทีให้ยาโดยไม่คิดค่ายาเลย” (พท. ยศวินทร์ พรหมจรรย์ ผู้ประกอบการประเภทคลินิก, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 พ.ย. 2561)

**ประเด็นที่ค้นพบที่ 2** กลยุทธ์การปฏิบัติงานในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย

ผลิตภัณฑ์หรือการบริการคือพนักงานผู้ให้บริการที่ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะที่แตกต่างกัน การให้บริการก็แตกต่างกัน หากพนักงานผู้ให้บริการมีการเอาใจใส่การอบรมหรือพัฒนาตนเองอย่างตนเองก็จะส่งผลดีต่อตัวพนักงานผู้ให้บริการ สถานประกอบการและผู้รับบริการอีกด้วย ลักษณะของการบริการประเภทนี้ไม่เน้นการบริการด้วยวาจา แต่เน้นเป็นลักษณะของอวัจนภาษา โดยการสัมผัสกาย ใจ เข้าไปผูกพันกับอาชีพ

จากนโยบายของรัฐ ระเบียบข้อบังคับ และการควบคุมมาตรฐาน ที่พยายามแก้ไข ปัญหาอาชีพ วิชาชีพ และสถานประกอบการแพทย์แผนไทยที่เกิดขึ้นมานาน และยังคงแก้ไขปัญหายอยู่ ด้วยอดีตหากกล่าวถึงนวดแผนไทยทุกคนต่างตีความว่าเป็นธุรกิจ

กลางคืนมีแอบแฝงขายบริการทางเพศ ซึ่งในอดีตเป็นธุรกิจนวดแฝงค่าประเวณี จาก  
 ภาพลักษณ์อดีตการตีความหมายของนวดแผนไทยไปในแง่ลบและปัจจุบันก็ยังคงมี  
 ธุรกิจประเภทนี้อยู่จะใช้ชื่อสถานประกอบการเป็น “อาบ อบ นวด” ภาพลักษณ์อาจไม่ดี  
 ซึ่งส่งผลต่อธุรกิจสถานประกอบการแพทย์แผนไทยในสายตาของต่างประเทศยังคงติด  
 ภาพลักษณ์นี้อยู่แต่ธุรกิจประเภทนี้ไม่ได้ขึ้นจดทะเบียนกับกองสถานประกอบการเพื่อ  
 สุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุขซึ่งกระทรวงสาธารณสุข  
 พยายามแก้ปัญหาทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี สร้างความน่าเชื่อถือให้กับธุรกิจสถานประกอบการ  
 แพทย์แผนไทยและผู้ประกอบอาชีพแพทย์แผนไทย เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและ  
 การจัดเป็นระเบียบเพื่อความโปร่งใส โดยกระทรวงสาธารณสุขได้แบ่งหน้าที่ให้แต่ละ  
 กอง กรมเป็นผู้กำกับดูแล คุ้มครอง สนับสนุนเพื่อสร้างความมั่นคงและความน่าเชื่อถือ  
 ให้ผู้ประกอบอาชีพแพทย์แผนไทย ธุรกิจแพทย์แผนไทยให้สังคมยอมรับ เชื่อถือต่อ  
 สังคมไทย และสังคมโลก ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...ทุกที่มีปัญหาหมด แต่ปัญหาของทุกที่มันแตกต่างกันไป ตั้งแต่ พรบ.สถาน  
 ประกอบการเพื่อสุขภาพห้ามมีแอบแฝง ปัญหาบางปัญหามันก็หมดไป เพราะสมัยก่อน  
 ภาพหมอนวดไม่ค่อยจะสวยงามนัก เหมือนอาบ อบ นวดประมาณนี้ มันมีอยู่ยุคหนึ่ง  
 สมัยโบราณจริงๆ เค้าจะนวดกันเฉพาะกลางวัน มันมีอยู่ยุคหนึ่งที่นวดกลางคืน แล้วก็  
 นวดกันไปเลยถึงสว่างไม่รู้นวดอะไรกันหนักหนาเราก็อไม่รู้...แต่ปัจจุบันเค้ามีกำหนด  
 เวลาเข้ามาจับแล้วคุณต้องเปิดปิดเป็นเวลา มันก็เริ่มดีขึ้น ภาพของหมอนวดมันชัดเจนขึ้น  
 ...มันเป็นมาตรฐาน” (อาจารย์ทองคำ แก้วพรม ที่ปรึกษากฎหมายสมาคมแพทย์แผนไทย  
 แห่งประเทศไทย, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ธ.ค. 2561)

“...มันก็ต้องอยู่ ๆ แล้ว เมื่อก่อนสะเปะสะปะ ไม่มีอะไรเลย แบบยังงี้ก็ได้แบบมี  
 ใบมั่ง ไม่มีใบมั่ง ส่วนมากเป็นมั่งไม่เป็นมั่ง แต่พอกฎตรงนี้ทำให้มีระเบียบ หมอก็มีคุณภาพ  
 ลูกค้าก็สร้างความมั่นใจซึ่งตอนนี้ยิ่งดีมากว่า เพราะว่าตอนนี้ตรวจจริงจับจริง ทุกร้าน...  
 มันเป็นระเบียบเรียบร้อยมากขึ้น... ดีมาก โอ้ที่ว่าแอบแฝงแต่มันก็ยังดี แต่เราไม่กลัว  
 เพราะเราได้มาตรฐาน หมอก็มีคุณภาพสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า” (นางมนัสนันท์ เบ็ดต์เจอร์  
 ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 พ.ย. 2561)

“...มีหน่วยงานมาควบคุม มีหน่วยงานที่มาดูแล มันก็ดี กฎระเบียบทุกอย่างดีหมด แต่สิ่งหนึ่งคือ ต้องให้ทุกธุรกิจอยู่ภายใต้กฎหมายของทุก ๆ ร้าน แต่ตอนนี้ทางกระทรวง หรือ สบส. ไม่สามารถที่จะทำได้ อย่างแฉนี้มี ลิบริ่งร้านยี่สิบร้านถูกไม่ถึงครึ่งเลย แต่ทำไมที่ไม่ถูกยังอยู่ได้...ก็เนี่ยละเรื่องของคนบางคน กลุ่มบางกลุ่มที่ เข้ามามีผลทำให้ ภาพพจน์เสีย อย่างมีลูกค้ามีนะเดินเข้ามา ถามว่าเค้าอยากอย่างงั้นนะ ทำให้เค้าเหนื่อย เราก็จะบอกเค้าว่าที่นี่ไม่มี เค้าก็อ้าวร้านอื่นยังมีเลย ฉันทักบอกว่าร้านอื่นฉันไม่รู้แต่ร้านฉันไม่มี...เป็นเรื่องดี เค้ามีกฎไงละ เวลาเค้ามีอะไรเค้าก็จะส่งระเบียบมาให้ละ” (นางสาว พรทิพย์ จ้อยสูงเนิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...มองว่ามันทำให้เกิดระเบียบ ยกระดับฐานะการนวดของเราให้มันดูดี อยู่ใน ระดับสายตาของคนทั่วโลก ซึ่งต่างชาติเค้าก็บินกลับมา ประเทศไทยนวดนี้ติดอันดับนะกะ นวดแผนไทยดั่งนั้นกะ แต่คนไทยส่วนมากมองไม่เห็นคุณค่า...เค้าก็มองในด้านลบมากกว่า บางทีเค้ามาในร้าน มีนวดแบบว่าใหม่...ซึ่งคนไทยยังดูถูกคนไทยด้วยกัน” (นายสมภพ กิจวสิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธ.ค. 2561)

“...เพราะตอนนี้สังคมมันมีหลายแบบ มีแอบแฝงมันเยอะ...แต่เค้าไม่ได้มองว่า ปัญหาที่รับเนี่ย हमเราทำอาชีพสุจริตจริง ๆ แต่อาบ อบ นวดอะแฝง คุณควรจะไปดูตรงนั้น แต่คุณกลับมาดูอาชีพที่ทำสุจริตมาโดน แต่อาชีพพวกนั้นลดย่ำ เค้าเรียนเหมือนกันได้ ใบประกาศเหมือนกัน แต่พวกหนูเป็นแฝง เคยถามว่าเค้าเรียนแผนไทยได้ใบแบบนี้เหมือนกัน แล้วตรงไหนมีอาบ อบ นวดลงบ้าง กลายเป็นว่า สปามีนรีบำบัดมันในทางที่ผิดทำไม คุณไม่ไปดูเลยตรงนั้น แต่กลับมาเอาที่อาชีพที่สุจริตเท่านั้นเอง” (คุณเป้ง ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 24 ธ.ค. 2561)

“...ผมบอกเลยที่ผมทำร้านอย่างหนึ่งที่ผมเชื่อว่า ศาสตร์มีครูบาอาจารย์ ผมเชื่อว่าการทำนวด ที่ถูกต้องตามแบบแผนไทย มันต้องทำให้มันถูกต้องอะครับ ต้องมี หน่วยงาน มีกฎหมายรองรับ และกฎหมายช่วยอะไรเราหลายอย่างไม่ต้องเสียภาษี สรรพสามิตด้วยซ้ำ เค้าเปิดให้สิทธิให้คุณทำร้านได้ถูกต้อง ผมรู้ในประเทศไทยมันมี นวดแฝง อย่างหมอนวดบางคนที่ไม่ชอบก็ยังมี เค้าก็ด่ากันว่าทำไมต้องมาทำอาชีพที่ เค้ารัก และเค้าทำงานตรงนี้มันเสื่อมเสียด้วยคนที่ทำงานแอบแฝงอะไรประมาณนี้อะครับ ผมเลยรู้สึกว้าวจริง ๆ มันเป็นสิ่งที่ดี มี สบส. มีหน่วยงานราชการมาควบคุมและรองรับ

กับรู้สึกว่าคดี การนวดมันคือภูมิปัญญาไทย ถ้าคนไทยไม่นวดแล้วใครจะนวด” (คุณข้าว  
คุณมด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...เปิดว่ามันมาตรฐานสากล มาตรฐานกลาง ๆ คำเรียกว่าไรที่ทุกร้านเหมือนกัน  
หมด เพื่อไม่ให้ร้านไหนมันคูมีการให้บริการที่มันแอบแฝง ก็อย่างทีบอกนวดสปาที่มัน  
เป็นบ้านถ้ามันมีธุรกิจบางร้านที่มันแอบแฝงเราก็จะโดนเหมารวม” (คุณโด่ง คุณเปิ้ล  
ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

“...มันก็เป็นระเบียบแล้วก็เป็สิ่งที่ถูกต้องที่ราชการจัดขึ้น เพราะอาชีพทุกอย่าง  
มันต้องมีพื้นฐาน ถ้าตั้งตามใจคุณคุณก็ทำอะไรได้เยอะเยอะ มันก็จะมีอะไรร้ายกาจขึ้นมา  
เยอะ ๆ ฉะนั้นทางกระทรวงทำอะไรถูกต้อง มันป้องกันหมอที่แอบแฝงมา หมอที่มา  
สร้างความเดือดร้อน หมอที่มีมีอะไรเลยแล้วมาอ้างเป็นหมอ ถ้าทำไรผิดขึ้นมาคนที่เจ็บ  
หนักคือเจ้าของร้าน มองว่าอยากเข้าร้าน อยากทำงานหาเงิน” (คุณยา พนักงานผู้ให้บริการ,  
การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 พ.ย. 2561)

“...ถ้าในความคิดของพี่นะ สังคมบ้านนอกเค้าจะไม่ค่อยยอมรับตรงนี้...สังคม  
บ้านนอก คิดว่าเค้าทำอาชีพนี้แล้วแฝงจากอาชีพนี้...ใช่ คิดว่าเรามาเป็นหมอนวด เค้ามอง  
เราด้อยต่ำ...โห มันไม่ใช่ทุกคน มันแล้วแต่บุคคล...แต่สังคมคนบ้านนอกเค้าไม่ยอมรับ  
ตรงนี้ (น้ำตาคลอ)...เค้าจะมองเราในทางลบแล้ว” (คุณพร พนักงานผู้ให้บริการ,  
การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...บางครั้งเมื่อก่อนนะ โอ๊ย อาชีพนี้เนาะ แต่พอปัจจุบันนะเรามีประสบการณ์  
เอง หมอนวดมันไม่เหมือนกันหมด” (คุณเกรียม พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์  
ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...มันต้องมีอะไรมาควบคุมเรา เพราะสมัยก่อนมันแฝงเยอะ ถ้าเค้ามาควบคุมเรา  
มันก็เหมือนว่า มันก็โอเค มันมีแฝง มีหมอเถื่อนมันเยอะเกินไป มันไม่มีคุณภาพ...ก็เปิด  
ร้านอะไรก็ได้ ยังไงก็ได้ หมอจะทำยังไงกับลูกค้าก็ได้ แต่พอมันมีเรื่องปั๊บ มันพังหมด  
ตั้งแต่สมัยก่อนแล้ว ถ้าร้านนวดมีประวัติแล้วการที่จะทำให้มันดีขึ้นยาก (เสียงสูง หน้า  
เหนื่อย)” (คุณพิม พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...ที่จริงมันก็ดีนะค่ะ ดีหลาย ๆ เรื่อง บางทีหมอไม่มีใบอย่างงี้ดีค่ะ...แล้วก็บางที  
นะจากที่ผ่านหมอนวดมาเยอะ หมอนวดแอบแฝงมันก็จะไม่มี...แล้วก็ความปลอดภัย

ของลูกค้าก็มีเยอะ ความผิดพลาดจึงมันก็จะไม่ค่อยมี” (คุณปลา พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...มาดูแลพวกเราด้วยอะนะ อาชีพนี้ชัดเจน ไม่ได้ว่าแอบแฝง...ภาพคำว่าหมอนวด ถ้าเป็นคนอื่น หรือคนแก่ คำว่าเราเป็นคนขายตัว คำว่าไม่รู้ว่หมอนวด นวดแบบนี้ นะ ถ้าออกแบบนี้จะเป็นที่รู้จักนี่ละ” (คุณปู พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

“...ที่มันมีปัญหา ก็คือไม่ถูกต้อง ลักษณะอาจมีพวกแอบแฝง แต่ที่เนี่ย ลูกค้า ส่วนมากเนี่ยเป็นลูกค้าในหมู่บ้าน ลูกค้าที่เข้ามาคือลูกค้าที่ต้องการจะผ่อนคลายจริง ๆ” (คุณก้อย พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

**ปัญหาและอุปสรรค** ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน ถึงแม้การลงทุนทำธุรกิจสถานประกอบการการแพทย์แผนไทยเปิดกว้างในช่วงเวลาที่ผ่านมา ผู้ประกอบการเห็นพ้องว่าปัจจุบันการแข่งขันในธุรกิจอยู่ในระดับสูงเพราะเป็นธุรกิจที่สามารถเปิดได้ง่ายตามกำลังทรัพย์ของเจ้าของ เพียงแค่ยื่นขอจดทะเบียนสถานประกอบการที่กองสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ก็สามารถเปิดธุรกิจได้แล้ว

ในการเปิดธุรกิจเกี่ยวกับแพทย์แผนไทยในปัจจุบันสามารถแยกได้ 2 ประเภท คือ 1. นวดเพื่อสุขภาพ การนวดเพื่อสุขภาพจะเป็นธุรกิจเกี่ยวกับการนวดผ่อนคลาย สปา นวดน้ำมัน ขัดผิว ซึ่งผู้ดำเนินธุรกิจจะเป็นใครก็ได้ของแถมมีทุนทรัพย์ จัดอาคารสถานประกอบการให้ตรงตามระเบียบของกองสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุขในส่วน of พนักงานผู้ให้บริการจะต้องเป็นผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมอาชีพนวดไทย 150 ชั่วโมงและมีใบรับรองหรือใบประกาศนียบัตรจากสมาคมแพทย์แผนไทยแห่งประเทศไทย ศูนย์พัฒนาฝีมืออาชีพ กระทรวงแรงงาน โดยการรับรองจากกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข 2. การนวดเพื่อแก้อาการจะเป็นลักษณะของ “คลินิก” เพราะผู้ดำเนินการคือผู้ที่ศึกษาหรือจบวิชาชีพ แพทย์แผนไทยเป็นผู้ที่มีใบประกอบโรคศิลปะด้านนวด สามารถใช้คำแนะนำแพทย์ แต่เป็นแพทย์แผนไทยจะต้องใช้เวลาศึกษา 800 ชั่วโมงลักษณะการทำงานคล้ายแพทย์ ปัจจุบันคือ มีระบบเวชกรรม สอบประวัติคนไข้ ทำ OPD ตรวจวัดหัวใจ วัดความดัน

ก่อนการรักษา ซึ่งแพทย์แผนไทยวิชาชีพประกอบโรคศิลปะ สามารถรักษาอาการเกี่ยวกับ หมอนรองกระดูก กระดูกทับเส้น อัมพฤกษ์ อัมพาต พาร์กินสัน นิ้วล็อก ที่เกี่ยวกับระบบกล้ามเนื้อ เส้นประสาท แพทย์แผนไทยด้านนวดระบบการศึกษาจะรู้ลึกกว่าต้องศึกษาเกี่ยวกับสมุนไพรเพื่อการรักษาด้วย ในธุรกิจแพทย์แผนไทยที่เป็นคลินิกยังคงมีจำนวนน้อย และประชาชนส่วนใหญ่ยังไม่ทราบบริบทนี้เท่าไร จึงมีการใช้บริการน้อย และไม่ค่อยมั่นใจเพราะส่วนใหญ่ถ้ามีอาการลักษณะข้างต้นจะรักษาแพทย์แผนปัจจุบันมากกว่า ซึ่งการประชาสัมพันธ์การรักษาประเภทแก้อาการยังมีน้อยและสังคมยังไม่ค่อยยอมรับ ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...การเรียนแพทย์แผนไทยเพื่อนำมาปรับใช้กับชีวิต เพื่อบำรุงรักษาสุขภาพ... เนื่องจากโลกปัจจุบันคนมันมีมากขึ้นอะนะ อาชีพมันก็มากขึ้นตามลำดับ เฉพาะคนเป็นล้านคนจะแย่งอาชีพเดียวกันก็ตายใช้ไหมครับ แต่ว่าอาชีพการแพทย์แผนไทยเนี่ยมันเป็นอาชีพเพื่อสุขภาพ มันเป็นอาชีพเพื่อชีวิต หากคุณเจ็บไข้ได้ป่วย ถ้าคุณไม่กินยาไม่รักษาตัวเองคือ ตายอย่างเดียว เฉพาะนั้นทุกคนเกิดมาคุณต้องเจ็บ ต้องป่วย และก็ต้องตายไปในที่สุด เฉพาะนั้นการเจ็บป่วยทำไงถึงจะรักษาให้หายได้ ฉะนั้นไม่ว่าแพทย์แผนไทยหรือแพทย์ตะวันตก ก็ช่วยรักษาอาการเจ็บป่วยได้...การแพทย์แผนไทยนะปัจจุบันเนี่ย เราจะแบ่งกลุ่มการเรียนออกเป็น 4 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ กลุ่มผดุงครรภ์ กลุ่มที่สอง คือการนวดไทย กลุ่มที่สาม คือเภสัชกรรมไทย และกลุ่มที่สี่ คือเวชกรรม ทั้งสี่กลุ่มนี้มันเป็นการกระทำต่อร่างกายคนอื่นทั้งนั้น...เกี่ยวกับการนวดแผนปัจจุบัน มันมีสองประเภท หนึ่ง คือการนวดเพื่อสุขภาพ สองเป็นการนวดเพื่อการรักษา ถามว่าสองอย่างนี้แตกต่างกันตรงไหน การนวดเพื่อสุขภาพ เป็นการนวดเพื่อการผ่อนคลายเพื่อให้กล้ามเนื้อผ่อนคลายเท่านั้นเอง แต่ไม่มีผลหวังเพื่อการรักษาเฉพาะนั้นการนวดชนิดนี้จึงขึ้นอยู่กับอาการกับคุณดูแลภายในพระราชบัญญัติสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ กรมที่มีหน้าที่ในการดูแลเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้ก็คือ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุขนี้แหละ ที่เราเห็นทั่วไปนี่เป็นการนวดเพื่อสุขภาพไม่ใช่เพื่อการรักษา นวดอีกประเภทหนึ่งคือ การนวดเพื่อการรักษา หมายถึงคนที่เข้าในร้านคนสองคนเนี่ยมันมีสองอย่างคือ เข้ามาเพื่อสุขภาพ กับสองเข้ามาเพื่อการรักษา ถ้ารักษาคุณต้องเข้าคลินิกที่นี้คนที่จะนวดเพื่อการรักษาได้อันดับแรกสิ่งที่คุณต้องมี คือใบประกอบวิชาชีพ

ด้านการแพทย์แผนไทย การนวดเพื่อการรักษาเนื้ อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติวิชาชีพ  
 ด้านการแพทย์แผนไทย ซึ่งองค์กรที่จะมากำกับดูแลคือสภาการแพทย์แผนไทย ซึ่ง  
 สภาการแพทย์แผนไทยเป็นนิติบุคคล ไม่ได้ขึ้นกับกระทรวงสาธารณสุข แต่รัฐมนตรี  
 ว่าการกระทรวงสาธารณสุขเป็นผู้รักษาการรัฐธรรมนูญฉบับนี้ เพราะฉะนั้นจะออก  
 ประกาศต้องให้รัฐมนตรีเป็นคนประกาศ สภามีหน้าที่ควบคุมจรรยาบรรณวิชาชีพ  
 ผู้ประกอบวิชาชีพเท่านั้น ถ้ามีคณะกรรมการสภา ซึ่งมาจากการเลือกตั้งของสมาชิก  
 วิชาชีพนี้แหละ ผิดกับกฎหมายพระราชบัญญัติสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ อธิบติ  
 กระทรวง กรม ถ้ารับผิดชอบ เฉพาะต้องแยกให้ถูก เฉพาะร้านนวดมันมีสองประเภท  
 นวดเพื่อสุขภาพบ้าง นวดเพื่อการรักษาก็เข้าคลินิกสิ...ไม่เข้าใจ คือประชาชนตีความนวด  
 คือนวด...ที่จริงถ้าหากบริการสุขภาพเค้าจะเน้นอยู่เสมอว่า ชื่อร้านนวดนี้นะครับเค้าจะ  
 บอกเลยว่า ถ้าเค้าสุขภาพเค้าจะมีคำว่านวดสุขภาพตามหลัง แต่ถ้าหากเป็นการนวดเพื่อ  
 การรักษาจะต้องในสถานพยาบาลหรือคลินิกนั้นแหละ สมัยก่อนเค้าเรียกใบประกอบ  
 โรคศิลปะ แต่ปัจจุบันเค้าเรียกใบอนุญาตวิชาชีพแพทย์แผนไทย คือสมัยก่อนเนื้จะ  
 การแพทย์แผนไทยเราเนื้ขึ้นอยู่กับกองประกอบโรคศิลปะ ขึ้นตามพระราชบัญญัติ  
 ประกอบโรคศิลปะ ปี 2542 แต่ตอนหลังเนื้แยกวิชาชีพการแพทย์แผนไทยออกมา เป็น  
 อิสระ จากการครอบงำของทางราชการ โดยการตั้งมาเป็นสภาการแพทย์แผนไทย มี  
 กฎหมาย คือพระราชบัญญัติวิชาชีพการแพทย์แผนไทยปี 2556 เป็นผู้ควบคุมกำกับดูแล  
 โดยมีสภาการแพทย์แผนไทยเป็นผู้กำกับดูแล สภานี้มาจากไหน มาจากการเลือกตั้งของ  
 สมาชิก...คลินิกคนที่จบการแพทย์แผนไทยก็มีเยอะอยู่แต่ต้นทุนทางสังคมระหว่างแพทย์  
 แผนไทย กับ แพทย์แผนปัจจุบันนี้ต่างกันไป ต้นทุนทางสังคมจะให้การยอมรับกับ  
 แพทย์แผนปัจจุบันมากกว่าการแพทย์แผนไทย เหตุผลเพราะอะไร ทางราชการบอกว่า  
 เพราะเวลาการเรียนต่างกัน การแพทย์แผนไทยเนื้เค้ากำหนดว่า ถ้าเรียนเวชกรรมไทย  
 เนื้เรียนสามปี แต่แพทย์แผนปัจจุบันเค้าเรียนหกปี เพราะเวลาการเรียนมันต่างกัน สอง  
 พันของนักศึกษาที่เข้าไปเรียนก็ต่างกัน การแพทย์แผนไทยประเภท ก เนื้กำหนดเพียงว่า  
 การศึกษาภาคบังคับก็สามารถเข้าเรียนแพทย์แผนไทยประเภท ก ได้แต่แพทย์แผน  
 ปัจจุบันเค้าเน้นเลยว่าต้องจบสายวิทย์เท่านั้น” (อาจารย์ทองคำ แก้วพรม ที่ปรึกษากฎหมาย-  
 สมาคมแพทย์แผนไทยแห่งประเทศไทย, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ธ.ค. 2561)

ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในธุรกิจสถานประกอบการแพทย์แผนไทย คือ เรื่องการขาดแคลนพนักงานผู้ให้บริการ ซึ่งพนักงานผู้ให้บริการเป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะจากประสบการณ์ของตัวเองหรืออีกในหนึ่งคือเป็นผู้ใช้ แรงงาน พนักงานผู้ให้บริการส่วนใหญ่ได้รับค่าตอบแทนวันละ 300-500 บาท ทางธุรกิจ สถานประกอบการแพทย์แผนไทยจะเรียก “ค่าประกันมือ” หรือ “ประกันรายได้” พนักงานผู้ให้บริการจะได้รับเป็นค่าจ้างต่อวัน แต่ในธุรกิจสถานประกอบการแพทย์แผน ไทยเป็นธุรกิจบริการที่ใช้แรงงานจากพนักงานผู้ให้บริการ สถานประกอบการ จะให้ ค่าตอบแทนพนักงานผู้ให้บริการเป็นการประกันรายได้ให้กับพนักงานผู้ให้บริการต่อวัน แต่เมื่อพนักงานผู้ให้บริการรับบริการลูกค้าจะมีส่วนแบ่งจากรายได้ต่อพนักงานหนึ่งคน ต่อลูกค้าหนึ่งคนให้กับพนักงานด้วย เช่น เมื่อผู้รับบริการมาใช้บริการนวดแผนไทยคิด เป็นค่าบริการชั่วโมงละ 200 บาททางสถานประกอบการจะแบ่งรายได้นี้ให้กับพนักงาน ผู้ให้บริการด้วยซึ่งการแบ่งก็ขึ้นอยู่กับตกลงกันระหว่างสถานประกอบการและ พนักงานผู้ให้บริการ เช่น ส่วนแบ่งจะแบ่ง 50/50, 40/60, 30/70 ในส่วนแบ่งแรก พนักงานผู้ให้บริการจะได้ 50, 40, 30 ส่วนของสถานประกอบการจะได้ 50, 60, 70 ซึ่ง แล้วแต่ว่าลูกค้ามาใช้บริการผลิตภัณฑ์อะไรก็จะแบ่งตามสัดส่วนนี้ หากมีลูกค้ามาใช้ บริการพนักงานผู้ให้บริการก็จะมีส่วนแบ่งมากตามเช่นกันจะนั้น โดยเฉลี่ยค่าตอบแทน ต่อวันของพนักงานผู้ให้บริการก็อยู่ระดับสูง ประมาณรายได้ต่อเดือนโดยเฉลี่ย 9,000-30,000+++ (รวมทิป) บาทซึ่งถ้าเทียบกับวุฒิการศึกษาแล้วถือว่าพนักงานผู้ให้บริการมี รายได้ค่อนข้างสูง รวมถึงการได้ทิปหรือเงินพิเศษขึ้นอยู่กับฝีมือการนวด การบริการของ พนักงานผู้ให้บริการว่าจะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการมาก น้อย ระดับไหนทิป หรือเงินพิเศษอย่างขั้นต่ำ 20-2,000 บาท จากอาชีพพนักงานนวดแพทย์แผนไทยเป็น อาชีพที่มีรายได้ดี สามารถยังชีพได้อย่างสบาย แต่ข้อด้อยของอาชีพนี้คือ ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับการเอาใจใส่ รักรงานบริการ ของพนักงานผู้ให้บริการจะเล็งเห็นถึงความสำคัญ และคุณค่าของอาชีพอย่างไร ด้วยสภาพ เศรษฐกิจภายในประเทศขาดสภาพคล่องของสถานประกอบการแต่ละที่อาจได้รับผลกระทบ พิษเศรษฐกิจรายได้อาจลดลงส่งผลต่อธุรกิจสถานประกอบการแพทย์แผนไทย ยิ่งไปนั้น ส่งผลต่อรายได้ของพนักงานผู้ให้บริการด้วยซึ่งพนักงานบางส่วนมีความประสงค์ไป

ค่าแรงงานต่างประเทศที่ให้ค่าตอบแทนที่ดีกว่าเมื่อเทียบกับมูลค่าเงิน หรือรายได้จากภายในประเทศรายได้ที่ต่างประเทศจะอยู่ประมาณ 50,000-80,000 ต่อเดือน และอาชีพพนักงานนวดแผนไทยเป็นที่ต้องการของต่างประเทศ เพราะธุรกิจแพทย์แผนไทยในต่างประเทศกำลังเป็นที่นิยมมีความต้องการแรงงานอาชีพนี้สูงจึงเป็นแรงจูงใจให้พนักงานไปค่าแรงงานจึงส่งผลให้การขาดแคลนแรงงานพนักงานผู้ให้บริการ แรงงานที่มีฝีมือภายในประเทศจึงทำให้เกิดการ “วิ่งทำงาน” หมายถึงการที่พนักงานไม่ทำงานที่ใดที่หนึ่งประจำ เป็นอิสระกับตัวเองไม่ขึ้นกับสถานประกอบการใด แต่ผู้ประกอบการต้องการพนักงานประจำมากกว่า เพราะพนักงานประจำจะคุ้นเคยกับลูกค้าและเจ้าของ และพนักงานประจำสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับสถานประกอบการด้วย ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“อุปสรรคคือหมอ หามหมอยาก...ชั่วโมงที่เค้าทำได้ แต่วันไหนไม่ได้ก็ให้ประกันได้รายวันวันละ 300 บาทจ่ายเป็นวัน...แล้วแต่เค้าทำได้ แบ่งเปอร์เซ็นต์ให้ด้วยค่ะ...แบ่ง 50 / 50 บางรายการที่ 40 / 60...พี่ก็ช่วยเค้าทุกอย่าง แต่ที่ไหนดีเค้าก็ไปค่ะ ถึงแม้เราจะเลี้ยงข้าว มีที่พัก เลี้ยงเค้ายังงี้ก็สุดท้ายก็ไปค่ะ ช่วงไหนร้านเราหน้า row เค้าก็ไปอยู่ที่มีลูกค้าเยอะ แล้วจะซื้อใจยังงี้ทางที่ร้านยังไม่สามารถซื้อใจใครได้สักคน ถ้าที่นั่นไม่มีผลประโยชน์...พี่ก็แก้ปัญหามาใหม่ พนักงานนวดเป็นแบบนี้ เข้าออก เข้าออกเป็นปกติ”

(นางมนัสนันท์ เบิดต์เจอร์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 พ.ย. 2561)

“...เท่าไทยชั่วโมงละ 120 ออຍ 200...พนักงานนวดมือประกันมือ วันละ 400 ค่ะ ถ้าคุณจ้างตามกำหนดเวลาที่เรที่ตั้งไว้แล้วไม่มีงานถึง 400 ทางร้านจะจ่ายให้ 400 สมมติถ้าวันนี้คุณทำได้ 300 ไม่ถึง 400 เราก้ให้...เราไม่ได้รับหมอวิ่ง หมอวิ่งคือมาจากไหนไม่รู้ถึงเวลาลูกค้าเรียกมานวดเราไม่เอาเพราะเราไม่รู้ว่าเค้าเป็นใครอะไรยังงี้ เพราะเราจะห่วงเรื่องแอบแฝงมากเกินไป แล้วเราไม่สามารถควบคุมได้ เพราะเวลาเสียร้านเสีย เราก้จะไม่ทำเราจะไม่ใช่หมอวิ่ง” (นางสาวพรทิพย์ จ้อยสูงเนิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...ส่วนมากไปเอง เพราะจะถามเค้าว่า มาจากที่เค้ามีปัญหา ยังงี้ มันมีปัญหาอย่างงี้ ๆ ...บ่อยๆจะเป็นธรรมดาของทุกร้าน แต่ต้องบอกก่อนล่วงหน้า เราจะมีข้อตกลงในการทำงานจะไปไหนให้แจ้งล่วงหน้าหนึ่งเดือนเพราะเราต้องหาพนักงานมาแทนถ้า

คุณไปกะทันหันถ้าเรามีลูกค้าก็ไม่มีใครทำแทนเหมือนกัน ทุกวันเรามีเงินการันตี พนักงานประกันรายได้ขั้นต่ำ 300 นี้มาตรฐานนะ... มี 2 ระบบถ้าอยู่กันมานานจะเป็นเงินเดือน แต่ถ้าเพิ่งเข้ามาใหม่ก็จะเป็นเหมือนโปรทดลองงาน 2-3 เดือนก่อนว่าอยู่ด้วยกันได้ไหม เราก็ใจเขาใจเรานะ เพราะเราทำงานกับผู้หญิงต้องใช้ใจคุยกัน เพราะเราก็บอกเค้าว่าคุณไปก็ต้องแจ้งเราด้วย เพราะร้านไม่มีใครจะการันตีเลยนะ ว่าพนักงานจะออกแต่เรามีลูกค้าต้องให้บริการ แต่ไม่มีคนไหนให้ รายได้สูญเสีย...เพราะเราคิดว่าเรารับมือได้อะ แต่ Turn over สูงอยู่แล้วกับทุกร้าน เพราะว่า หนึ่งปัจจัยนะ หนึ่งร้านเปิดเยอะ พนักงานมีสิทธิ์เลือก มาตรงนี้เพื่อติดกันไป สอง คือไปเมืองนอกเยอะ คือ รายได้มันดีกว่าเมืองไทย ไปกันถูกต้องไปตามกฎหมาย ไม่มีกิมิไปเสี่ยงดวง ที่นี้ก็มีพนักงานไปเมืองนอกหลายคนแต่เค้าก็แจ้งล่วงหน้า” (นางวชิพรรณ แยมพงษ์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 ธ.ค. 2561)

“...อุปสรรคเลยคือ ไม่ค่อยมีหมอ หาหมอยาก จริง สังเกตจากหลายที่ ถ้าเจ้าของร้านนวดไม่เป็นก็จะลำบากนะ เพราะหมอส่วนมากจะเดินทางออกต่างประเทศ...เหนื่อยนะค่ะ หมอวิ่ง มันก็ต้องแบ่งเปอร์เซ็นต์ในร้านอยู่ดี แต่เค้าต้องการเป็นอิสระเท่านั้นเองค่ะ ...ต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างความสามารถ ส่วนบุคคล...หมอประจำเค้าจะมีคุณภาพมากกว่า จริงคุณภาพเค้าก็มี ความสามารถเท่า ๆ กัน แต่ความเป็นจริงเจ้าของร้านเค้าก็อยากได้หมอประจำมากกว่า แต่หมอวิ่งเค้าไม่เอาเงินประกันอยู่แล้วทำได้เท่าไรก็เท่านั้น” (นางรุ่งนภา โนะสี ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 ธ.ค. 2561)

“...อุปสรรคของร้านนวดจริง ๆ คือ คน หรือหมอ เราเจอมาหลายคนหมอมียุทธวิธีแบบ หลายระดับถ้าเจอดีก็ดีไป ถ้าไม่ดีก็ทิ่มออกก็แย่เลยครับ” (นายสมภพ กิจวสิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธ.ค. 2561)

“...นอกจากไปต่างประเทศค่ะ...ล่วงหน้าต้องบอกค่ะ อย่างจะกลับมาจากต่างประเทศจะมาก็บอกค่ะ ก็จะมาเป็น Part time ก่อน อย่างเค้าไปต่างประเทศเราก็จะหาเพื่อนมาแทนเค้า...ก็มีบางปีก็มีผลกระทบในเรื่องของคนงานยังไม่นิ่ง นิยคนไทยไม่ดีอย่างหนึ่ง คือที่ไหนดีไปด้วย เปลี่ยนไปเรื่อย ๆ แต่ที่ร้านก็รับได้แค่นี้ จะมากกว่านี้ต้องมีฝีมือ เพราะเรามองเรื่องส่วนแบ่งต้องเท่ากันหมด...ลาออกเดียวก็ต้องหาใหม่อีก ถ้าจะลากลับบ้านเดือนนึงเราก็ให้ไป ไม่ซีเรียสคนที่อยู่ก็ทำงานมากหน่อยก็ได้ค่าแรงไปละ...”

คำตอบแทนเราให้ 300 นอกนั้นจะเป็นค่าขยัน ความอดทนสร้างลูกค้าเข้ามาด้วยตัวเค้าเอง หนึ่งเราจะฝึกคล้ายๆทุกคนต้องเป็นผู้จัดการได้เลย ทำอย่างไรร้านจะได้ดี ออกเงยแล้วตัวเราจะได้อะไร ไม่ใช่ได้ ตามร้อยรอรอเราเรียกคิวไม่ใช่ละ เค้าต้องมีลูกค้าจองคิวเค้า อย่างเค้าทำงาน 8 วัน อย่างเค้าหยุดตรงวันจันทร์ วันอังคาร เค้าก็จะได้ทิปประมาณ 5,000 หรือ 4,500 แล้วเค้าก็จะได้ไปเลย” (คุณเจี๊ยบ ผู้จัดการสถานประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 ธ.ค. 2561)

“...ต้องบอกว่า เราตั้งใจได้ประมาณหนึ่ง ในขณะที่เราร่วมงานกัน ผมก็ทำหลายแบบ ทั้งพระเดชพระคุณ คุณานุนีนั่น หรือบางทีเราให้ใจคุณแต่คุณไม่ใจเรา กลับมา ถึงเวลาที่เราไม่มีใครเค้าก็เดินจากเราไปเช่นกัน...ตลอดครับ พนักงานหมอนี่เป็นอะไรที่คาดเดายาก เพราะอย่างที่บอกเค้ามีชีวิตของเค้าในแบบของเค้า เค้ามีภาระอย่างอื่นของเค้า หรือเรื่องรายได้ เค้ามีสิทธิ์เลือกของเค้า...รางวัลให้ ถ้าคุณทำงานเกินเวลาเท่านี้ เป็นคำตอบแทนเป็นโอที...เรามีประกันมือให้วันละ 300 ต่อวัน หลังจากนั้นก็มีค่ามือให้...เราไม่ได้คิดว่าบางทีก็ 30-40 % ของรายชม. ที่เค้ารับ...นานสุด 6 เดือนครับ บางคนก็ 3 เดือน บางคน 4 เดือน...ไม่มีหมอวิ่งมาแต่เคยมีคนจากเพจหมอวิ่งเข้ามาสมัครงานกะเรา แล้วก็ขอมาเป็นประจำกับเรา เราได้รับจากหมอวิ่งมาเป็นหมอประจำกับเรา แต่ไม่เคยเรียกหมอวิ่งมา...เราไม่เอา เพราะไม่การันตีเรื่องคุณภาพ เราไม่รู้ด้วยซ้ำว่าเค้าจะมาในแนวไหน แล้วเราไม่รู้ว่าจะมาเอาลูกค้าเราไปด้วยหรือเปล่า” (คุณข้าว คุณมด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...คนไม่ต้องเก่ง แต่ต้องมีใจ เราไม่สามารถหาคนเก่งได้ทุกคน แต่ว่าเราดูว่าเค้าตั้งใจ หมอ...วันนึงรายได้เยอะแยะมากมาย วันนึงบางคนทิปท่วมค่าแรงงานเลยอะ วันละพันกว่าทุกวันอะ...เค้าไม่คิดงั้นนะ บางคนงานเยอะก็ลาออก เก่งด้วยนะ จะกลับมาเราไม่เอา เค้าด้วยเหตุ ผลเพราะงานเยอะ...หมอนี่รายได้ 30,000 กว่าทุกคน” (นางมนต์ใจ สัตบรรณ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

“...ก็อาจจะเรื่องของคน คนเข้ามาแล้วก็ออกบ่อย แต่มันเป็นปกติของหมอ เค้าจะ Turnover สูงเค้าก็วิ่งล่อ บางทีเค้าไปทราบอีกร้านหนึ่งดีกว่าเค้าก็ไป แต่ถ้าสัมภาษณ์มาหลายร้านปัญหาของธุรกิจนี้ที่เหมือน ๆ กัน น่าจะเป็น เรื่องหมอนวด...แล้วก็มีหมอบางประเภท ที่พอนวดได้พอเค้ามาก็มาแอบแฝง...อยู่ไม่ทน เท่าที่คุยกับเจ้าของธุรกิจอันนี้นะคะ

เพื่อนกันเหมือนกัน ประสบปัญหาเดียวกันคือ หมออยู่ไม่ทน อันนี้เป็นเรื่องที่ต้องยอมรับ...ส่วนใหญ่ที่ต้องมองว่าที่เค้าอยู่ไม่ทนเพราะอะไรอะครับ อย่างผม ๆ ก็มองว่าส่วนใหญ่เราก็คือต้องการอยู่ที่ดี ๆ เราก็ต้องเดินตรงนั้นให้เค้าก่อน ชัปปอร์ตให้ครบ กับความเป็นอยู่เค้า ยกระดับเราจ้างเค้าแพงขึ้นหน่อย เราให้ค่าชั่วโมงเค้าแพงขึ้นหน่อย แม้กระทั่งลูกค้าน้อยหน่อยให้เค้าอยู่ได้ ถ้าเค้าอยู่ได้แล้วยิ่งอรรถาศัยดีขึ้น ชวนลูกค้าให้ลูกค้ามีความสุข ชวนพูดชวนคุยเพื่อที่จะดึงลูกค้า แล้วถ้ายอดลูกค้าเพิ่มขึ้นเค้ายิ่งจะได้รอบมากขึ้น อะไรต่าง ๆ มันก็ Win กันไปหมด...ช่วงที่เปิดร้านแรกมี Part time ด้วย เดือนที่แล้วคนเข้าออก เราก่อนจ้างเหนื่อย ก็เลยตัดสินใจกันว่าเปิดมาปีใหม่เราไม่เอา Part time แล้ว มันวุ่นวายในเรื่องของการบริหาร บางทีมากองรวมกันแล้วเราไม่มีลูกค้า บางทีก็แบ่งพวกกัน มากคนมากความเราตัดทิ้งก็เลยรับแต่หมอประจำ งานประจำก็ปวดหัวแล้ว มาเจอเรื่องร้านอีกก็โอโหเลยละ นักเหมือนกันเดือนที่แล้ว... หมอไม่ขาดตลาดหรอกนะ เพียงแต่อยู่ไม่ทน อาชีพนี้ไม่มีทางขาดตลาดแต่ว่าอยู่ทนหรือไม่ทนก็อีกเรื่องหนึ่ง” (คุณโต้ง คุณเปิ้ล ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

“...ก็ส่วนมากเค้าก็เป็นคนดีกันนะ แต่เค้าไม่ชอบมานั่งคอยงาน ถ้าเค้าเป็นหมอวังมีงานเค้าไปถ้าไม่มีงานเค้าก็อยู่ห้องพัก...ใช่ละ ตามอารมณ์ บางทีฉันว่างนะ แต่เจ้าร้านคนนี้นั้นไม่ชอบ ก็ไม่ว่างละ เค้าก็ปฏิเสธไปได้เลยก็ละ...ฝนตกฉันก็ไม่ไป วันนี้ฉันมีค่าข้าวละ ไม่ไปละ...ที่จริงหนักดีนะละ ดีหลายๆเรื่อง บางทีหมอไม่มีบออย่างงี้ดีละ” (คุณปลา พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...คืออันนี้พี่ยอมรับ แล้วตอนนี้หมอนวดขาดแคลนยิ่งกว่าหมอแผนปัจจุบัน ธุรกิจอะไรที่มันมีความต้องการสูง มันก็จะมันปัญหาเรื่องของบุคลากรอย่างงี้แหละ ที่นี้สมาคมก็พยายามผลิตอยู่ แต่ที่นี้เราก็คงเชื่อว่าผลิตมาทำอะไรก็ไปเมืองนอกหมด... รายได้ไง คือเค้าอยู่เมืองไทยจะถึงเค้าจะได้วันละ 1,000 ซึ่งเป็นไปไม่ได้หรอกอย่างมาก ก็ 500 บวกนิดหน่อยต่อวันนะครับ เค้าก็จะได้อยู่ประมาณ 20,000 แต่ถ้าเค้าไปเมืองนอกมันอยู่ที่ 50,000 บวก ๆ ถึง 80,000 อย่างแม่บ้านไทยที่มีสามี่ฝรั่งมีรายเสริมไปทำนวดเค้าก็ได้แสนกว่าที่เยอรมันเนี่ย ฉะนั้นไม่ดีที่เค้าไป เค้าได้เงินมาเค้าก็ส่งกลับบ้าน ส่งกลับมาได้น่า ปहुกบ้านสร้างบ้าน ให้พ่อให้แม่ ไม่ดีหรือ เงินกลับเข้าประเทศ...คนไทยพูดภาษาอังกฤษไม่ค่อยได้ พูดฝรั่งเศสไม่ค่อยได้ ทำไปทำไปก็เป็นแรงงานเพราะพูดไม่ได้

เพราะภาษาเราไม่ได้ใจ ก็ไม่มีข้อต่อรอง แต่หมอนวดสามารถมีข้อต่อรองได้เช่น เมื่อไม่นานมานี้ทางประเทศจีนได้ขอให้ทางเราส่งพนักงานนวด 50,000 คน หมอนวดบอกเค้า อยู่เมืองไทยเค้าก็ได้ 20,000-30,000 กว่า ๆ เรื่องอะไรเค้าต้องไปอยู่ลำบากที่จีนด้วย ถ้า 70,000-80,000 ค่อยมาคุยกัน เอ้อ อาชีพเป็นอาชีพที่ต่อรองได้ แต่แรงงานด้านอื่นต่อรองไม่ได้นะ” (นายสุกษม อามระดิษ เลขาธิการสมาคมแพทย์แผนไทยแห่งประเทศไทย, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธ.ค. 2561)

แนวทางวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน อุปสรรคเกี่ยวข้องกับการแข่งขันในธุรกิจดังกล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจบริการแพทย์แผนไทย จะต้องมีวิธีการใช้กลยุทธ์เผชิญต่อการแข่งขัน คือ การสร้างความแตกต่างของบริการ กล่าวคือ ประการที่ 1 ผู้ประกอบการต้องมีความรู้ความสามารถทักษะในการนวดได้ด้วย หากขาดพนักงาน เจ้าของต้องสามารถลงปฏิบัติงานได้ ซึ่งเจ้าของต้องเป็นผู้ที่มีทักษะ ทั้งด้านบริการ และการนวดที่เป็นเฉพาะตนยังสร้างความแตกต่าง และสามารถดึงผู้รับบริการไว้ได้ ประการที่ 2 ผู้ประกอบการใช้วิธีการเปิดการเรียนการสอนนวดไทยในสถานประกอบการแต่เจ้าของจะต้องเป็นผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมวิทยากรครูและได้ใบรับรองแล้วเท่านั้นจึงจะสามารถเปิดสอนได้ ในการเปิดการเรียนการสอนนวดไทยของสถานประกอบการเป็นการสร้างรายได้ให้กับสถานประกอบการด้วยรับค่าสอนคอร์สหนึ่งอยู่ที่ราคา 3,000-6,000 บาทใช้ระยะเวลาเรียนหนึ่งสัปดาห์หรือแล้วแต่ผู้สอนและสถานประกอบการกำหนด ก็เป็นการสร้างรายได้ทางหนึ่ง และเมื่อผู้เรียน เรียนจบคอร์สก็สามารถเป็นกำลังเสริมหรือพนักงานของสถานประกอบการได้ด้วย เป็นการลดอัตราขาดกำลังคนได้ด้วยทางหนึ่ง และสุดท้ายเป็นการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนผู้ที่ต้องการมีอาชีพ มีรายได้ และสนองความต้องการแรงงานประเภทนี้ในต่างประเทศอีกด้วย ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...ร้านนวดจะเปิดประมาณ 10.00-24.00 เราก็ต้องเข้าใจว่าตั้ง สิบโมงถึงบ่ายสามมันเป็นเวลาเปิดแอร์ทั้งเพราะทุกคนทำงานกันหมดน้อยคนมากที่จะเข้าไปนวดในช่วงนี้ เพราะฉะนั้นเป็นช่วงค่าน้ำค่าไฟเปิดแอร์ทั้งหมด...เกิดอยู่แล้วหลัง 17.00 ไปแล้วถึงจะมีลูกค้าซึ่งมาหกลบแล้วที่เปิดแอร์ช่วงแรกนั้นจะเหลือเท่าไร แต่ในขณะเดียวกันสมาคมเนี่ยที่ยังอยู่กันได้เพราะ 10.00-15.00 มันมีการสอนไงเพราะมีงานสอนก็มีรายได้เข้าแล้ว

เป็นการผลิตบุคลากรด้วย เพื่อผลิตคนให้พอต่อความต้องการด้วย” (นายสุกษม อามระดิษ เลขาธิการสมาคมแพทย์แผนไทยแห่งประเทศไทย, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธ.ค. 2561)

“...เปิดเป็นคอร์สระยะสั้น เป็นการหัตถเวช เกี่ยวกับกล้ามเนื้อเส้นเอ็น โครงสร้าง แล้วก็ระบบหัตถการพวก ตอกเส้น เหยากัน อะไรประมาณนี้ครับ...ถูกต้อง ต้องทดสอบก่อน คือปกติก็สอบ ไม่ใช่เราเก็บ 4900 / 5900 / 9000 แล้วเก็บแล้วเก็บเลยไม่มี ก็ต้องเป็น บางทีผมมีที่พักที่ 130 ด้วยคือให้เรียนจนเป็น...ก็เราทำให้แพทย์แผนไทยมันเป็นน้ำดี ให้เป็นหมอไทยที่ดี เพราะหมอไทยเป็นหมอของแผ่นดิน” (พท. ยศวัฒน์ พรหมจรรย์ ผู้ประกอบการประเภทคลินิก, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 พ.ย. 2561)

“...แล้วที่มาเรียนกับพี่ เรียนจบแล้วจะไปเมืองนอกทุกคนค่ะ เพราะว่าใครเรียนเสร็จเค้าว่าเค้าพร้อมจะไปแล้ว คือเรียนเร็วไปเร็ว...ก็ขึ้นตำ 10 วันอยู่แล้วค่ะเพราะเราจะไม่เรียนมั่ว ๆ...ก็ของสมาคมแพทย์แผนไทยอยู่แล้วค่ะ ที่ได้ใบรับรองจาก สบส. แล้ว 3 หลักสูตรที่เค้าขึ้นทะเบียน...เราก็หลักสูตรละ 6000...ก็ขึ้นป้ายอยู่ค่ะ ก็เด็กที่เค้าเรียน ญาติเค้าทำงานกะเรา ถ้าจะเรียนวิชาชีพไม่อยากไปเรียน มาเรียนฟรีไม่ต้องเรียนที่ 3 เดือน ก็มาเรียนที่นี้ เค้าสอนดีนะ เค้าทำงานไปด้วยแล้วก็พักที่ร้านได้ด้วย อาจารย์สอนละเอียด เค้าจะพูดประมาณนี้ เค้าก็แนะนำญาติเค้ามาเรียน นี่ก็ปัจจุบันถ้าญาติเค้าจะเข้าวงการนวด” (นางวชิพรรณ แยมพงษ์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 ธ.ค. 2561)

“...กับโรงเรียนเราอยากให้สอดคล้องปั้นให้ดีไว้ ให้เก่งไว้ เรียนปุ๊บสอบปั๊บ แทนที่กันได้เลย ทุกวันนี้ต้องทำเนวนี้แล้วค่ะ เมื่อก่อนเหมือนต้องง้อเค้า อาย่าฟังไปเลยนะ แต่ตอนนี้จะไปแจ้งเรา เรามีปั้นรอไว้แล้วค่ะ ตอนนี้เด็กเปลี่ยนเยอะ พอเก่งแล้วครบวงจร แล้วมีประสบการณ์ป็นิ่ง หนูจะไปต่างประเทศแล้ว” (คุณเจ๊ียบ ผู้จัดการสถานประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 22 ธ.ค. 2561)

จากที่กล่าวข้างต้นนั้นคือวิธีแก้ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการสถานประกอบการแพทย์แผนไทย แต่ในด้านของพนักงานผู้ให้บริการแพทย์แผนไทยก็มี ปัญหาและอุปสรรคเช่นกัน อย่างกรณีความมั่นคงในอาชีพและคุณภาพชีวิตของพนักงาน ผู้ให้บริการแพทย์แผนไทยในสถานประกอบการ ด้วยบริบทของสถานประกอบการเป็น ธุรกิจขนาดย่อมความมั่นคงในอาชีพของพนักงานผู้ให้บริการก็มีความเสี่ยงอยู่ด้วยระบบ

การทำงาน การบริหารงานของสถานประกอบการยังไม่เป็นระบบส่วนใหญ่การบริหารงานทำแบบอย่างง่าย หากพิจารณาในด้านของพนักงานซึ่งเป็นผู้ใช้แรงงานความมั่นคงในอาชีพหรือคุณภาพชีวิตยังคงมีความเสี่ยง เพราะไม่พบระบบประกันสังคมใช้ในธุรกิจสถานประกอบการ โอกาสของการชดเชยรายได้ ประกันความเจ็บป่วย และหากพนักงานตกงาน ถูกเลิกจ้าง หรือเจ็บป่วยก็ไม่มีประกันรายได้หรือเงินชดเชย นี่ก็คือ ปัญหาและอุปสรรคของพนักงานผู้ให้บริการที่เป็นจุดด้อยในอาชีพของพนักงานแพทย์แผนไทย ซึ่งยังไม่สามารถแก้ไขได้ แต่บางสถานประกอบการเล็งเห็นถึงความสำคัญของพนักงานผู้ให้บริการจะตอบแทนพนักงานด้วยการให้โบนัส แต่ขึ้นอยู่กับว่าในปีนั้นผลประกอบการจะได้รับผลกำไรมีมาก น้อยระดับไหน เจ้าของสถานประกอบการมอบโบนัสให้กับพนักงานเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และจงใจให้กับพนักงานของสถานประกอบการนั้น ๆ ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...เค้าไม่ใช้พนักงานประจำ ไม่มีประกันสังคมอะไร ตัวเองไม่สบายก็พาไปหาหมอ ช่วยอะไรเค้าได้เราก็คงช่วย...เพราะว่า เวลาเค้าไม่สบายเราพาไปหาหมอ เวลามีปัญหาเราก็คงเคลียร์...บางที ปิดร้านวัน พาไปเที่ยวพัตยา...เมื่อสองสามเดือนที่แล้วเราก็ก็นไป พัตยาไหว้พระกันวันนึง สองรถบัส...ดูสภาวะ นี่ปีหน้าประมาณ กรกฎาคม กว่าจะพาลองเรือยอร์ค มีบริษัทเรือมาเสนอให้อยู่” (นางสาวจารวิ ติสันโต ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...แล้วพอสิ้นปีก็จะมีเงิน โบนัสนิด ๆ หน่อย ๆ มีจัดปีใหม่ มีเรตพนักงานที่อยู่สามปีเท่าไร ห้าปีเท่าไร เราจะเรตขึ้นให้กะ...ประกันสังคมไม่มีกะ เค้าต้องทำเอง เพราะบางคนเค้าไม่พร้อม เพราะว่าประกันสังคมมันต้องนายจ้างครึ่งนึง ลูกจ้างครึ่งนึง บางทีเค้าก็มองว่าไม่จำเป็น เราก็คงจะไม่บังคับเค้า...ให้โบนัสสิ้นปีเอา” (นางสาวพรทิพย์ จ้อยสูงเนิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...ไม่ต้องประกันหรอกกะ เงินที่เค้าได้จากเราเกินอยู่แล้วกะ...ให้ ปีใหม่พี่ให้หมอกคนละ 5,000 ส่วนแคชเชียร์พี่ให้ 20,000 ความจริงคนก็คงต้องได้รับสิ่งตอบแทน” (นางมนต์ใจ สัตบรรณ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

ด้านพนักงานผู้ให้บริการเป็นผู้ใช้แรงงาน ก็ได้รับผลกระทบจากการทำงาน พนักงานใช้แรงกายในการทำงาน มือที่กดจุดให้บริการลูกค้าซึ่งทำให้ร่างกายก็มีการ

เหนื่อยล้า มีผลกระทบให้ปวดตามร่างกายเช่นกัน พนักงานผู้ให้บริการบางที่ต้องซื้อยาเพื่อบรรเทาปวด หรือจ้างเพื่อนร่วมงานมาเพื่อผ่อนคลายร่างกายเช่นกัน ในส่วนของ การรักษาตัวเองของพนักงานต้องรับผิดชอบจ่ายค่าใช้จ่ายเอง แต่ส่วนนี้สถานประกอบการน้อยรายจะเล็งเห็นถึงความสำคัญเรื่องสุขภาพของพนักงาน ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...กับเพื่อนร่วมงานเหมือนกันถ้าเค้าเจ็บก็เหมือนเราเจ็บ ไม่มีใครรักษา แต่เราช่วยเค้าได้ อยู่ด้วยกันก็ดูแลกัน” (คุณพิม พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...เราปวดเยอะเราก็ปวดค่ะ ไปเรียนปู้ปู้เลยหนักกว่ากรรมกรก่อสร้างอีก นวด เนาะ แล้วเดี๋ยวมันสูง เราต้องยืนก็ปวดแข็งปวดขา แสบ ๆ จะไม่ไหวอะค่ะ งานหนักค่ะ กรรมกรในห้องแอร์อะค่ะปวดเมื่อยปวดเนื้อปวดตัว ก็เลยไป ๆ มา ๆ มา ๆ ไป ๆ พอดีไป พักจะสองปีแล้วจะก่อนจะมาถึงนี่” (คุณปลา พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...นอกจากก็มีแต่ว่า หมองูตายเพราะงู เพราะพวกเส้นอะไร...มันก็ปวด ๆ ...ก็ให้เพื่อนนวดเหมือนกันค่ะ จ้างนวดเหมือนกันค่ะ” (คุณปู พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

การทำงานเป็นทีม เห็นได้จากผู้ประกอบการหลายรายจัดให้มีการประชุมพนักงานปรึกษาหารือหากมีปัญหาในการทำงาน และการกลั่นกรองพนักงาน และปัญหาด้านการขาดแคลนพนักงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการรับรู้ ช่วยกันแก้ปัญหา และรับทราบแนวทางในการปฏิบัติของสถานประกอบการด้วย ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...คุณได้รวมใจหมอให้เป็นหนึ่งใจเดียวกับคุณหรือยัง คุณได้ทำให้หมอดิฉันว่า ตรงนี้คือบ้านของเค้า ถ้าเค้าไม่ช่วยรักษายาบ้านเค้าไว้ ถ้าเค้าทำให้บ้านไฟไหม้ เค้าจะไม่มีที่อยู่เลย ดันไม้ดันนี้มันเป็นดันไม้ดันใหญ่อะ ถ้าเงินเปรียบเหมือนใบไม้ ดันไม้ดันใหญ่ มันมีใบเยอะ มันจะร่วงอยู่ตลอดเวลา คุณก็เก็บกันไป ถ้าคุณอยู่อย่างร่มเย็นเป็นสุขมันเป็นทรัพย์สินเงินทองทำไมคุณไม่รักษามันไว้ละ ทำไมไม่ใส่ปุ๋ย พรวันดินพัฒนาตรงนี้

มันไม่ได้ที่อะไรยาก” (นางมนต์ใจ สัตบรรณ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

“...ถึงลูกค้า ถึงเพื่อนร่วมงาน ถึงเจ้าของ ป้าก็ไม่มีอะไรในใจ เพราะเราต่างคนต่างมาทำงาน ต่างคนต่างต้องรับผิดชอบ ต่างคนต่างช่วยกัน มีน้ำใจอันดีต่อกัน มีความรู้สึกอันดี มีน้ำใจอันดีในงานมันก็เดินไม่สะดุด” (คุณยา พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 พ.ย. 2561)

“...ทำไมถึงรักที่นี่ ที่นี้ให้ทั้งความอบอุ่น ให้ทั้งเป็นแบบครอบครัว มีอะไรคุยกัน มีอะไรเจ้าของก็ปรึกษากันนะ (เสียงเครือ น้ำตาลอ) มันดีมันดีอะค่ะ เพราะอะไรรู้ไหม เคยคุยกับเจ้าของนะค่ะว่าเราอยู่ที่ไหน เราอยู่ที่นี้เราอบอุ่นกว่า (เสียงเครือ น้ำตาลอ)...เค้าเหมือนกับครอบครัวเรา ที่ทำงานเราเป็นบ้านเรา บ้านครอบครัวใหญ่ เราทำงานเพื่อครอบครัวเราอยู่ได้ เค้าอยู่ได้เราก็ตู้อยู่ได้ อะไรที่เราพร้อมจะช่วยเราช่วย พร้อมที่เราทำได้ เราก็จะทำ ทำยังไงให้ดีที่สุด ถ้าไม่เค้าก็ไม่มีเรา” (คุณพิมพ์ พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

ด้วยประเทศไทยมีชื่อเสียงในเรื่องนวัตกรรมการแพทย์แผนไทยและการส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐ ได้รับการตอบรับจากชาวต่างชาติเป็นอย่างดีเมื่อชาวต่างชาติมาเยือนประเทศไทยต้องได้สัมผัสการนวดแผนไทย ในการปรับเปลี่ยนกลุ่มผู้รับบริการจากคนไทยเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยว ส่วนใหญ่เป็นชาวจีน ซึ่งกลุ่มผู้รับบริการเป็นชาวต่างประเทศนั้น ก่อให้เกิดรายได้สูงแก่ผู้ประกอบการ แต่ปัญหาเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภาษาอาจเป็นอุปสรรคในการให้บริการถึงแม้จะเป็นกลุ่มผู้รับบริการที่เข้ารับบริการครั้งเดียวก็ตาม แต่สามารถสร้างรายได้และส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศได้เป็นอย่างดีผู้ประกอบการที่จัดบริการเพื่อการรองรับนักท่องเที่ยวก็ได้พัฒนาตนเองด้วยการจ้างครูสอนภาษาจีนมาสอนพนักงาน เพื่อการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจในการสื่อสาร ซึ่งผู้รับบริการชาวต่างชาติมีความพึงพอใจที่สามารถสื่อสารกับพนักงานได้ ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...ที่สำคัญที่พี่โคดมาทำของกลุ่มทัวร์เพราะว่า ใ้รายการนวดมันอยู่ในโปรแกรมทัวร์ไง...มันต้องโตได้ในอนาคต เพราะว่าเราทำกับทัวร์จีน...เราจะจ้างครูสอนภาษาจีนเบื้องต้น เกี่ยวกับศัพท์คำนวด...ที่นี้ถ้าไค้เค้าบอกกรูฟทัวร์ไว้ เค้าจะบอกว่าฉัน

จะนัดตรงไหน ไม่นัดตรงไหน เอาหนักเอาเบา ประมานนี้...พอทำบ่อยๆก็จะชินใจ... เพราะปีแรกทัวร์เยอะมากกกก วันหนึ่งประมาณ 30 บัส บัสหนึ่งแต่เช้ายันดึกจะ ทัวร์ที่มา Low ตอนภูเก็ตเรือล่มจะ หายไป 4 เดือน 4 เดือนนี้ขาดทุนประมาณ 200,000 จะ...ทัวร์ กลับมาด้วยตอนนี้ได้กำไรทุกวัน ตอนนี้ประมาณสัปดาห์วันที่ทัวร์เข้ามาพอดีรัฐบาลเค้า แก้ปัญหา ” (นางสาวจารวี ดิสนันโต ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...เป็นต่างชาติละ ที่นี้ต่างชาติ ร้อยเก้าสิบกว่าเปอร์เซ็นต์เลยอะ คนไทยน้อยมาก คนไทยจะประจำ ๆ กัน...ต่างชาติละแต่ไม่ใช่กรู๊ปทัวร์นะละ เอามาทำธุรกิจ เอามาเที่ยว เอามาช้อปปิ้ง...สิงคโปร์ คนเอเชีย สิงคโปร์ ฮองกง จีน แต่แคชเชียร์เราพูดภาษาจีนได้... ภาษาอังกฤษเราพูดได้อยู่แล้ว ส่วนภาษาจีนก็มีแคชเชียร์ก็จะมาสื่อสารให้กับพนักงานอีก ทีละให้เข้าใจกัน...ใช้อาศัยคุยกับลูกค้า แล้วก็บอกต่อกัน เพราะมันจะใช้อยู่ไม่กี่คำ นวดเท้า นวดไทย นวดออย ดีไม่ดี ชอบไม่ชอบ” (นางสาวพรทิพย์ จ้อยสูงเนิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

นอกจากนั้นการปรับปรุงแบบการบริการให้เป็นมาตรฐานและสร้างความ น่าเชื่อถือ จากพื้นฐานของการดูแลรักษาความสะอาดของสถานที่ การให้พนักงานแต่ง เครื่องแบบที่เป็นมาตรฐาน จะสร้างความน่าเชื่อถือของสถานประกอบการได้

### **ประเด็นที่ค้นพบที่ 3 อุปสรรคในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย**

การขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งพนักงานผู้ให้บริการ การเล็งเห็นถึงพัฒนา ความรู้และทักษะของพนักงานผู้ให้บริการยังมีน้อย เพราะคิดว่าเสียเวลาและไม่คุ้มค่า ต่อการลงทุนในการฝึกอบรม ควรส่งเสริมคุณภาพชีวิตและยกระดับตลาดแรงงาน ประเพณี เพราะเป็นตลาดแรงงานที่เป็นที่ต้องการของต่างประเทศ

**ความยั่งยืนและอนาคตของธุรกิจแพทย์แผนไทย** จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกล่าวได้ ไปในทิศทางเดียวกันว่า ถึงแม้เศรษฐกิจระดับมหภาคจะไม่ค่อยดีนัก แต่ในธุรกิจบริการ ยังคงมีการเจริญเติบโตได้อยู่ เนื่องจากมนุษย์ยังคงใช้ร่างกายในการทำงานร่างกายย่อมมี ความเสื่อมหรืออ่อนล้าเป็นธรรมดา ซึ่งส่งผลไปในเชิงบวกของธุรกิจสถานประกอบการ แพทย์แผนไทยเป็นธุรกิจที่กำลังเติบโตในสังคมไทยและความต้องการแรงงานในสังคม โลก จากสภาพเศรษฐกิจ สังคมที่เคร่งเครียด คนวัยทำงานในปัจจุบันส่วนใหญ่ใช้ คอมพิวเตอร์ในการทำงาน และทุกคน ทุกเพศวัยใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่หรือ

โทรศัพท์มือถือ ย่อมมีความตึงเครียดจากระบบสมอง และอาการเกร็งกล้ามเนื้อ ซึ่งอาจส่งผลมายังร่างกายทำให้ร่างกายปวดเมื่อย ส่วนใหญ่จะเกิดอาการปวดเมื่อยตาม คอ บ่า ไหล่ หรือในภาษาแพทย์คือ อาการของ ออฟฟิศซินโดรม (office syndrome) ทำให้ความต้องการ การผ่อนคลายโดยวิธีการนวดบรรเทาเป็นตัวเลือกหนึ่งที่ผู้คนเลือกใช้บริการ และเป็นที่ยอมรับมากขึ้น เมื่อมีการทดลองใช้เพื่อการผ่อนคลายแล้วรู้สึกผ่อนคลายและสบายตัวจะเกิดความต้องการใช้บริการซ้ำ ซึ่งส่งผลดีต่อธุรกิจสถานประกอบการด้านการแพทย์แผนไทย จากความต้องการดังกล่าวธุรกิจสถานประกอบการแพทย์แผนไทย มีการเปิดเป็นจำนวนมากเพื่อรองรับกับความต้องการของลูกค้าและการเป็นตัวเลือกสถานประกอบการในบริบทเดียวกัน และส่งผลต่อการคงอยู่อย่างยั่งยืนในอนาคตข้างหน้า มีความเจริญเติบโตและขยายวงกว้างได้อีกไกล ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...ตอนนี้ระบอบแผนไทยดังไปทั่วโลกเป็นที่ยอมรับ...คิดหมอ อะไรประมาณนี้ก็มีมาเรื่อย ๆ ...ปัญหาเศรษฐกิจ ก็มีส่วนตัวว่าคนมันเจ็บมันปวดมันเมื่อยมันก็มา...ตอนนี้สังคมก็ยอมรับละนะ เมื่อก่อนไม่ยอมรับ เมื่อก่อนมองว่าไปนวด ไปนวด หาย แต่ช่วงหลังตั้งแต่มีข่าวอะไรเนี่ย ทำให้สังคมยอมรับกับนวดแผนไทยมากขึ้น ทั่วโลกอะตอนนี้...อนาคตกับธุรกิจนี้สร้างรายได้สามารถไปอีกไกลอยู่คู่กับสังคมไทย” (นางมนัสนันท์ เบ็ดต์เจอร์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 พ.ย. 2561)

“...แน่นอน ตราบที่ โอ๊ย ปวดแขน ปวดขา อย่างคลินิกแผนปัจจุบันก็หันมาใช้สมุนไพรรักษา” (พท. ยศวินทร์ พรหมจรรย์ ผู้ประกอบการประเภทคลินิก, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 พ.ย. 2561)

“...ตราบดีที่ประเทศไทยยังรับทัวร์ ก็มีทัวร์มาเที่ยว...นับวันสังคมไทยนับวันก็เป็นสังคมผู้สูงอายุ สังคมคนไม่ออกกำลังกายเยอะ...พื้คิดว่ามันเป็นโอกาส...พื้ก็ทำของพีไปเรื่อย ๆ นะ แต่ก็ปรับเปลี่ยนไปตามสภาพ” (นางสาวจารวิ ติสันโต ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...คือถ้าสังคมไทยทุกวันนี้ ถ้ารัฐบาลมีการโปรโมทมากกว่านี้ ให้ความสำคัญมากกว่านี้ มีโรงพยาบาลที่เป็นกิจจะลักษณะ เหมือนโรงพยาบาลเอกชนทั่วไป เจ็บคิดว่ามันเป็นทางเลือกให้กับสังคมไทยเพราะโดยส่วนใหญ่คนไทยเนี่ย ทุกวันนี้โรงพยาบาลแพงมาก บางทีคนจนเข้าไม่ถึง โรงพยาบาลมันล้น ซึ่งโรคบางอย่างไม่จำเป็นต้องไป

โรงพยาบาลก็ได้ แค่แพทย์แผนไทยของเราก็ช่วยได้แล้ว ปวดเมื่อยอะไรอย่างเงี้ย นู่นนั่นเสียว โอเคกินอาหารไม่เพียงพอ ออกกำลังกายให้ถูกหลัก นั่งให้ถูกท่า กิริยาบถให้ถูกท่า เจ็บว่ามันก็ช่วยได้มากแล้ว ทุกวันสุดท้ายผ่าตัด อย่างนี้วลีอจจริงไม่ต้องผ่าตัดได้ นวดแก้ อาการก็หายได้เปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้มันเกิด แค่ให้เค้ารู้ก็หายได้ละ” (นางสาวพรทิพย์ จ้อยสูงเนิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...มันไปได้เรื่อย ๆ นะธุรกิจนี้ แต่ถามว่ามันจะรวยไหม อย่างที่บอกมันไม่ได้ รวย มันน่าจะผ่านยุคที่ บวมไปแล้ว เพราะว่าถามยอดรายได้จากจีน ๆ ธุรกิจเนาะ พอมัน จีน ๆๆ มันก็หล่น หล่นแต่ในระดับที่นิ่ง เพราะเรายังเก็บลูกค้าส่วนหนึ่งเราได้แล้วลูกค้า ก็บอกต่อ... ลูกค้าเก่าที่เราเคยขายไปนานก็กลับมา คือเค้าอาจไปลองที่ไหนมาแล้วก็ กลับมา แต่การทำธุรกิจในปัจจุบันมันต้องหลากหลาย ถึงจะอยู่ได้” (นางวชิพรรณ แยมพงษ์ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 ธ.ค. 2561)

“...เรื่องของเศรษฐกิจมีส่วน ช่วงนี้มันเป็น มันขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจหรือเปล่าเราก็ ไม่เข้าใจ มันเจียบ ๆ ตั้งแต่ช่วงกันยา ที่ผ่านมา...แต่ก็มีลูกค้าใหม่เข้ามา ก็ต่อยอดได้นิด หน่อยละ...มันก็จะขึ้นสูงไปเรื่อย ๆ ละ เค้าก็ยอมรับกันทั่วแล้ว ที่ต่างประเทศก็เปิดกัน เยอะแล้วละ มันเป็นอาชีพที่ยั่งยืนแล้วก็ อยู่ได้ตลอดไปเพื่อจะได้ช่วย เพราะว่าคนเราก็อ เจ็บไข้ได้ป่วยอย่างน้อย ปวดเมื่อยล้า เป็นกันเยอะเลยละ ก็ยังได้มานวดบรรเทาหรือผ่อน คลาย มันก็ยังอยู่เป็นอาชีพหลักอีกอาชีพหนึ่ง ของคนไทยเราตลอดไปละ” (นางรุ่งนภา โนะสี ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 ธ.ค. 2561)

“...ส่งผลมากครับ คนคิดเรื่องการใช้จ่ายมากขึ้น...มันเป็นอาชีพที่อยู่กับ สังคมไทยได้นานมาก...เป็นธุรกิจยังไปได้เรื่อย ๆ นะครับ มันไปของมันได้เรื่อย ๆ แต่ถ้า เรามีมาตรฐานของเรา” (นายสมภพ กิจวสิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธ.ค. 2561)

“...ธุรกิจนี้ไปด้วยดีมาก ๆ แย่งก็จะทำให้ดี ถ้าเป็นไปได้แย่งจะไม่อยู่แค่นี้ อยากจะหาดีแล้วใหญ่กว่านี้ แย่งไม่ชอบอะไรเล็ก ๆ แย่งอยากทำอะไรที่ใหญ่ และโต กว่านี้ จะต้องพัฒนาร้านแย่งให้ใหญ่กว่านี้ คิดไว้ละ...ผู้ใหญ่มากเลยละ เป็นนวดไทย นวดเท้า จะแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ติดสipa กับ นวดไทย ก็จะต้องโทรมาจองก่อน...ของผู้สูงอายุไปได้สวตอนนี้ ธุรกิจที่เกี่ยวกับผู้สูงอายุเติบโตดีมาก แต่จะดูว่าความรู้ของเราที่

เกี่ยวกับผู้สูงอายุเราเรียนมาหรือยัง ภายภาคหน้าแป้งอยากทำ แป้งชอบอยู่กับผู้ใหญ่ด้วย กระแสธุรกิจนี้ดีมาก” (คุณแป้ง ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 24 ธ.ค. 2561)

“...ยุคนี้ในปัจจุบันลูกค้าที่เป็นคือ คอ บ่า ไหล่ มากสุดก็ปวดขา จะยังงี้ก็ทำได้ อย่างถ้ามีลูกค้าประจำถ้าหมอนคนนั้นไม่ว่างเราก็จะถามว่าลูกค้าคนไหนชอบนวดแบบไหน เล่าก็จะบอกเน้น ขา กับไหล่...ตราบใดที่โลกนี้ยังมีต้นไม้ แพทย์แผนไทยก็เช่นกัน มันต้องอยู่คู่กันไปตลอด...ก็ลองไปดูร้านขายอุปกรณ์ร้านนวดที่จัตุจักร มันก็ยังขายได้เดือนละล้านกว่านะ...กิน นวด ทำผม ยังงี้ก็ยังอยู่มันมีอย่างงี้ละ “หนูมาจองไว้แต่หนูไปกินข้าวก่อน” “พี่แฟนผมมาทำผม ผมเลยมานวด” คิดว่ายังงี้มันก็อยู่คู่กันกับโลกใบนี้” (คุณเจี๊ยบ ผู้จัดการสถานประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 ธ.ค. 2561)

“...เห็นว่ามันเป็นธุรกิจ wellness คือก่อนเค็กมันใหญ่ wellness & Spa อย่างที่บอกเรารู้ศักยภาพของร้านเรา และของหมอนที่มีอยู่... มันเป็นธุรกิจฟุ่มเฟือยแต่ เศรษฐกิจหนักๆคนเครียด คนก็เข้าร้านนวดเหมือนกัน เพียงแต่ว่าเค้ามีเงินจะจ่ายหรือป่าว ทั้งหมดทั้งมวลมันคือความพึงพอใจไม่มีใครบอกหรือว่าราคานวดหรือว่า คุณค่าของมันคืออะไร แต่คนที่ตั้งใจจะมานวดร้านนี้เค้ามีกำลังจ่ายครับ ต่อให้เศรษฐกิจแย่แต่เค้ามีกำลังจ่ายเค้าก็เดินเข้าร้านเรา แต่ที่นี้จำนวนคนที่เดินเข้าเดินออกมันอาจจะต่าง...มันไม่ใช่แค่สังคมไทยดีกว่าผมว่ามันตอบโจทย์ของสังคมโลกเลย...เพราะนวดมันไม่ได้มีแค่ในประเทศไทย อินเดียมีนวดแบบอินเดีย การนวดแบบพม่า นวดไทย Wellness มันคือทั้งหมดทั้งมวลเป็นไปเพื่อสุขภาพที่ดี แนวคิดแบบสุขภาพที่ดีผมว่า มันเป็นสากล โอเค ตอนนี้มันเป็นร้านนวด ไม่ได้แค่ว่ามันเป็นเรื่องของนวด แต่มันเป็นเรื่องของสุขภาพกายอย่างเดียวแต่มันเป็นเรื่องของสุขภาพใจด้วย ผมมองอย่างนั้นจริง ๆ นะ มันเป็นธุรกิจที่จำเป็นต้องมีอะครับ ขาดไม่ได้คุณอยากให้สุขภาพคุณดี” (คุณข้าว คุณมด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...ดีขึ้น 20%...เศรษฐกิจไม่กระทบกับเรา เวลาร้านมันไม่คิณะแค่ฝนตกลูกค้าก็จะไม่มีเลย ร้านดีต่อให้ฝนตกน้ำท่วมลูกค้าก็มา อันนี้พี่มนพูดอย่างมั่นใจนะ ขอให้คุณแข็งแรง...มันทนไม่ได้อะมันปวดเมื่อย ถ้าเราจะพูดเหมือนเป็นการเสียดสี...ตอนนี้จะให้คนไปเดินห้างกับมานวด คนจะเลือกมานวด...พี่มนยังยืนยันว่ายังไปได้อีกมาก...

ถ้าคุณทำดินะ มันไปได้อีกไกล ไกลมาก” (นางมนต์ใจ สัตบรรณ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

“...ไม่กระทบมากกลุ่มพวกนี้จะค่อนข้างซื้อความสุขให้ตัวเอง...เพราะบางคนขับรถ นั่งทำงานอะไร...เยอะนะ เพราะว่า ทุกตรอกซอกซอยมีร้านนวดเต็มไปหมด แต่สิ่งที่ดีคือ ทุกคนทำให้มันอยู่ในมาตรฐานขั้นต่ำเดียวกันตรงนั้นก็ดี เพราะฉะนั้นลูกค้าสามารถเดินไปที่ไหนก็ได้ เมื่อคุณได้รับบริการขั้นต่ำเหมือนกัน...ผมว่าเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ อะครับ แล้วก็จะมีความมาตรฐานมากขึ้นด้วย อย่างที่บอกต้องอยู่มาตรฐานของการควบคุมของกระทรวงสาธารณสุขมันถึงจะไม่กระทบกับสังคม ในมุมกว้างเช่นบางร้านที่มันแอบแฝง กระทบแน่ ๆ อะค่ะ...คุณมาเมืองไทยแล้วคุณไม่ได้ลองนวดไทยคุณมาไม่ถึงเมืองไทย... สังคมยอมรับมากกว่านี้ ผมว่าในว่าตลาดแรงงานอะไรต่างๆเนี่ย ผมว่ามันจะยิ่งเข้มข้นขึ้น” (คุณ โต้ง คุณ เปิ้ล ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

“...ไม่มีอะไรมึงเครียดมึงเมื่อย มึงเครียดก็ยิ่งมานวดสังเกตไหม เสาร์ อาทิตย์ ร้านนวดคนเต็มคือแนวโน้วผู้บริโภคมันเปลี่ยนไป ค่านิยมมันเปลี่ยนไปแต่ก่อนอะ เรื่องนวดคนเฒ่าคนแก่มานวด ปัจจุบันคนหนุ่มคนสาวก็หันมานวด มาสปา มาผ่อนคลาย จัดฟิสิกกระชับใบหน้า...หันมาใช้บริการแม้กระทั่ง เด็กนักเรียน นักศึกษาก็หันมาชอนวด เพราะความเครียด ใจ มานวดเท่า นวดตัวไปดูร้านนวดมีทุกวัย มันกลายเป็นสถานพักผ่อนของครอบครัว พ่อ แม่ ลูก ยกครัวไปเลย หนุ่มๆสาวๆก็หันมาเข้าฟิตเนสพอเมื่อยก็มานวด ค่านิยมเปลี่ยนไป” (นายสุกษม อามระดิษ เลขาธิการสมาคมแพทย์แผนไทยแห่งประเทศไทย, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธ.ค. 2561)

“...มันก็มีนะ สักสามสี่เปอร์เซ็นต์...ไม่ว่าเศรษฐกิจยังไงทุกคนต้องไปนวด เค้าจะไม่เมื่อยบ้างเลยใจ เค้าไปที่ร้านที่ร้านไม่หายเพื่อนเค้าแนะนำ มันก็เหมือนวงกลม...ยัง ใจก็อยู่ได้...สบายมาก แต่ถ้าเต็มร้อยนะ ลูกค้าจะเยอะทุกร้าน ยัง ใจก็เมื่อย อย่างออฟฟิศซินโดรมเนี่ย ยัง ใจก็มา” (คุณพร พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“เค้าปวดเมื่อยมาค่านั่งทำงานมา...ส่วนใหญ่ก็ ขา บ่า ไหล่...ส่งผลเยอะค่ะ...อย่างหน้า High นะ ปีที่แล้วหมอต่อบทวน 7-8 รอบเราก็จะได้เยอะ แต่เดี๋ยวนี้เหลือ 3-4 ร้อย เยอะเลยคะเยอะมาก...ท้าว เพราะท้าวเนี่ยแหละอยู่ได้” (คุณเกรียม พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...ถ้าไปโรงพยาบาลทุกวันนี้ แค่เป็นนิด ๆ หน่อย ๆ หมอก็ผ่าตัดอย่างเดียว ทุกวันนี้อะไรก็ยังมีดหมออย่างเดียว แต่เรามองว่าถ้าเราทำแล้วเค้าดีขึ้น เรายังมาคว่าต้องผ่าตัดไหมลองดูถ้าดีขึ้นก็ไม่ต้องไป...คิดว่าก็อยู่กันได้นะ...ถ้าว่าบริการดี ลูกค้าน่าจะอยู่กันได้นะ เพราะทุกวันนี้อะไรละ ที่ต่างชาติเค้าติดก็ฝีมือคนไทยเรา ทุกวันนี้พี่ยังไม่คิดไปต่างประเทศเลยนะ เราอยู่ที่นี่เราก็อยู่ได้” (คุณพิมพ์ พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...เยอะค่ะ เศรษฐกิจไม่ดีลูกค้าก็ไม่ค่อยมีนะ ก็เลยส่งผลเยอะอยู่ค่ะ มันก็มีขึ้น ๆ ลง ๆ เป็นบางช่วงค่ะ...เยอะนะค่ะตอนนี้ คนเรามันปวดเมื่อยร่างกายเยอะเนาะ ถ้าไม่มีจุดนี้เค้าจะไปหาหมอที่ไหนอะ เพราะตอนนี้ครอบครัวอะไรเด็กก็ได้แต่นั่งเล่นโทรศัพท์กันเนาะ ดีค่ะก็แต่ละคนก็นวดกันจริง ๆ จัง ๆ กันนะ” (คุณปลา พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...ก็มีนิดนึง...มันก็จาก เออ ทิป จาก 100 ไซม์ก็เลือก 50 แต่มันก็ได้อยู่ค่ะ...ก็สร้างรายได้ให้ประเทศไทยได้เหมือนกันนะ คนต่างชาติมาเที่ยวเมืองไทย อย่างหนึ่งอย่างแรกเค้าอยากมานวดเมืองไทย...ถ้ามานวดนี้ มาเมืองไทยต้องมานวด...ไซม์ค่ะ เป็นอันหนึ่งที่ไม่วกยอด ก็มีนวดเนี่ยแหละค่ะ...สมัยก่อนมีแต่ผู้ใหญ่ที่มานวด สมัยนี้เด็กก็มานะค่ะ...หลากหลายค่ะ เพราะออฟฟิตซินโดม เยอะมากกกก คอ บ่า ไหล่...ปวดถึงรายได้ก็ให้เข้าประเทศเยอะนะ ต่างชาติเค้าก็มาเที่ยวเมืองไทย เค้าก็มานวดนะ...คิดว่าจะรุ่งนะ เดียวนี้คนปวดเมื่อยเยอะ คนใช้บริการเยอะ...เด็ก 10 ขวบก็มานวดเพราะสังคมมันก้าวไกลนะ เด็กเล่นโทรศัพท์กันเยอะมาก” (คุณปู พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

“...ไม่กระทบนะ เพราะส่วนมากของก้อยจะไปไหนเค้าจะรู้ว่าก้อยคือสายแก้ อาการ ถามว่ากระทบไหมไม่กระทบค่ะ อย่างเมื่อก่อนก้อยอยู่ตามร้านทั่วไปลูกค้า Walk in ก็จะลูกค้าลดลง แต่ตัวก้อยเองก้อยมีที่ไป อย่างลูกค้าตามบ้านก้อยก็ยังดี แต่ถามว่ารายได้มันตกมากไหมมันก็ไม่ได้นะ... เพราะคนที่เข้ามาเค้าปวดเค้าเมื่อย แล้วเราก็อทำให้เค้าสบายบรรเทาอาการปวดไร้ละ...ในอนาคตหออค่ะ น่าจะดีกว่านี้เพราะว่า ไม่ใช่คนไทยอย่างเดียวแล้วค่ะ ขนาดต่างชาติเค้าก็ยังเอาของเราไปเป็นอาชีพเค้าแล้ว...คิดว่ามันจะขึ้นกว่าทุกวันนี้ละค่ะ” (คุณก้อย พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

“...รู้สึกว่ามันกดดันเยอะอะค่ะ ชอบนอนอะค่ะ คนที่บ้านก็ชอบนอน คนรู้จักก็นวด...ใช้ค่ะ คลายเครียด เหมือนคนไทยจื๋อเมื่อย...ก็ดิ้นอะ คนนวดก็เยอะร้านนวดก็เยอะ...ใช้ค่ะก็ใช้อยู่” (ผู้รับบริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 พ.ย. 2561)

“...นวดแล้วรู้สึกผ่อนคลายค่ะ แล้วก็นวดแล้วก็หายเมื่อยค่ะ...ช่วยบำบัด ให้คนมีสุขภาพที่ดีขึ้น...คิดว่าธุรกิจแพทย์แผนไทยน่าจะไปได้ค่ะ ถ้าผู้ประกอบการมีการเรียนรู้ และมีการฝึกสอนให้กับพนักงานค่ะ ให้พนักงานมีการเรียนรู้ มีการฝึกอบรมทุกเดือนก็น่าจะไปได้ดีกว่านี้ค่ะ” (คุณปอน ผู้รับบริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 ธ.ค. 2561)

“...มันตอบโจทย์ได้ค่ะ แล้วเราก็มีความสุขค่ะ...คุ้มๆมากเลยค่ะ...ใช่ ๆ แก้อาการตามจุดให้เราได้ ตอบโจทย์ให้ได้เลยทีเดียว...ก็จะแนะนำให้มาผ่อนคลาย ก็คนเราถ้าได้ผ่อนคลายพวกนี้ ทุกอย่างการทำงานมันก็มีความสุขอะค่ะแต่ถ้าร่างกายปวด โอ๊ย คิดไอนูนก็คิดไม่ออก โอ๊ย คิดไอนี้ก็คิดไม่ออกค่ะ ยิ่งวันไหนที่ออกตรวจพื้นที่นะ โอ๊ย ตาย ปวดเมื่อยไปหมดค่ะ อย่างวันนี้พี่เครียดมากต้องขึ้นนำเสนองาน ถ้าพี่ไม่ได้นวดก็ไม่มีแรงจะทำอะไรค่ะ เมื่อวานพี่เจ็บพี่ตึงไปหมดเลยค่ะ...พี่ก็ว่าโอเคนะ ช่วยคนเหมือนประมาณว่า เค้าแบกทุกอย่างอยู่ ถูกไหมค่ะ...เพราะว่าทุกคนมันก็ช่วงนี้ไปหมดเลย แต่เราทำงานอยู่หน้าจอคอมพิวเตอร์ แคเราจับเมาท์ เนี่ย ไปแล้วเนี่ยทั้งระบบ (โรคออฟฟิศซินโดรม) เมื่อก่อนแฟนพี่เป็นโรคกระดูกคอเสื่อมก็สาเหตุมาจากพวกนี้แหละ แล้วเค้าก็มานวด” (ผู้รับบริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...ก็รู้สึกว่าแพทย์แผนไทยเป็นวิธีการ ภาพลักษณ์แสดงถึงการผ่อนคลายได้ชัดเจนที่สุด แล้วพอมาลองใช้ก็เลยรู้สึกว่า เราได้รับความผ่อนคลายอย่างที่เรเคยเห็นตามโฆษณาจริง ๆ ...ถ้าเกิดถามถึงความผ่อนคลายสบายขึ้น มันผ่อนคลายมาก ๆ ...จริง ๆ อาจจะไม่ใช่แค่สังคมไทยนะค่ะ เรารู้สึกว่ามันเป็นสิ่งที่ไม่ว่าคุณจะเป็นใครคุณก็สามารถใช้บริการนี้ได้ค่ะ เพราะว่าแพทย์แผนไทย ก็มีอยู่ทุกที่จริง ๆ ในต่างประเทศก็เห็นว่ามันมีร้านแพทย์แผนไทยอยู่ มันสนองค่ะ ปริมาณร้านนวดในบ้านเราก็คือมีเยอะมาก ลูกค้ายิ่งจะสามารถเลือกได้ว่าเค้าชอบการบริการแบบไหน ชอบสถานที่หรือว่าความรู้สึกแบบไหน ชอบหมอนวดแบบไหน ยิ่งธุรกิจมาเยอะขึ้นลูกค้ายิ่งมีสิทธิได้เลือกสรร ให้ตัวเองได้รับการผ่อนคลายมากขึ้น...ก็คงเป็นเรื่องของการผ่อนคลายมากกว่า เพราะว่าการนวดหรือในบริการนวดมันมีหลายรูปแบบ ที่ทำให้คนมาใช้บริการรู้สึกผ่อนคลายหรือคลายจาก

ความเครียดที่เค้าเจอมาในแต่ละวัน...หมายถึงเดิบทโใหม่ คิดว่าถ้าบ้านเรายังโปรโมท หรือมีชื่อเสียงด้านการนวดอยู่คิดว่ามันก็ยังเจริญเติบโตไปได้เรื่อย ๆ ในทุก ๆ สถานที่” (คุณตึก ผู้รับบริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

จากที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์กลยุทธ์ของสถานประกอบการไปแล้วในวัตถุประสงค์ ที่ 2 จะเห็นภาพโดยรวมของการใช้กลยุทธ์ของสถานประกอบการโดยเลือกสถานที่ตั้ง ที่เข้าถึงได้ง่าย ที่จอดรถสะดวก สถานประกอบการที่สะอาด ใช้ฝีมือหมอหรือพนักงาน ผู้ให้บริการในการสร้างความประทับใจ ซึ่งแต่ละสถานประกอบการต่างใช้วิธี กลยุทธ์ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ผู้รับบริการมาเลือกใช้บริการซ้ำ

ส่วนกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจสถานประกอบการ ด้านการแพทย์แผนไทยนั้น ผู้ประกอบการสถานประกอบการธุรกิจแพทย์แผนไทยได้ ตระหนักถึง คือธุรกิจของตนสามารถเป็นสถานประกอบการที่ให้โอกาสคนได้ทำงาน มีอาชีพ เป็นที่เข้ามาหาเงินของพนักงานผู้ให้บริการที่ต้องการทำงานยังชีพ เลี้ยงดู ครอบครัว ด้วยสาเหตุที่กล่าวมาแล้วว่า พนักงานผู้ให้บริการส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีการศึกษา อยู่ในระดับขั้นต่ำ โอกาสที่จะมีแหล่งทำงานโดยการใช้อนุรักษ์งานหรือเปิดธุรกิจ ตนเองมีน้อย เพราะอุปสรรคแรกคือ ทุนทรัพย์ แต่ในขณะที่ปฏิบัติงานของพนักงานผู้ ให้บริการต้องมีการพัฒนาความรู้รอบด้านไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการงานบริการ ทักษะ ของฝีมือ วิธีการสื่อสาร การอยู่ร่วมกันภายในสังคม และที่สำคัญของการทำธุรกิจด้าน การแพทย์แผนไทยต้องมีใจรักในการบริการ มีจรรยาบรรณในอาชีพและความซื่อสัตย์ที่ ส่งมอบให้กับผู้รับบริการ ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวจะส่งผลให้พนักงานผู้ให้บริการมีคุณค่าและ มีความน่าเชื่อถือในระดับสังคมต่อไป ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...ก็ให้อาชีพแหละ อย่างน้อย ๆ คนมาทำอาชีพนี้อาชญากรรมมันก็น้อยลงละ และให้โอกาสกับคนยากคนจน มีโอกาสที่จะมีรายได้เทียบเท่ากับพวกที่เรียนจบปริญญาตรี มีโอกาสนำเงินต่างประเทศเข้าประเทศ บ้านเกิดตัวเอง อนุรักษ์อนุรักษ์ภูมิปัญญาของ คนไทย เราพัฒนาเรื่องนวดตัว นวดเท้า...คุณธรรม จริยธรรมในจิตใจของแต่ละคน เรา สอนได้เราให้ความรู้ได้ แต่เราไปบอกไม่ได้หรือว่าห้ามเค้าขายตัวนะ พวกหมอก็ให้คำ สัตย์ปัญญาว่าจะเป็นหมอที่ดี ใครจะคิดว่าจะมีหมอฆ่าฟันศพ ก็เราก็ตอนแบบนี้แหละ แต่เค้าจะนำไปปฏิบัติก็อีกเรื่องหนึ่ง...มันขึ้นอยู่กับตัวบุคคล แต่เราก็มองว่าหมอส่วนใหญ่

ก็เป็นคนดี เป็นหมอที่คุณธรรม มีจริยธรรม หมอนวดก็มีคุณธรรม จริยธรรม ที่นี้เรื่องคุณภาพทุกคนก็พัฒนากันอยู่แล้ว ก็น้องต้องเข้าใจนะ ไอ้หมอหยิก (ขยุ้ม ๆ) มันก็จะไม่มีลูกค้า ไปโดยปริยาย...เค้าก็จะไม่มีลูกค้าขาประจำ แต่คนไหนนวดดี นวดนุ่ม นวดแล้วหายไม่ระบม ลูกค้าก็จะจองคิว คือทุกคนที่จะทำนวดเนี่ย ต้องพัฒนาตัวเองไปโดยปริยาย” (นายสุกษม อามระดิษ เลขานุการสมาคมการแพทย์แผนไทย, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธ.ค. 2561)

“...แพทย์แผนไทยให้วิชา ให้ความรู้ พี่ก็มีรายได้ทางนี้เลี้ยงครอบครัวเลี้ยงชีพ ได้เผยแพร่ได้รักษาคนดูแลคนก็เป็นได้บุญด้วย บางคนไม่มีสตังพิกัดฟรี อย่างมีคนโทรมาว่าเรียนฟรีได้ไหม พี่ก็บอกให้เข้ามาคุย แต่พี่ก็ต้องคิดค่าทำใบประกาศก็คิดเป็นค่าเรียนไปเลย... ไข่กะ ให้โอกาสเค้าเหมือนอย่างที่เราเป็น...อนาคตกับธุรกิจนี้สร้างรายได้สามารถไปอีกไกลอยู่คู่กับสังคมไทย พี่สามารถผลิตบุคคลที่เค้าต้องการเรียนแม้ไม่ได้สตังพี่ก็จะช่วยเค้าให้เค้ามีรายได้และร้านของเราจะได้อยู่ได้ต่อมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก” (นางมนัสนันท์ เบิดต์เจอร์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 พ.ย. 2561)

“...คนจะไปต่อเพราะบางคนก็ไม่มีเงินเรียนนะ ผมก็มีหน้าที่เชื่อมโยงนะ จากสถาบันนี้ถูกหน้อยนะ ก็เป็นเพื่อนกันก็ไปตั้งใจเรียนนะ แต่ในมหาลัยถ้าคุณไม่มีตั้งใจเรียนก็ไม่มี เรื่องคือเรื่องจริง อย่างที่นี้ ไม่มีก็สอนให้ฟรีนะ...ก็สอนเหมือนกัน...ก็อธิบายจากการพัฒนาตัวเองมากกว่า อยู่ตรงนี้เป็นไง อยู่ตรงนั้นแล้วเป็นไง...ใช่ เพราะจริง ๆ แล้วแพทย์แผนไทยมันให้นะ...ให้ความรู้หนึ่งละ สองมันให้กำลังใจ แล้วมันให้คืนต่อสังคม คนไข้ดีขึ้น นู่นนี่นั่น บางทีตั้งก็ไม่สำคัญเท่าไร แต่ถามว่าสำคัญไหมสำคัญ แต่เราเห็นรอยยิ้มเค้าอะ เค้าดีขึ้น เนี่ย พ่อเดินได้แล้ว เค้านั่งได้ กอดคอกันร้องให้เราเห็นมาแล้วไง เราว่ามันเป็นเรื่องที่ยิ่งใหญ่นะ” (พท. ยศวินทร์ พรหมจรรย์ ผู้ประกอบการประเภทคลินิก, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 พ.ย. 2561)

“...ให้อาชีพ ให้สุขภาพ ให้สังคม ให้อะไรพวกนี้ มันทำให้เราเรียนรู้ว่าหมออะไร ยังไง หมอต้องประมาณไหน...เรียนจบแล้วมาฝึกงานที่นี้ได้ไหม แต่พี่รับนะ รับหมดเลย เพราะว่ามันนักเรียนเรียนจบแล้วก็อยากทำงาน ยิ่งไปร้านไทยยิ่งไม่ได้เลย พี่ก็ให้เค้ามาฝึกที่นี้เลย ก็ให้มาฝึกที่นี้เลย เพราะว่าที่นี้เป็นนวดกลุ่มทัวร์ คนเคยนวดก็มี ไม่เคยนวดก็มี ไม่เคยรู้หรือว่านวดอันไหนดีไม่ดี...เราก็สอนเค้าด้วยไง...ให้หมอที่เค้าเก่ง ๆ สอนให้

มาเป็นหุ่นให้คนที่มาใหม่ลองทดสอบว่า คนไหนมือเบาอะไรยังไงเราก็สอนเค้า เพราะว่า เค้ามีพื้นฐานเรียนมาแล้วยัง ใจก็ได้อยู่...อาชีพให้เราเลี้ยงชีพได้อยู่แล้ว เพื่อแพร่คนอื่น ด้วยทั้งหมด สังคมเราก็ให้ในด้านสุขภาพใจ นวดแผนไทยไม่ได้แพงนะค่ะ ในราคาที่ทุกคนจ่ายได้...พี่ว่านะ ถ้าเป็นไปได้นะกำลังตัวเองมีอะ ทำจะเป็นศูนย์ฝึกจริง ๆ จริง ๆ ที่ธุรกิจนี้มันยังไปได้ไกลนะ เพราะว่าทั่วโลกสนใจ อยากมีโรงเรียนสอน โรงเรียนสอนอย่างจริง ๆ จัง ๆ สอนแบบมีคุณภาพจริง ๆ อยากมีไลน์เส้น แบบจัดหางาน อยากจะส่งเค้าไปทั่วโลกเลย” (นางสาวจารวิ ดิสันโต ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...แต่ว่าสิ่งหนึ่งที่ทำให้คือลูกน้องทุกคนอยู่ได้ อย่างหมอเก่าสิบกว่าปีก็ยังอยู่ (หัวเราะ)...พฤติกรรมอยู่ร่วมกับเพื่อน การเข้ากันกับเพื่อน การปฏิบัติงานอย่างอื่น ขาดตกบกพร่องไหม...หมอก็ยังอยู่ ตอนนี้หมอเอาลูกมาทำแล้ว (หัวเราะ)...ความถูกต้อง ความซื่อสัตย์ เงินทุกบาททุกสตางค์ไม่มีเรดไม่มีขาด...ใช่ค่ะ เนี่ยเจ็บคิดป้ายไว้เนี่ย ว่าลูกค้า คือบุคคลสำคัญที่สุด มีร้านมีหมอไม่มีลูกค้า ก็ไม่เกิดธุรกิจ มีลูกค้าไม่มีหมอก็ไม่เกิดธุรกิจ มีหมอมียูกค้าไม่มีร้านก็ไม่เกิดธุรกิจ...แต่ต้องบนพื้นฐานของความถูกต้องนะ ... คนจนไม่มีโอกาสเรียนก็เรียนรู้จากตรงนี้ แต่มีพรสวรรค์ มีความสามารถ อาศัยการเรียนรู้การจดจำ อย่างเงี่ยคุณต้องยกเค้า” (นางสาวพรทิพย์ จ้อยสูงเนิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...ค่ะ เทศก่อนพอพัฒนาฝีมือได้ แล้วเด็กเค้าใจเปิดที่จะรับเรียนรู้เพิ่มเติม เราจะการสัมภาษณ์เพื่อดูทัศนคติในการทำงานของเค้าก่อน ถ้าคิดว่าปรับปรุงเค้าได้พัฒนาเค้าได้ก็คุยกัน และเค้ายินดีที่จะพัฒนาเราก็ให้โอกาส พี่บอกว่าพี่จะให้โอกาสคน เพราะพี่เองก็ได้โอกาส พี่คิดว่าการให้โอกาสคนเนี่ยเพื่อที่จะให้เค้าแสดงความสามารถออกมา... เพราะบางคนมาจากนวดไทย นวดเท้า เค้าเรื่องจบมาฝีมือเค้ายังไม่เก่ง เราก็ให้โอกาสถ้าเค้ารักที่จะทำงานด้านนี้นะ...เราก็จะมีการปรับทำ ปรับน้ำหนัก เทรนแล้วก็ฝากชื่อนี้เค้าช่วยอะไรอย่างเงี่ยค่ะ เราก็ดูแลแต่ส่วนมากเราให้โอกาสทุกคน เด็กใหม่เราก็ให้โอกาสไม่ จะรับเฉพาะคนที่เก่งมาแล้ว...เพราะเราจะดูทัศนคติในการทำงานของคนเป็นหลัก อย่างระหว่างคุยกันยิ้มไหม ถ้ารักขลังไม่ยิ้มเพราะงานเราคืองานบริการมันต้องยิ้ม...แต่โดยจรรยาบรรณในอาชีพนวดมีนะค่ะ อาจารย์เค้าก็จะสอนอยู่แล้วว่า ไม่ให้เอาลูกค้าของใน

ร้านไปด้วย ขอนี้เราจะรู้ หมอนวดอะคะจะรู้ ที่นี้ก็อยู่ที่ว่าใครจะจรรยาบรรณแค่ไหน”  
(นางวชิพรรณ แยมพงษ์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 ธ.ค.2561)

“...ให้โอกาสทุกคนที่ตั้งใจมา...ต้องการที่จะสร้างให้คนมีงานทำด้วย...แต่ที่ทำ  
ที่นี่เพราะอยากให้คนมีงานทำ และอยากดูแลลูกค้าด้วยหัวใจว่าอยากให้ลูกค้าประทับใจ  
เมื่อเข้ามาที่นี่ ให้ทำให้ดีไม่ต้องมีกำไรมากมายอะไร” (คุณเจี๊ยบ ผู้จัดการสถานประกอบการ,  
การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 22 ธ.ค. 2561)

“...อีกเรื่องหนึ่งคือเรื่องทำ ถ้าหมอไล่ตามทำอะไรจะเป๊ะ จะนัดเท่ากันคะ แต่ถ้าหมอลืม  
เค้าจะเร่งขึ้นมาเลยคะ แต่ของเราเป็งจะสอนเริ่มจากฝ่าเท้า เป็งใช้ครบหมดทุกท่า มีลูก  
ศิษย์ถามว่าทำไมใช้หมดทุกท่า ก็อธิบายว่า วันหนึ่งเป็งเป็นอาจารย์แล้ว เป็งต้องถ่ายทอด  
ให้หมด ถ้าวันหนึ่งเป็งจำทำไม่ได้จะเป็นสอนพวกเค้าได้ไหม ในการทำงานคุณเลือกที่จะ  
ใช้ท่า แต่ความเป็นครูของเป็งต้องสอนหมด บางคนมา 9 บาทเป็งก็สอน แต่ต้องยกคุณ  
ให้เป็งนะ อย่าง พม่า ลาว เป็งก็สอนให้ ออกไปให้ด้วย...ก็เหมือนอัดยาขมยาเค็มเค้าไม่  
มีดัง เป็งก็ให้เค้าทำงานแทนคะ...ใช่คะ แล้วเค้าก็นำรักนะคะเค้าไปเปิดที่พม่าแล้ว...เค้าก็  
ว่าที่พม่าดีคะ ทุกวันนี้เค้าไม่เคยลืมเรา ทุกวันนี้ก็ยังไลน์มาหาอยู่เสมอคะ ว่าเค้าได้ความรู้  
นี้ไป แต่เป็งดีใจนะ” (คุณเป็ง ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 24 ธ.ค. 2561)

“...การก่อตั้งตรงนี้สามารถสร้างรายได้ให้กับตัวคนที่ทำงานได้เยอะกว่า...  
การก่อตั้งจะเน้นเรื่องของคนไม่ว่างงานทำให้ชาวไทยแข็งแรงขึ้น...เราก็จะถามเค้าอย่าง  
ความเป็นจริงเลยว่า หนูอยากทำงานที่นี้ไหม ถ้าหนูอยากทำงานที่นี้หนูก็มา ถ้าหนูอยาก  
ทำ ถ้าเรื่องงานบริการเดียวจะสอนให้อย่างสมมติว่าคนรุ่นเก่าแทบจะเป็นพี่เลี้ยงให้คนรุ่น  
ใหม่...เรื่องของพนักงานถ้าเค้าอยากจะทำกับเรา เราจะให้โอกาสเค้า...การพัฒนาคนไป  
ในด้านของการเป็นไปเนี่ย คือที่นี้ร้านเป็นบุคคลสามารถที่จะพัฒนาคนจะขยายสาขา  
ไหมะ เราเล็งเห็นว่ามีศักยภาพพอ แต่เค้าก็จะถามว่าหนูจะไปหาคนได้ที่ไหน เรื่องหมอ  
หนูไม่ต้องถามถึงแต่วันแรกให้หนูทำก่อน แต่ที่นี้จะฝึกคนให้เปิดร้านได้เลย เบื้องต้นนะคะ”  
(คุณเจี๊ยบ ผู้จัดการสถานประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 ธ.ค. 2561)

“...ว่าสังคมไทยจะได้อะไรจากร้านนวด ผมไม่ได้พูดแค่สังคมไทย ผมพูดถึง  
สังคมโลกหรือความเป็นสากลไปแล้วด้วยซ้ำ ผมรู้สึกขอบคุณ อาชีพนี้ มันให้กับสังคม  
มันให้ทั้งการบริการที่ดี ให้ความผ่อนคลาย สร้างสุขภาพที่ดี ประมาณนั้นอะครับ...เราก็

ได้รับด้วยเช่นกันครับ เราได้เงิน ยิ่งเรามีรายได้ของเราเข้ามา เรามีลูกค้า เรามีสัมพันธภาพที่ดีกับคนในชุมชน หรือคนในสังคม เราถือว่าเราเป็นตัวแทนของประเทศชาติเมื่อมีลูกค้าต่างชาติเข้ามาวัดที่ร้านเรา ผมถือว่าผมเป็นเจ้าของบ้าน เป็นทูตที่ดี นำเสนอสิ่งที่มันเป็น Traditional Thai หรือความเป็นไทย แบบของเรา ให้ผู้สายตาประชาชนเช่นกันครับ” (คุณข้าว คุณมด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...สำคัญมากค่ะ ไม่ใช่เฉพาะอาชีพนี้ทุกอาชีพ คนนวดเค้าก็ต้องซื่อสัตย์...เราไม่ได้เหนือกว่าเค้า แต่เรามีเรื่องเดียวที่เราต้องทำ เรื่องความซื่อสัตย์ เมื่อไรที่คุณซื่อสัตย์ คุณจะไม่ต้องทำอะไรผิดเลย ซื่อสัตย์มันคือทุกอย่าง ทุกอย่างมันอยู่ในความซื่อสัตย์ค่ะ...เค้ามาเพราะเค้ามาหาเงิน แล้วก็ป็นวาสนาของเราที่เราได้มีเค้าอยู่ ส่งเสริมชีวิตเรา...แล้วเราก็คะบอกกับพวกเค้าเสมอว่ามีอะไรให้เราช่วยให้ออกเรา เพราะเราสำนึกอยู่ตลอดเวลาว่าข้าวในท้องเราเป็นข้าวที่เค้าหาให้... เวลาเค้าอยากได้ที่เกิน หมอนวดอะป็นคนมีฝีมือมาก แต่ไม่มีความรู้ เวลาเราจะพูดอะไรกับเค้าเราต้องใช้พูด ต้องเสมอดันเสมอปลาย ถ้าคุณอยู่กับเจ้าของร้านที่ไม่ซื่อสัตย์ ไม่ซื่อตรง ไม่มีวันที่จะประสบความสำเร็จหรอก เพราะคนเวลาอยู่ด้วยกันเกินเดือน มันจะรู้ว่าคนนี้พูดอะไร บางคนอ่านหนังสือไม่ได้เลย แต่มีฝีมือ เพราะงั้นเรื่องนี้เราต้องให้เกียรติเค้า... ก็หมอนวดเค้าเป็นคนจน เป็นคนไม่มีโอกาส เวลาเค้ามาเจอแบบนี้เค้าส่งเสริมให้ลูกเค้าเรียนหนังสือ หมอนวดสามีตายไม่มีสามีเลี้ยงลูกคนเดียว เป็นแม่เลี้ยงเดียวทั้งนั้นเลย ความจริงหมอนวดจะมีแต่ปัญหาเรื่องนี้สิน เค้าเป็นคนน่าสงสารนะค่ะ เค้ามาอยู่กับเราเค้าได้เลี้ยงลูก ส่งเสียลูกเรียน หมอนวดมีลูกจบปริญญาเยอะแยะค่ะ ที่จាកอยู่กับเรา...ให้โอกาสคนนะ...ถ้าคุณทำดีนะ มันไปได้อีกไกลไกลมาก” (นางมนต์ใจ สัตบรรณ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

“...ให้อาชีพหมอนวด มันก็ยังเป็นเหมือนสิ่งที่เค้าสืบทอดต่อกันมา วิชาการที่เค้าร่ำเรียน มันก็ยังคงความเป็นไทย ถึงเราประยุกต์มาปรับใช้มันก็คือความเป็นไทย ไม่ว่าทำทางการนวด วิธีการนวด...ก็อยากให้ลูกน้องพนักงานมีความสุข กับการทำงาน...แม้เค้าจะมีรายได้เท่าไรแต่เค้าก็ยังรู้สึกว่ เค้ายังดูแลสุขภาพตัวย้อยู่ ในอาชีพ อยากให้มีการพัฒนาไปรโมทว่าเฮ้ย มันไม่ใช่อาชีพที่ด้อยค่าเลย เป็นอาชีพที่เหนือเพื่อคนอื่นอะ เค้าปรารถนาดีกับคนอื่นอะ เค้าถึงมาทำ...ถ้าทุกคนรู้สึกภูมิใจตรงนี้ สังคมยอมรับมากกว่านี้ ผมว่าในว่าตลาดแรงงานอะไรต่าง ๆ เนี่ย ผมว่ามันจะยิ่งเข้มข้นขึ้น เราผลักดันอะไรต่าง ๆ ที่เป็น

วิชาการเราเปิดเผยไปสู่สังคม คนที่เรียนก็เรียนจริง ๆ จะกลายเป็นลักษณะที่เป็นแพทย์จริง ๆ” (คุณโต้ง คุณเป็ด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

จากบริบทที่กล่าวมาข้างต้นธุรกิจด้านการบริการการแพทย์แผนไทยเป็นอาชีพอิสระแก่ผู้ประกอบการอาชีพและสามารถเป็นโอกาสของทุกคนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และมีประสบการณ์ ที่จะเปิดกิจการได้แม้กระทั่งพนักงานผู้ให้บริการยังคิดวางแผนในอนาคตหากตนมีโอกาส และมีความพร้อมในเรื่องของทุนทรัพย์ต่างคิดว่า ตนก็อยากเป็นผู้ประกอบการเองเช่นกัน แต่ไปเปิดที่บ้านเกิดหรือถิ่นเกิด พนักงานผู้ให้บริการเล็งเห็นว่าธุรกิจหรืออาชีพแพทย์แผนไทยในต่างจังหวัดยังมีน้อย แต่มีความต้องการเช่นกัน ไม่ใช่เฉพาะในส่วนพื้นที่เมือง สถานที่ท่องเที่ยวอย่างเดียวที่ต้องการ ระดับพื้นที่นอกเขตเมือง หรือต่างจังหวัด ก็ยังมีความต้องการใช้บริการนวดแผนไทยเช่นกัน พนักงานแพทย์แผนไทยเล็งเห็นว่าเป็นโอกาสของตนได้ ที่จะป็นเจ้าธุรกิจแต่ละเปิดระดับเล็ก ๆ ไม่ต้องลงทุนสูงมาก พอเลี้ยงหรือยังชีพได้ในอนาคต ดังสิ่งสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“อยากเปิดนะถ้ามีโอกาส...นั่นเป็นความฝันเลยนะ...ก็ป็นร้านเล็ก ๆ อุปกรณ์เล็ก ๆ น่าจะง่าย...อยากมีเป็นของตัวเอง...เพราะว่าบ้านเราต้องการมากเลย...ก็พวกปวดเนื้อปวดตัว พวกเส้นอะไรพวกนี้ แล้วย่านนอกเรา มันต้องการอย่างนี้เยอะเลย...เค้าใช้ร่างกายที่หนัก ตื่นเช้ามาก็ต้องไปทำไร่ทำนา ทำงานหนัก...ใช่ อาชีพนี้ถ้าแก่อาการเป็นถ้าอยู่บ้านนอก สบายเลย...ยังงี้ก็อยู่ได้...เราต้องรู้จริง...รัก ชอบ คือเอาง่าย ๆ เลย อาชีพนี้เป็นอาชีพที่ไม่ต้องลงทุน ใช้ฝีมือ ใช้ความตั้งใจ ตั้งใจทำจริง ๆ ...รัก ชอบ คือเอาง่าย ๆ เลย อาชีพนี้เป็นอาชีพที่ไม่ต้องลงทุน ใช้ฝีมือ ใช้ความตั้งใจ ตั้งใจทำจริง ๆ” (คุณพร พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...ก็คิดอยู่นะ คิดว่าถ้าจากที่นี่ถ้าเราอายุมากแล้วเรากลับไปบ้านเราจะบ้าง...ก็ไปทำอย่างอื่นมันไม่ได้ไง ทำงานอาชีพนี้ดีที่สุด คนบ้านเราก็ต้องการเยอะ พอที่พี่กลับไปบ้านนะ สิบวันยี่สิบวัน คนนั้นคนนี้ก็มาให้นวดคะ ก็มองว่าเราก็น่าจะทำนะ อย่างน้อยเราก็กทำให้พ่อแม่เรา...ก็อยากจะทำอยู่คะ แต่ของเรานั้นจะอยู่ได้ไหมจะทำได้ไหมถ้าเป็นของเรา ถ้าจะทำอย่างนั้นก็ต้องทำให้ถูกต้อง” (คุณเกรียม พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...หนึ่ง เรามีความรู้จุดนี้ ถึงเราไม่อยู่จุดนี้ถ้าเราอยู่บ้านเราก็มีวิชาติดตัว เราก็ยังกลับบ้านได้ ยังภูมิใจว่าเค้าให้เรา สมัยก่อนต่างชาติไม่มีแต่คนไทยแล้วทำไมเรารักษาได้ ทุกวันนี้มีต่างชาติก็ทำยังไงให้เค้าติดฝีมือเรา ก็ทำด้วยใจ...ก็คิดจะทำเล็ก ๆ คิดจะมีเหมือนกันแต่บางครั้งอาจจะไปนวดตามบ้าน เพื่อให้สะดวกยังไงล่ะ” (คุณพิม พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...พี่คิดตั้งนานแล้วนะค่ะ แต่ตอนนี้มันหยุดเพราะกฎหมายแรงอะค่ะ... ไซ้ เพราะว่า เค้าต้องให้มีใบอนุญาตอะไรเยอะแยะไปหมดค่ะ เสียภาษี พูดตรงๆภาษาบ้านนอกก็ว่า เรื่องมันเยอะ พี่มันเรียนน้อยมากี่เลย เข้าไม่ถึง จะต้องไปอบรมใหม่ ก็ว่า หวังมันไม่ไปละ แต่ถ้าเรื่องฝีมือก็ได้อยู่ค่ะ” (คุณปลา พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...มีโครงการค่ะ แต่น่าจะอีกหลายปีค่ะก็เตรียมตั้งเป้าหมายไว้อยู่ค่ะ เพราะว่า สถานที่อะไรก็มีอยู่แล้วค่ะ แต่ขาดกำลังทรัพย์อยู่ค่ะ” (คุณเกด พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

เมื่อพิจารณาอาชีพแพทย์แผนไทยเป็นภูมิปัญญาที่ถ่ายทอดความรู้กันมายาวนาน แสดงออกถึงวัฒนธรรมและเป็นเอกลักษณ์ที่ส่งผ่านกันมารุ่นต่อรุ่นจนปัจจุบันสามารถสร้างอาชีพ ยังชีพให้กับสังคมไทย กลุ่มภาคธุรกิจเกี่ยวกับแพทย์แผนไทยส่วนใหญ่รู้สึกภาคภูมิใจ และตระหนักถึงคุณค่าของวิชาชีพแพทย์แผนไทยกล่าวถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับความรู้ สัมผัสถึงการรักษา บำบัด ที่บรรพบุรุษสร้าง อนุรักษ์ไว้คงความเป็นไทยซึ่งพวกเขาเหล่านั้นต่างมีความคิดว่าจะอนุรักษ์สิ่งที่บรรพบุรุษได้สร้างไว้ให้คงอยู่กับสังคมไทยไปตลอดด้วยอาชีพและความภาคภูมิใจในความเป็นแพทย์แผนไทยต่อไป ซึ่งอาชีพแพทย์แผนไทยต้องใช้ความเป็นมนุษย์ที่มีจิตวิญญาณในการบำบัด รักษา ซึ่งปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) ไม่สามารถทดแทนได้และนี่คือบริบทที่แตกต่างจากการให้บริการของธุรกิจอื่น ๆ ด้วยปัจจัยดังกล่าวเป็นส่วนส่งเสริมให้ธุรกิจบริการการแพทย์แผนไทยคงอยู่อย่างยั่งยืนได้ในอนาคตต่อไป ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

“...ภูมิใจมากเลยคะ...แพทย์แผนไทยให้วิชา ให้ความรู้ พี่ก็มีรายได้ทางนี้เลี้ยงครอบครัวเลี้ยงชีพ ได้เผยแพร่ได้รักษาคนดูแลคนก็เป็นได้บุญด้วย” (นางมนัสนันท์ เบิตต์เจอร์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 พ.ย. 2561)

“...ซึ่งจริง ๆ แล้วการเติบโตของแพทย์แผนไทยก็เติบโตมาจากหมู่บ้าน แล้วก็มาเป็นหมอแผน ก แล้วหมอแผน ก บางคนเค้ามีความชำนาญด้านใครด้านมัน บางคนเก่งสมุนไพรก็ด้วยกฎหมาย...อย่างน้อยก็สร้างคนที่ป่วยหายได้...จริง ๆ ใช่ว่าจะเริ่มจากนี้เลย การผดุงครรภ์ไทย จากก่อนคลอด...ใช่ ๆ อันนี้เค้าดีขึ้น อันนี้เค้าหาย คนเดินไม่ได้แล้วเค้าเดินได้ แต่ผมยังไม่เคยนะว่ากินยาตัวนี้กลอกปากปุบแล้วหายนะ แต่ที่ผมเคยเห็นคือพอนวดปุบมันเดินได้ มันมีหลักฐานมันมี มีบางเคสถ่าย ๆ ไว้เลยคนนี้เป็นมาสิบปีเดินไม่ได้แต่ตอนนี้เค้าเดินได้” (พท. ยศวินทร์ พรหมจรรย์ ผู้ประกอบการประเภทคลินิก, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล,

“...ภูมิใจค่ะ...คือแพทย์แผนไทยที่เจ๊ชอบทำนวดเพื่อสุขภาพ แต่โดยส่วนตัวแล้วที่เจ๊ชอบเรียนแพทย์แผนไทยมาเจ๊ชอบก็มีแนวคิด เกี่ยวกับเรื่องแพทย์แผนไทย เกี่ยวกับแก้อาการ เกี่ยวกับการรักษา การบำบัด การใช้ยาสมุนไพร โดยใช้ศาสตร์ของไทยอันนี้ก็ยังศึกษาอยู่แล้วในอนาคตเจ๊ก็คิด อยากจะแก้อาการด้วย...มันโอเคแล้วเจ๊ชอบก็อยากทำด้วยแต่ตอนนี้เรายังไม่ถึงเรียนอยู่อีก เพื่อสอบ ๆ เพื่อเปลี่ยนเป็นใบแพทย์ ในอนาคตมองว่าตรงนี้โอกาสหน้าอาจจะเปลี่ยน...เค้าเก่งปฏิบัติคุณก็ใส่ทฤษฎีให้เค้าสิ แต่คุณจะมองว่าเค้าไม่มีการศึกษาแล้วไม่เก่งไม่ใช่ละ ถึงเค้าจะจบ ป. 6 ไม่ใช่เค้าไม่เก่ง แต่เค้าไม่มีโอกาสไปเรียนแต่เค้ามีทักษะในการนวดดี คนแก่เราล้มหายตายจากไปกับความรู้เยอะมากนะ เค้าถ่ายทอดให้ลูกหลานแต่ถ้าลูกหลานไม่เอาก็จบ แต่ทำไมคุณไม่ยกคนพวกนี้เหมือนศิลปินแห่งชาติละ ศิลปินแห่งชาติก็ไม่ได้จบ ดร. แล้วทำไมไม่ยกย่องเค้าละ เค้ามีความสามารถคุณพิสูจน์ได้นี้ มันจับต้องได้ คุณเป็นมาจ้ะเค้าทำให้คุณหายได้ คุณอยากมาลองแค่เรื่องกระดาดใบหนึ่ง จบปริญญาตรี จบนู่นนี่นั่นมาไม่ใช่ คือทุกวันนี้การศึกษาสำคัญไหม สำคัญแต่ อ่านออกเขียนได้จำเป็นไหม จำเป็น แต่บางครั้งการที่คุณจะมายืนอยู่ตรงนี้ ในประเทศด้อยพัฒนามานานแล้ว คนกลุ่มนี้เค้าเกิดมาก่อนแล้ว เค้าทำมาเยอะแล้วคุณยกระดับเค้าขึ้นมาสิ ยกเค้าขึ้นมาเป็นศิลปินแห่งชาติสาขานวด บางคนแค่มือจับนวดยิ่งกว่าเอ็กเรย์อีก อย่างลูกเจ๊ชอบซื้อเท้าพลิกจับใส่ฝือก เดินไม่ได้ แต่หมอที่ไม่รู้

หนังสือจับเส้นจับข้อเท้าปูบ เคนได้เลย พิสูจน์จากลูกเจี๊ยบเองมาแล้ว แล้วนั่นคืออะไร คนจนไม่มีโอกาสเรียนก็เรียนรู้จากตรงนี้ แต่มีพรสวรรค์ มีความสามารถ อาศัยการเรียนรู้ การจดจำ อย่างเงี้ยคุณต้องยกเค้า...คุณก็ยกระดับขึ้นมาให้คนรุ่นหลังมองว่าเป็นอาชีพที่ดี ไม่ใช่อาชีพที่ต่ำต้อย เป็นหมอย่างหนึ่งเป็นความภูมิใจด้วยซ้ำ คนมองหมอนวด หมอนวดแล้วยังไง ถ้ามองว่าหมอนวดไม่ดีก็มีแต่เราต้องแยกสิ ทำให้มันชัดเจน” (นางสาวพรทิพย์ จ้อยสูงเนิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...อยู่ได้ค่ะ 10 ปีละค่ะ ก็อยู่ได้เพราะใจรักมากกว่าค่ะ บอกเลยคนที่อยู่ธุรกิจนี้ จากคนที่มีเพื่อนเป็นผู้ประกอบการด้วยกันจะ อยู่ได้เพราะใจรักจริง ๆ เพราะในแง่ของ ผลประกอบการเม็ดเงินที่เราลงทุนไป แต่เราได้ผลตอบแทนมาแค่นี้ ถ้ามองเรื่องธุรกิจ อย่างเดียวเค้าอาจไม่พอใจ เค้าอาจจะเลิกไปทำธุรกิจอย่างอื่น แต่ของเราเรามองว่าเรามา ทางด้านสายนี้ เราลงเรียนกับมัน เราคลุกคลีกับมัน เราก็เลยรู้สึกว่ามันดีในแง่ที่ว่า ทางด้านจิตใจ เราได้ดูแลสุขภาพลูกค้า ตรงนี้มันเหมือนทุกครั้งที่เราได้พูดคุยกับลูกค้า มันเลยถ่ายทอดความรู้สึกออกไป ลูกค้ารับรู้ถึงความรู้สึก ในสิ่งที่เราให้มันเหมือนมันเป็นปัจจัยเกี่ยวพันที่คิดอย่างนั้น เพราะบางร้านเจ้าของร้านไม่ได้มาเรียนนวดนะ ไม่ได้คลุกคลีกับลูกค้า ไม่ได้คลุกคลีกับพนักงาน มันเลยไม่รู้สึกเลยรู้สึกห่าง ๆ กัน ๆ แหะเหมือนร้านทั่วไปไม่ได้สัมผัส เพราะลูกค้าที่นี่ เพราะทุกวันนี้ลูกค้าก็ยังเรียกให้พื่อนวดอยู่ พี่ก็รับนวดเฉพาะบางคน แต่บางคนถ้าถ่ายให้พนักงานไปได้ แล้วลูกค้ายอมมันโอเค เพราะลูกค้าที่นี่ส่วนมากเป็นผู้หญิง และเป็นผู้สูงวัย เพราะฉะนั้นเค้าจะมีความคาดหวังในเรื่องของการให้บริการ แล้วกลุ่มวัย BABY BROOMER เค้าติดอะไรเค้าจะติดเลยนะ ...ใช่ค่ะ มีความจริงใจ เค้าเข้าถึงสัมผัสได้ค่ะ เนี่ยความจริงใจที่บอกเวลาที่สอนพนักงาน พี่บอกว่า การนวดเนี่ยอาจารย์เค้าก็มีสอนนะ นวดที่ไหนใจอยู่ที่นั่น การที่เรามีใจจดจ่ออยู่กับงานสัมผัสที่เราให้กับลูกค้านี้ ลูกค้ารู้สึกได้นะว่าเรา ไม่ใช่สักแต่แค่นวดไปให้จบ ชั่วโมงหรือว่า เราเทคแคร์เค้าดี อบอุ่น จะบอกพนักงานเสมอว่า นวดลูกค้าให้เหมือน นวดกับว่าเรานวดให้กับญาติพี่น้องเรา อย่าให้เค้าบรรเทา” (นางวชิพรรณ แยมพงษ์ ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 ธ.ค. 2561)

“...ภูมิใจค่ะ...เรายังอยู่ได้ เรารักที่นี่ รักที่จะทำงานตรงนี้อยู่ค่ะ...โอ้ ให้เยอะนะค่ะ อย่างน้อยเราก็ได้ช่วยคนที่เค้าเหนื่อยล้า บรรเทา ปวดเมื่อย เราออกแรงงานมันก็ไม่หนัก

เกินไป มันเป็นอาชีพที่สุจริตค่ะ แล้วตอนนี้คนไทยเค้าก็ยอมรับกันเยอะนะคะ...เท่าที่สัมผัสเปิดใจมากนะคะ 80 / 90 % ได้...อาชีพนี้ไม่รักจริงอยู่ได้ไม่นานนะคะ...แก้ปัญหาเบื้องต้นก่อน ศาสตร์เรื่องลมหายใจก็ช่วยได้ค่ะการหายใจเต็มปอดช่วยได้...มันก็เป็นศาสตร์อีกศาสตร์หนึ่งที่เค้าสามารถประกอบอาชีพนี้ได้ ซึ่งเราสามารถรักษาหรือช่วยเค้าผ่อนคลายได้ค่ะ แต่เค้าต้องรักจริงๆเค้าถึงทำได้...ก็คงเป็นเสียงเล็กที่คอยสนับสนุนตามกรมการแพทย์แผนไทยไปเรื่อย ๆ เป็นร้านเล็ก ๆ ที่ประกอบอาชีพอยู่นะคะเพื่อจะช่วยบรรเทา ปวดเมื่อย อ่อนล้า ให้กับคนไทยได้ค่ะที่อยู่ใกล้ ๆ เรา” (นางรุ่งนภา โนสี ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 ธ.ค. 2561)

“...การนวดไทยเป็นสิ่งดีแต่อย่าลืมว่ามันมีมาตั้งแต่ดึกดำบรรพ์คุณจะทำอะไร คุณต้องเข้าใจก่อนว่ารากของมันคืออะไร...ภูมิใจครับ ในแง่เราดูแลตัวเราเอง...มันเป็นอาชีพที่อยู่กับสังคมไทยได้นานมาก...สุขภาพที่ดี...ให้เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐาน เพราะคิดว่าจะทำอะไรแล้วก็ต้องให้เป็นไปตามมาตรฐานครับ...เป็นธุรกิจยังไปได้เรื่อย ๆ นะครับ มันไปของมันได้เรื่อย ๆ แต่ถ้าเรามีมาตรฐานของเรา...เราทำให้มันเกิด กับโรงเรียนแถวนี้ พี่ก็ไปบอกเค้าว่ามานวดเถอะเราลดให้ 20 % เห็นเค้าใช้ร่างกายแล้วอยากให้ครับแต่ว่ามันอยู่ในขั้นตอนนะครับเพราะเพิ่งไปคุยมาครับ ที่นี้เรามีสโตนี่แถมด้วยนะ เราอยากให้มีคนมีสุขภาพดี เราเขียนไว้ครับ” (นายสมภพ กิจวสิน ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 ธ.ค. 2561)

“...ความเป็นภูมิปัญญาไทยค่ะ มันบอกไม่ได้มันเป็นมรดกของเราที่นวดที่ไหนก็ไม่เหมือนอะ...ภูมิปัญญาไทยมันก็สืบทอดกันมานานแล้วอะค่ะ...ธุรกิจนี้ไปด้วยดีมาก ๆ แป้งก็จะทำให้ดี” (คุณแป้ง ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 24 ธ.ค. 2561)

“รักในอาชีพความเป็นไทยปู่ย่าตายายเค้าก็มา มันสามารถเป็นวิชาชีพรักษาคนไว้ได้และก็เลี้ยงดูตัวเองได้ มันเป็นอย่างที่ประเทศอื่นไม่มีแต่ประเทศไทยมีเพราะประเทศไทยเริ่มต้นจากหมอตำแย เราชี้เห็นมาว่าอาชีพนี้มันน่าสนใจ แต่ในส่วนตัวเราทำงานบริการเนี่ยไม่ว่างานต้อนรับ หรืองานอะไรก็แล้วแต่ เราจะประสบความสำเร็จมากที่สุดแต่ให้เราไปค้าขายเราจะไม่ประสบความสำเร็จเราก็เลือกทำอาชีพแพทย์แผนไทยเป็นอาชีพที่เราเล็งเห็นว่ามันดีต่อตัวเรา...มันมีคุณค่าแล้วชูประเด็นให้กับคนไทยได้ อย่างมีลูกน้องเคยไปทำงานต่างประเทศ ส่วนมากเค้าก็จะมินวด อย่างอินโดนีเซียเค้าก็จะมินวด

บาทลี นวดแบบจีน ของเรามีนวดไทย...ตราบใดที่โลกนี้ยังมีต้นไม้ แพทย์แผนไทยก็เช่นกัน มันต้องอยู่คู่กันไปตลอด” (คุณเจี๊ยะ ผู้จัดการสถานประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 ธ.ค. 2561)

“...ภูมิใจครับ ผมเคยคุยกับท่านอาจารย์คมสัน ทินกร ณ อยุธยา ตั้งแต่ผมเรียนแล้วนะผมไม่ค่อยภูมิใจกับความเป็นไทย ผมเรียนละคร ผมก็ไม่ชอบละครไทย ผมชอบความเป็นฝรั่งเป็นยุโรป แต่วันหนึ่งผมมองย้อนกลับมา คอรัสเกี่ยวกับภูมิปัญญา วันหนึ่งผมลงไปทำหนังตะลุง ผมลงไปทำเกี่ยวกับรากของเรา ผมคุยกับอาจารย์หมอ ว่าผมละเลยความเป็นรากของตัวเอง จริง ๆ แล้วภูมิปัญญาของเราะ หรือภูมิปัญญาของคนเอเชีย ดีมาก ๆ ถ้าเอาวัตถุดิบของเราไปทำสมุนไพร ทั้งๆที่ เรามีวัตถุดิบเรามีคุณค่า องค์ความรู้ที่ดีอยู่แล้ว ผมรู้สึกดีและภูมิใจในการสนับสนุนภูมิปัญญาของไทย แล้วก็ทำให้หนึ่งในสาขาอาชีพสาขาของแพทย์แผนไทย ที่เกี่ยวกับหัตถบำบัดเนี่ยมันยังมีอยู่ ผมในฐานะเจ้าของพื้นที่ แต่คนที่ทำให้สาขานี้ยังอยู่คือพนักงาน แล้วก็ทำได้ดีด้วย” (คุณข้าวคุณมด ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...ภูมิใจครับ/ค่ะ ดีใจที่มันเป็นรูปเป็นร่าง มีลูกค้ามาใช้ ไม่ว่ายังใครคนเข้ามาถามถึงนวดไทย ไม่ว่ายังใครก็จบที่นวดไทย เพียงแค่นวดเท้าก็สบายแล้ว...ส่วนของไทยเราผลักดันจนเป็นวัฒนธรรมของชาติก็ได้ คุณมาเมืองไทยแล้วคุณไม่ได้ลองนวดไทย คุณมาไม่ถึงเมืองไทย... ของเราไปญี่ปุ่นยังเจอร้านนวดไทยเลยละ นั้นหมายความว่า การนวดแพทย์แผนไทย ในต่างประเทศก็ได้รับการนิยม แต่ในเมืองไทยเองหลาย ๆ คนก็อาจจะมอง ถึงเหยียดหน่อย ว่าเป็นหมอนวด แต่จริงถ้าเราสามารถพัฒนา ไม่ใช่ว่าคนไม่มีอาชีพแล้วมาเป็นหมอนวด คือจริงๆมันมีเรื่องของวิชาการเยอะแยะ ลงลึกไปจนถึงการแก้อาการ ได้ด้วย มันเป็นทั้งทฤษฎีและวิชาการค่ะ แล้วมันเป็นศิลปะทำให้คนพึงพอใจ ถ้าเราสามารถรวมควบพวกนี้แล้วพัฒนาพวกนี้ให้เป็นมาตรฐานได้ มันจะกลายเป็นอย่างที่เราได้เกียรติในสังคม แต่ปัจจุบันเรียกว่า หมอนวดเรา มันไม่ค่อยได้เกียรติในสังคม พอพูดว่าเราทำหมอนวด ยี้ ไร้ครับ คนรอบข้างยังรู้สึกอึดอัด แต่เวลาไปทำงานออฟฟิศได้เงินเดือนหมื่นสาม หมื่นห้า อาจารย์ที่เป็นอาจารย์สอนหมอนวดเค้าหาเงินได้เดือนละ สี่ห้าหมื่น เป็นแสนก็มี” (คุณไต้ คุณเปิ้ล ผู้ประกอบการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 ม.ค. 2562)

“...ป้าว่าเหนื่อยนะ แต่ก็ตั้งใจที่ช่วยเค้าได้แต่ก็เฉย ๆ ไม่ใช่ภูมิใจมากตัวเองเก่งมาก ป้ารู้สึกว่าย่าอายุป้านี้แล้วยังทำงานได้ เรายังมีประโยชน์ เราสามารถช่วยคนที่เค้าเจ็บได้ ขอแค่นี้...ถ้าเค้าคิดว่าแพทย์แผนไทยสามารถช่วยจากอาการที่แพทย์ปัจจุบันมีอาจช่วยเค้าได้ มันจะขนานคู่ไปกับสังคมไทยนี้แหละ เพราะว่าแพทย์แผนไทยมันมีตั้งแต่เรายังไม่เกิดจนปัจจุบัน ถึงป้าไม่อยู่บนโลกใบนี้แล้วแพทย์แผนไทยก็ยังคงอยู่ไปเรื่อย ๆ อยู่ดี” (คุณยา พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 พ.ย. 2561)

“...มันภูมิใจ อาชีพนี้เราไม่ต้องลงทุน แต่เราต้องมีความตั้งใจ ตั้งใจทำให้จริง แล้วก็คนที่มารับบริการนวด รับบริการจากเราเค้าสบายขึ้น แล้วเงินก็จะตามมา คืออาชีพนี้เป็นอาชีพที่อยู่ได้ฝึกคือนั่นนะ...รัก ชอบ ก็เอาง่าย ๆ เลย อาชีพนี้เป็นอาชีพที่ไม่ต้องลงทุน ใช้ฝีมือ ใช้ความตั้งใจ ตั้งใจทำจริง ๆ” (คุณพร พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...ภูมิใจค่ะ...จนกว่าร่างกายเราจะไม่ไหวค่ะ” (คุณเกรียม พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 ธ.ค. 2561)

“...ภูมิใจค่ะ...หนึ่ง เรามีความรู้จุดนี้ ถึงเราไม่อยู่จุดนี้ถ้าเราอยู่บ้านเราก็มองหาตัวเราก็มองกลับบ้านได้ ยังภูมิใจว่าเค้าให้เรา สมัยก่อนต่างชาติไม่มีแต่คนไทยแล้วทำไมเรารักษาได้ ทุกวันนี้มีต่างชาติก็ทำยังงี้ให้เค้าติดฝีมือเรา ก็ทำด้วยใจ” (คุณพิม พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 ธ.ค. 2561)

“...มากอยู่นะค่ะ เพราะว่าช่วยเหลือผู้อื่นได้เยอะ เหมือนลูกค้ามา ปวดเนื้อปวดตัว เค้าไล่ไปเราก็ออเคอะค่ะ เหมือนเราได้ช่วยเค้าอะค่ะ...ก็ให้ทั้งเงินเนาะ (หัวเราะ) ให้เรามีงานทำ มีเงินใช้ พูดตรงๆนะ บางครั้งบางคน ข้าราชการเงินเดือนเนาะ ยังได้น้อยกว่าเรา อาชีพนวดเลยละค่ะ” (คุณปลา พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 ธ.ค. 2561)

“...ภูมิใจก็ได้กินได้ใช้เนาะ...ก็มากนะค่ะ 100 % ที่ทำมาหากินกับอาชีพนี้ได้อะค่ะ ก็ให้เราอยู่ได้จนถึงทุกวันนี้อะนะ ไปให้ทำงานอื่นก็ทำไม่เป็น (หัวเราะ)... เราคิดดีทำดี ไม่เบียดเบียนใคร ไม่เอาเปรียบลูกค้า ให้เต็ม 100 กับลูกค้าทุกครั้ง” (คุณปู พนักงานผู้ให้บริการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 ม.ค. 2562)

**ประเด็นที่ค้นพบที่ 4** ความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย  
ปรากฏให้เห็นได้ ดังนี้

หลักอุปสงค์ อุปทาน คือความต้องการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และการเข้าถึงง่าย  
ในการให้บริการ ลักษณะของธุรกิจ คือการคงไว้ซึ่งเป็นธุรกิจขนาดย่อม ลักษณะของพนักงาน  
คือโอกาสการมีงานทำ และความผูกพันในอาชีพ การสืบทอดความรู้ทางวัฒนธรรม

เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อมูลที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและ  
ระหว่างกลุ่มของผู้ให้ข้อมูล สรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล  
ที่มีความน่าเชื่อถือ เนื้อหาของคำตอบครอบคลุมคำถามที่มาจากวัตถุประสงค์การวิจัย  
ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลักมีความน่าเชื่อถือและแม่นยำเพราะเกิดจากความรู้ และ  
ประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม โดยผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์  
ที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวซ้ำๆ นำมาเชื่อมโยงความสัมพันธ์กันและจัดเป็นกลุ่ม ดังนี้

## ตาราง 9

### สรุปประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์

| ประเภท/สถานะ                 | ผู้ประกอบการ<br>(จำนวนครั้ง) | พนักงาน<br>ผู้ให้บริการ<br>(จำนวนครั้ง) | ผู้รับ<br>บริการ<br>(จำนวนครั้ง) | รวม<br>(จำนวนครั้ง) |
|------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|---------------------|
| 1. ปัจจัยเริ่มธุรกิจ         |                              |                                         |                                  |                     |
| 1.1 โอกาสทางวัฒนธรรม         | 43                           | 46                                      | 32                               | 121                 |
| 1.2 มีใจรักในการบริการ       | 26                           | 48                                      | 5                                | 79                  |
| 1.3 ต้องการช่วยเหลือผู้อื่น  | 14                           | 46                                      | 1                                | 61                  |
| 1.4 โอกาสการมีงานทำ          | 59                           | 65                                      | 8                                | 132                 |
| 2. กลยุทธ์การปฏิบัติงาน      |                              |                                         |                                  |                     |
| 2.1 ฝีมือแรงงาน              | 28                           | 49                                      | 29                               | 106                 |
| 2.2 การศึกษาหาความรู้ได้ง่าย | 16                           | 22                                      | -                                | 38                  |
| 2.3 ไม่จำกัดวุฒิการศึกษา     | 15                           | 19                                      | -                                | 34                  |
| 2.4 การใช้กลยุทธ์ทางการตลาด  | 40                           | 12                                      | 17                               | 69                  |

ตาราง 9 (ต่อ)

| ประเภท/สถานะ                                       | ผู้ประกอบการ<br>(จำนวนครั้ง) | พนักงาน<br>ผู้ให้บริการ<br>(จำนวนครั้ง) | ผู้รับ<br>บริการ<br>(จำนวนครั้ง) | รวม<br>(จำนวนครั้ง) |
|----------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|---------------------|
| 2.5 การพัฒนาคุณภาพบริการ                           | 46                           | 37                                      | 18                               | 101                 |
| 2.6 ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางสังคม                 | 16                           | 9                                       | 1                                | 26                  |
| 2.7 การสร้างความสัมพันธ์กับธุรกิจท่องเที่ยว        | 12                           | 13                                      | -                                | 25                  |
| 3. อุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ                        |                              |                                         |                                  |                     |
| 3.1 การขาดความเข้าใจในการดำเนิน<br>ธุรกิจ          | 11                           | 3                                       | 2                                | 16                  |
| 3.2 ขาดแคลนบุคลากร                                 | 21                           | 2                                       | -                                | 23                  |
| 3.3 ขาดการพัฒนาความรู้และทักษะ<br>ของพนักงาน       | 4                            | 5                                       | 9                                | 18                  |
| 3.4 ขาดความมั่นคงและคุณภาพชีวิต                    | 6                            | 6                                       | 1                                | 13                  |
| 4. ปัจจัยที่ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจ           |                              |                                         |                                  |                     |
| 4.1 ความต้องการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง<br>ของสังคม | 45                           | 47                                      | 41                               | 133                 |
| 4.2 การคงไว้ซึ่งเป็นธุรกิจขนาดย่อม                 | 15                           | 2                                       | -                                | 18                  |
| 4.3 การลงทุนน้อย                                   | 13                           | 17                                      | -                                | 30                  |
| 4.4 การเข้าถึงง่ายต่อการบริการ                     | 14                           | 4                                       | 10                               | 28                  |
| 4.5 มีผลกำไรสม่ำเสมอ                               | 21                           | 25                                      | -                                | 46                  |
| 4.6 ความผูกพันในอาชีพ                              | 12                           | 22                                      | -                                | 34                  |
| 4.7 สืบทอดความรู้ทางวัฒนธรรม                       | 31                           | 16                                      | 1                                | 48                  |

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอที่ได้จากการค้นพบ

จากปัญหางานวิจัยที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ในบทที่ 1 และการดำเนินการวิจัยตามหลักการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ผู้ประกอบการ

พนักงานผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ผลการวิจัยได้พบประเด็นที่สำคัญในเชิงวิชาการในเรื่องที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นำประเด็นที่ค้นพบไปอภิปรายผลในแบบจำลองความเชื่อมโยงในบทที่ 5 ดังต่อไปนี้

1. การริเริ่มธุรกิจพบประเด็นสำคัญ ดังนี้
  - 1.1 โอกาสทางวัฒนธรรมกลายเป็นโอกาสการมีงานทำ
  - 1.2 คุณลักษณะของผู้ประกอบการ ต้องเป็นผู้ที่มีใจรักในการบริการ และความต้องการช่วยเหลือผู้อื่น
2. กลยุทธ์การปฏิบัติงานพบประเด็นสำคัญ ดังนี้
  - 2.1 การบริการที่ต้องใช้ฝีมือแรงงาน และการพัฒนาคุณภาพการบริการ โดยอาชีพนี้ไม่จำกัดวุฒิการศึกษา และการศึกษาหาความรู้ได้ง่าย
  - 2.2 การใช้กลยุทธ์ทางการตลาด ประกอบด้วย ส่วนผสมการตลาด และการใช้สื่อสังคม
  - 2.3 การสร้างความสัมพันธ์กับธุรกิจท่องเที่ยว
3. ปัญหาและอุปสรรคพบประเด็นสำคัญ ดังนี้
  - 3.1 การขาดความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ
  - 3.2 การขาดแคลนพนักงาน ขาดการพัฒนาความรู้และทักษะ และขาดความมั่นคงและคุณภาพชีวิตของพนักงาน
4. ปัจจัยที่ส่งเสริมความยั่งยืนพบประเด็นสำคัญ ดังนี้
  - 4.1 หลักอุปสงค์ อุปทาน คือ ความต้องการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และการเข้าถึงง่ายในการใช้บริการ
  - 4.2 ลักษณะของธุรกิจ คือ การคงไว้ซึ่งเป็นธุรกิจขนาดย่อม ลงทุนน้อยและการมีผลกำไรสม่ำเสมอ
  - 4.3 ลักษณะของผู้ประกอบการและพนักงานมีความผูกพันในอาชีพ
  - 4.4 การสืบทอดความรู้ทางวัฒนธรรม

นอกจากประเด็นที่ค้นพบผู้วิจัยยังได้ข้อมูลจากบริบทธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยในเรื่องของความภาคภูมิใจในอาชีพ ที่เป็นประเด็นที่แตกต่างจากธุรกิจอื่น จากคำสัมภาษณ์พนักงานผู้ให้บริการกล่าวว่า ด้วยอาชีพนี้เป็นอาชีพที่หาความรู้ได้ง่ายจึงไม่มีเงื่อนไขของ

วุฒิการศึกษา หากแต่อาชีพพนักงานแพทย์แผนไทยเป็นอาชีพที่ทำให้พนักงานผู้ให้บริการเป็นที่ยอมรับในสังคม ด้วยความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และฝีมือของพนักงานผู้ให้บริการสามารถช่วยให้ผู้รับบริการหายจากอาการเจ็บปวด ช่วยให้อาการบรรเทา จากการให้รับบริการผู้รับบริการจึงเรียกพนักงานผู้ให้บริการว่า หมอ ซึ่งพนักงานผู้ให้บริการมีความภาคภูมิใจในตนเอง และอาชีพนี้ ด้วยพนักงานผู้ให้บริการส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาที่อยู่ในระบบศึกษาจำนวนปีที่ไม่สูง แต่ได้รับการยอมรับจากสังคม จึงเป็นประเด็นความสำเร็จหลักที่ผู้ประกอบการอาชีพนี้ภาคภูมิใจเป็นอย่างมาก กลายเป็น key factor ทำให้เกิดความผูกพันในอาชีพ ซึ่งงานวิจัยในอดีตกล่าวส่วนนี้เป็นส่วนเล็ก ๆ เท่านั้น แต่พอศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถเห็นความกระแงมากขึ้น ซึ่งการสืบทอดวัฒนธรรมส่วนใหญ่ไม่ค่อยมี แต่บริบทธุรกิจตัวนี้แสดงให้เห็นถึงการสืบทอดทางวัฒนธรรม ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในอาชีพ และการได้รับการยอมรับของสังคม

จากผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล การวิจัยนี้ค้นพบประเด็นเชิงวิชาการที่ทำให้เกิดประโยชน์หลายประเด็นที่น่าสนใจที่จะกล่าวต่อไป ซึ่งมีทั้งคล้ายและแตกต่างจากวรรณกรรมในบางประเด็นด้วยลักษณะและเหตุผลต่างกัน จึงถือได้ว่าการวิจัยนี้เกิดประโยชน์ในเชิงวิชาการและปฏิบัติ นอกจากนั้นผลการวิจัยนี้สามารถเปิดประเด็นที่น่าสนใจและสามารถนำไปศึกษาได้ในอนาคต

## สรุปบทที่ 4

ธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยมีปัจจัยเกื้อหนุนทางด้านวัฒนธรรมเป็นต้นทุนหรือทรัพย์สินที่เปิดโอกาสทางธุรกิจขณะเดียวกันส่งผลให้เกิดความยั่งยืน การเริ่มธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยเป็น โอกาสทางธุรกิจที่เปิดกว้างเพราะข้อจำกัดมีน้อย เป็นรูปแบบของธุรกิจขนาดย่อม ที่ใช้กลยุทธ์ในการปฏิบัติงานคล้ายกับธุรกิจแบบอื่น เช่นกลยุทธ์ ด้านการตลาด การใช้สื่อสังคม แต่การริเริ่มและกลยุทธ์ที่ใช้มีส่วนสำคัญ ต่างจากธุรกิจบริการประเภทอื่น คือการบริการด้วยจิตใจ ตามศาสตร์แห่งองค์ความรู้ของการช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ ผู้ประกอบการและพนักงานผู้ให้บริการเข้าสู่อาชีพได้ง่ายและมีความภูมิใจ ยึดมั่นในการบริการที่ดี เน้นความพึงพอใจของ

ผู้รับบริการ แต่การขาดความรู้การบริหารธุรกิจอย่างมีระบบ การพัฒนาอาชีพ  
ความมั่นคงในชีวิตและภาพลักษณ์เชิงลบเกี่ยวกับธุรกิจแฝงเป็นอุปสรรคบั่นทอนจิตใจ  
ของผู้ประกอบการและพนักงานผู้ให้บริการ

## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผล

เนื้อหาของบทสุดท้ายสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล นำเสนอข้อเสนอแนะและข้อจำกัดการวิจัย กล่าวโดยรวมการวิจัยนี้บรรลุวัตถุประสงค์ ยืนยันและค้นพบข้อคิดสำคัญที่เป็นประโยชน์เชิงวิชาการและการนำไปปฏิบัติในการบริหารสถานประกอบการธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทย ในการดำเนินการตามลักษณะของธุรกิจขนาดย่อม

### สรุปผลการวิจัย

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการตัดสินใจริเริ่มธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การปฏิบัติงานของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย
3. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคในระหว่างการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย
4. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดของวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ
  - 1.1 เป็นสัมภาษณ์เชิงลึก
  - 1.2 ประชากรที่ศึกษา ประกอบด้วย ผู้ประกอบการ พนักงานผู้ให้บริการผู้รับบริการ

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indepth interview) โดยผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ที่กำหนดไว้ นำแบบสัมภาษณ์เสนอต่อคณะกรรมการการวิจัยในมนุษย มหาวิทยาลัยรามคำแหง และคณะกรรมการที่ปรึกษาคุณูปการ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่สัมภาษณ์เจาะลึกมาใช้ โดยจำแนกประเภทข้อมูล การเชื่อมโยงแนวคิดการเปรียบเทียบข้อมูลและสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

**สรุปผลการวิจัย** จากประเด็นที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอดังกล่าวในบทที่ 4 และผลการวิเคราะห์ข้อมูลแยกปัจจัยที่สรุปประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์นั้นแสดงให้เห็นว่าการริเริ่มการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย อุปสรรค และกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่ใช้เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ตามคำถามนำวิจัยของการวิจัย เมื่อนำปัจจัยที่ได้มาประมวลเพื่อเชื่อมโยงแนวคิด แบบจำลองแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของแนวคิดได้อาจกล่าวได้ว่าการวิจัยนี้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เมื่อผู้ประกอบการตัดสินใจลงทุนการบริหารงานย่อมเกิดอุปสรรคสำคัญที่ต้องเผชิญและใช้กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อให้กิจการคงอยู่และมีผลกำไรในการประกอบธุรกิจจากแบบจำลองแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของกระบวนการเริ่มตั้งแต่กลุ่มปัจจัยที่มีส่วนในการตัดสินใจการลงทุน กลยุทธ์การปฏิบัติงาน อุปสรรคในการดำเนินงาน กลุ่มปัจจัยทั้ง 3 กลุ่มที่เชื่อมโยงกับความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย ปัจจัยที่พบในเรื่องของการริเริ่ม อุปสรรค กลยุทธ์ และความยั่งยืนแสดงให้เห็นถึงร่องรอยแนวคิดที่ปรากฏในวรรณกรรม เน้นถึงความสำคัญของแนวคิด แบบจำลองแสดงให้เห็นเป็นปัจจัยที่ใหม่ที่เกิดขึ้นต่างจากวรรณกรรมที่ปรากฏทั่วไปมีลักษณะละเอียดอ่อนจากการดำเนินธุรกิจ และความยั่งยืน เป็นปัจจัยที่ควรพิจารณาในเชิงวิชาการและปฏิบัติในรายละเอียด

## อภิปรายผล

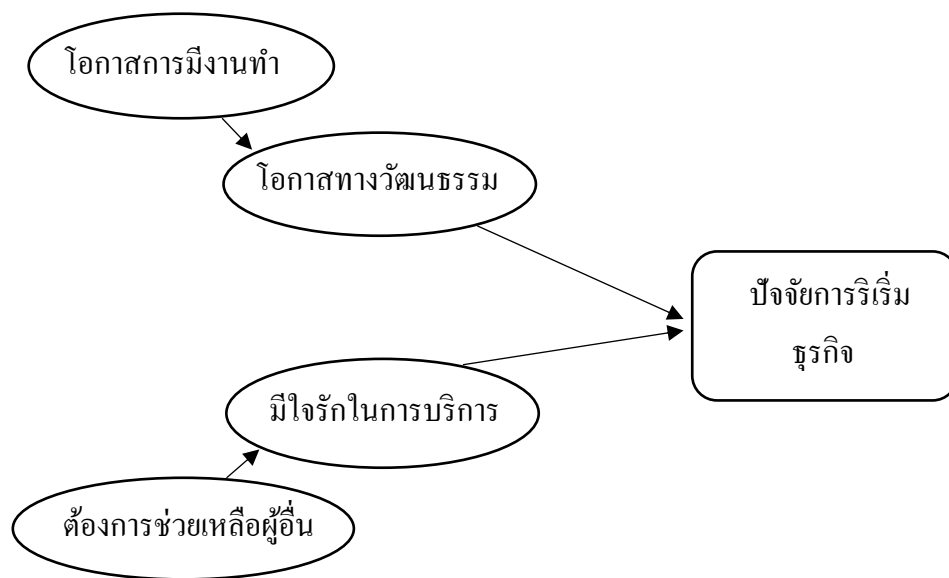
จากองค์ประกอบของการริเริ่มธุรกิจ ในลักษณะของธุรกิจขนาดย่อม ที่มีการลงทุนต่ำ เน้นการดำเนินการมากกว่าการวางแผน มีความต้องการการทำกำไรระยะสั้น และไม่เน้นระบบทำงาน แต่เน้นความสัมพันธ์ โดยรวมมีลักษณะสอดคล้องกับวรรณกรรมที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 ในตารางสรุปของ Antony and Kumar (2005)

เริ่มจากกลุ่มปัจจัยการริเริ่มธุรกิจ เห็นได้ว่าโอกาสยังคงเปิดกว้างและจูงใจให้ผู้ริเริ่มธุรกิจเพราะเป็นโอกาสทางวัฒนธรรม เนื่องจากการแพทย์แผนไทยเป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากความรู้เชิงวัฒนธรรมของไทยที่ถ่ายทอดมาแต่ดั้งเดิม ซึ่งในปัจจุบันการบริการด้านการแพทย์แผนไทยเป็นที่นิยมใช้ในการบำบัด และผ่อนคลายมาเป็นเวลานานจนเป็นที่รู้จักกันดี และปัจจุบันคนไทยได้รับข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้จากการฟื้นฟูการใช้ความรู้ทางการแพทย์แผนไทย นับได้ว่าเป็นทุนเริ่มต้นของการริเริ่มแบบได้เปล่า เพราะความคุ้นเคยของคนไทยที่ทุกคนอาจเป็นกลุ่มของผู้รับบริการได้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นนวัตกรรมที่เกิดจากการฟื้นฟูวัฒนธรรมไทย และอาจพิจารณาได้ว่าเป็นการช่วยเหลือผู้รับบริการ (ลูกค้า) เพราะความคุ้นเคยและเห็นถึงประโยชน์

ผู้ประกอบการส่วนมากมีประสบการณ์การใช้บริการมาก่อน หรือเป็นเคยพนักงานมาก่อนเกิดความชื่นชอบและเห็นโอกาสทางธุรกิจ การแพทย์แผนไทยเป็นวิธีการบำบัดและรักษาอยู่ในองค์ความรู้วัฒนธรรมของไทย การบริการเชิงธุรกิจจึงไม่จำเป็นต้องสร้างความตระหนักเพราะไม่ใช่สินค้า และสังคมเริ่มมีทัศนคติที่ดีต่อการแพทย์แผนไทย หรือแพทย์ทางเลือกเพื่อการยอมรับ เมื่อพิจารณาจากวงชีพสินค้าหรือบริการ ขั้นตอนการสร้างความตระหนัก และทัศนคติเป็นรูปแบบของการได้เปล่า (take for grants) และเป็นทรัพย์สินทางปัญญาของสังคมไทย การดำเนินธุรกิจให้ยั่งยืนนั้นเป็นประเด็นที่พิจารณาต่อไป สรุปได้ว่าดังนั้นการลงทุนธุรกิจประเภทนี้ทำได้ง่าย

องค์ประกอบทางวัฒนธรรมในเรื่องของความเชื่อในการรักษาแบบแพทย์แผนไทยทำให้เกิดกระแสดความคิดที่นำไปสู่การตัดสินใจลงทุน คือ ใจรัก ความปิติ ภาควุมใจที่เกิดขึ้นจากการให้การรักษา บำบัด ช่วยเหลือบุคคลให้พ้นทุกข์จากการเจ็บป่วย มีสุขภาพดีความเชื่อดังกล่าวถือว่าเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวทางจิตใจ (commitment) ของเจ้าของ

สถานประกอบการนอกเหนือไปจากประโยชน์ตอบแทนทางธุรกิจ เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความยั่งยืนของธุรกิจเชิงสังคมของธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทย คุณลักษณะดังกล่าวนี้สามารถเชื่อมโยง ดังแบบแสดงในแบบจำลองภาพ 4



ภาพ 4 แสดงความเชื่อมโยงปัจจัยการริเริ่มธุรกิจ

ปัจจัยการริเริ่มธุรกิจทางด้านลักษณะของผู้ประกอบการ คือ การมีใจรักการบริการ และต้องการช่วยเหลือผู้อื่น การมีใจรักบริการ ข้อมสรุปจากวรรณกรรมกล่าวว่าผู้ประกอบการมีลักษณะชอบความท้าทาย มีใจรักบริการ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นสอดคล้องกับวรรณกรรมที่สรุปในบทที่ 2 เช่น ผลการศึกษาของ Parasuraman, Zeithami, and Berry (1988) จากปัจจัยที่ค้นพบสอดคล้องกับวรรณกรรมดังกล่าว การมีใจรักบริการของธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยเป็นคุณลักษณะของผู้ประกอบการและพนักงาน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในมุมมองของผู้ประกอบการและพนักงานความต้องการช่วยเหลือผู้อื่นนั้นพิจารณาจากผู้ให้บริการมีความต้องการรักษา บำบัด หรือผ่อนคลาย เป็นผู้ที่ปัญหาในการใช้ชีวิตประจำวัน เหตุผลของความมีใจรักบริการและความต้องการช่วยเหลือผู้อื่นแตกต่างจากการบริการของธุรกิจอื่น จึงเป็นข้อค้นพบที่ควรพิจารณาเป็นกรณีเฉพาะธุรกิจการบริการที่มีลักษณะคล้ายกัน

ประเด็นดังกล่าวอาจแตกต่างจากการริเริ่มธุรกิจขนาดย่อมประเภทอื่น ที่อาจริเริ่มเปิดดำเนินการจากนวัตกรรมใหม่ตามกระแสนิยม ทำให้เกิดความเสี่ยงสูงในการแข่งขันและความยั่งยืน เนื่องจากความนิยมที่มีต่อสินค้าและบริการ และการแข่งขันจากการทุ่มทุนเข้าสู่ธุรกิจ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การริเริ่มธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยของผู้ประกอบการมีตัดสินใจริเริ่ม จากโอกาสและแรงเสริมจากสังคมเป็นแรงจูงใจในการลงทุนอย่างต่อเนื่อง มีข้อจำกัดเพียงการเรียนรู้และหาประสบการณ์ของผู้ประสงค์จะริเริ่มธุรกิจ การริเริ่มธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยในบริบทที่ศึกษาของการวิจัยนี้ คล้ายกับข้อสังเกตของ Wheelen and Hunger (2010) กล่าวไว้ในบทที่ 2 ว่า ความสนใจการริเริ่มธุรกิจขนาดย่อมเป็นความสนใจตามวิถีชีวิตของผู้ประกอบการ

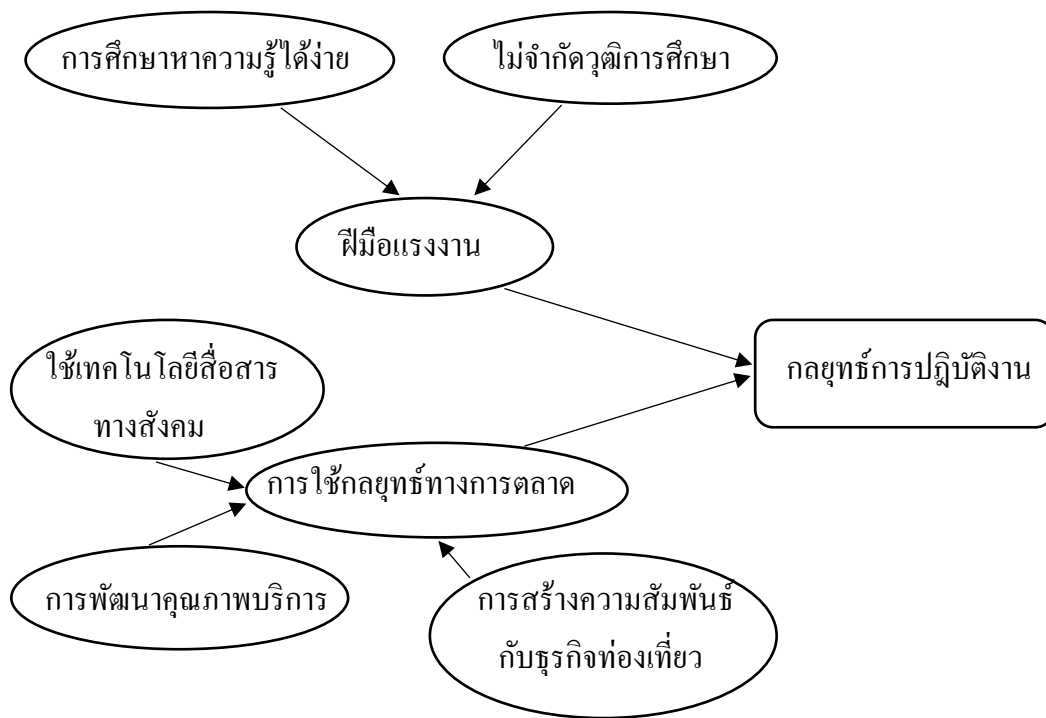
ปัจจัยการริเริ่มธุรกิจเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การปฏิบัติงานในการดำเนินการธุรกิจขนาดย่อม พนักงานผู้ให้บริการมีความตั้งใจจริงในการช่วยเหลือผู้อื่น การนำกลยุทธ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่พบคือ ฝีมือแรงงาน กล่าวคือฝีมือแรงงานก็คือ ผลิตภัณฑ์ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะของพนักงานผู้ให้บริการเป็นกลยุทธ์ที่สามารถดึงดูดลูกค้าไว้ และกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าเป็นประเด็นแรกของกลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพบริการสถานประกอบการพยายามปรับปรุงคุณภาพทั้งส่วนที่เป็นสถานบริการงานบริการเพื่อสร้างความประทับใจ ความพึงพอใจให้กับลูกค้า และการทำกลยุทธ์ทางการตลาด เช่น เรื่องของคุณภาพ ราคาต่ำ การบริการ ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการสอดคล้องกับ (Dess, Lumpkin, & Elsnar, 2010,; Danciu, 2013) จัดว่าเป็นกลยุทธ์ที่พบทั่วไป เป็นเรื่องปกติของการบริหารที่ผู้ประกอบการธุรกิจใช้กันทั่วไปและพบในวรรณกรรมของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ในเรื่องกลยุทธ์และความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อม แต่การใช้กลยุทธ์การปฏิบัติงานของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยยังไม่มีมีการวิเคราะห์ วางแผนอย่างมีระบบ ร่องรอยที่พบคือผู้ประกอบการตระหนักถึงความสำคัญของการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ ตามภูมิหลัง เพศ กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มคนทำงาน และจำแนกความต้องการของแต่ละกลุ่ม เป็นกลยุทธ์พื้นฐานเช่นกัน

ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกันกับที่พบในวรรณกรรมที่สอดคล้องกับ (Sidik, 2012,; Ensari & Karabay, 2014) คือกลยุทธ์ด้านราคา

ต่ำ ด้านการบริการที่แตกต่าง และเน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ นอกจากนี้มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารทางสังคมมาใช้ ด้วยธุรกิจเน้นการบริการเป็นหลักการนำเทคโนโลยีที่ใช้ช่วยเสริมเพื่อการประชาสัมพันธ์ เป็นไปตามความนิยมของสังคม (Al-MahroQu, 2010) คือสื่อสังคมโดยใช้เป็นช่องทางการสื่อสารและรับข้อมูลที่สำคัญ แต่สื่อสังคมมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

และการสร้างความสัมพันธ์กับธุรกิจท่องเที่ยวสามารถติดต่อกับผู้รับบริการได้กว้างขวางมากขึ้นในรูปแบบของการนำเสนอ ชักจูงผู้รับบริการ ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้ยังเพียงพอต่อการคงอยู่ของสถานประกอบการแต่ละรายในสถานการณ์ปัจจุบันแต่อาจเป็นอุปสรรคต่อความคงอยู่ของธุรกิจในอนาคตเมื่อสถานการณ์อาจเปลี่ยนแปลงไปผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการเน้นนักท่องเที่ยวต่างประเทศ แต่ในความจริงที่พบสถานประกอบการธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยมักพบในแหล่งนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะโรงแรม ศูนย์การค้า และรีสอร์ท เป็นต้น

แม้ว่าผู้ประกอบการมีความรู้ด้านการบริหารไม่เพียงพอ แต่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพและความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญของกลยุทธ์การตลาดที่นำมาใช้ วัฒนธรรมของสถานประกอบการเป็นวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพ มีความจริงใจ สามัคคีในการทำงาน ช่วยเหลือผู้รับบริการด้วยความจริงใจ และมีใจรักในอาชีพ ทำให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพโดยการเน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นเป้าหมายของการทำงาน สอดคล้องกับ Hitt, Hoskisson, and Ireland (2007) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย คุณลักษณะดังกล่าวนี้สามารถเชื่อมโยง ดังแบบแสดงในแบบจำลองภาพ 5



ภาพ 5 แสดงความเชื่อมโยงกลยุทธ์การปฏิบัติงาน

เมื่อสถานประกอบการดำเนินธุรกิจย่อมมีปัญหาและอุปสรรค แม้ประเด็นการแข่งขันการให้บริการได้นับมากล่าวไว้ข้างต้นแต่เป็นการแข่งขันภายในธุรกิจประเภทเดียวกัน เนื่องจากธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ เช่น สถานพยาบาล คลินิกสุขภาพ ไม่เป็นคู่แข่งที่ชัดเจน เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการให้บริการต่างกัน การบริการธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทย คือการผ่อนคลายและการบำบัดรักษา ซึ่งการบำบัดมีวัตถุประสงค์และขีดจำกัดการรักษาโรคที่ต่างจากการแพทย์แผนปัจจุบันที่มีราคาแพงกว่า ธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยเพื่อการผ่อนคลายจึงนับว่าเป็นตัวเลือกของการรับบริการที่มีผู้เลือกใช้บริการเป็นจำนวนมากในปัจจุบัน

อุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ องค์ประกอบที่ชี้ให้เห็นความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย ลักษณะของอุปสรรคในการปฏิบัติงานบางส่วนคล้ายกับธุรกิจขนาดย่อมโดยทั่วไป คือ ด้านการเงิน และด้านบุคลากร สอดคล้องกับข้อวิเคราะห์ของ จิตวดี เฟื่องมาก (2561) และที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 เรื่อง ธุรกิจขนาดย่อมจากข้อบททวนวรรณกรรมนักวิชาการบางคนกล่าวถึง จุดอ่อนของธุรกิจขนาดย่อมคือ ผู้บริหารขาดความรู้ด้านการบริหาร ไม่มีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ Ensari and Karabay (2014)

เป็นไปตามข้อสรุปของการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวไว้ว่า การพัฒนาระบบ การบริการองค์กรเป็นปัญหาของธุรกิจขนาดย่อมที่มักพบกันทั่วไป ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้ประกอบการไม่มีความเข้าใจ หรืออย่างน้อยกล่าวถึงหลักการที่เสนอตามภาพ 1 และภาพ 2 กล่าวในวรรณกรรมบทที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนจัดการเป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการที่ผู้ประกอบการธุรกิจพึงมี เป็นความเสี่ยงหรืออุปสรรคสำคัญที่พบ เช่น ข้อคิดของ Sidix (2012) และนักวิชาการอีกหลายท่านที่กล่าวไว้ในวรรณกรรม

อุปสรรคที่สำคัญคือ ผู้ประกอบการขาดความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจเนื่องจากพื้นฐานของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ในการบริหารเชิงธุรกิจ พิจารณาได้จากส่วนผสมของการตลาด ในเรื่องของต้นทุนและค่าบริการ และการส่งเสริมการบริการ ซึ่งเป็นองค์ความรู้พื้นฐานทางธุรกิจ และผู้ประกอบการเองมักไม่มีความเข้าใจในการรักษาลูกค้าและพนักงานไว้ หรือกล่าวได้ว่าเป็นการบริหารธุรกิจที่ยังไม่มีระบบ

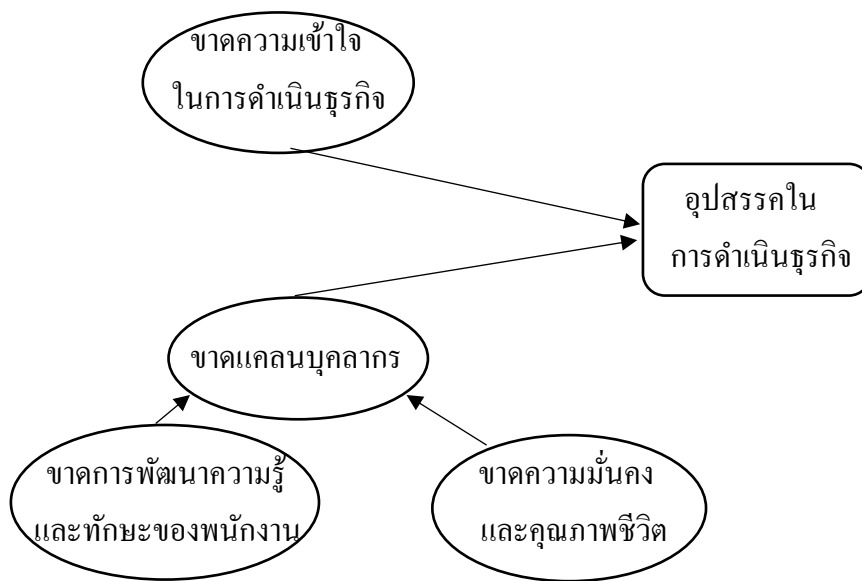
การขาดแคลนบุคลากรเป็นปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากตลาดแรงงานในอาชีพบริการการแพทย์แผนไทยเป็นที่ต้องการทั้งในและต่างประเทศ ทำให้เกิดการลาออกเมื่อพนักงานทำงานได้ระยะหนึ่ง และมีประสบการณ์ พนักงานมักเปลี่ยนสถานที่ทำงานไปทำงานในที่ที่ได้รับค่าตอบแทนสูงกว่า หรือไปทำงานต่างประเทศ สถานประกอบการขนาดย่อมหลายแห่งจึงเป็นสถานที่ฝึกประสบการณ์ของพนักงาน

ในขณะเดียวกันผู้บริหารสถานประกอบการต้องพิจารณาและตระหนักถึงการพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงาน Danciu (2013) ตามข้อสรุปจากวรรณกรรมที่กล่าวว่าผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง ความรู้และประสบการณ์ของผู้ให้บริการมีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อให้การบริการเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการการส่งเสริมและการลงทุนให้บุคลากรไปฝึกอบรม และพัฒนาความรู้เพิ่มเติมมีความจำเป็น เนื่องจากการเข้าสู่อาชีพของพนักงานทำได้ง่ายใช้เวลาสั้นในการอบรม แต่การแพทย์แผนไทยมีองค์ความรู้ และหลักการที่ผู้ให้บริการต้องเรียนรู้เพื่อเป็นผู้ให้บริการตามหลักอาชีพ เนื่องจากการขาดแคลนบุคลากร ทำให้เจ้าของสถานประกอบการไม่สามารถวางแผนการพัฒนาพนักงานเนื่องจากมีอัตราการเปลี่ยนพนักงานสูง นับได้ว่าเป็นอุปสรรคที่ผู้ประกอบการไม่สามารถจัดการได้ ถึงแม้สถานประกอบการบริหารอย่างรอบคอบ และเน้นความสัมพันธ์ และวัฒนธรรมช่วยเหลือกัน

การฝึกอบรมเป็นประเด็นสำคัญในการบริการธุรกิจทุกขนาด ทุกองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากร แม้ว่าบุคลากรอาจเลือกเข้าสู่อาชีพพนักงานผู้ให้บริการด้านการแพทย์แผนไทยได้ง่าย พนักงานผู้ให้บริการด้านการแพทย์แผนไทยจัดได้ว่าเป็นกลุ่มอาชีพที่ใช้แรงงานฝีมือ ต้องมีและพัฒนาความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง หมายถึงการยกระดับฝีมือให้มีมาตรฐานของการบริการ การกระทำได้กล่าวทำได้ยาก ในการจะพัฒนาสมรรถนะของพนักงานโดยสถานประกอบการไม่อาจเกิดขึ้นได้ เนื่องจาก การเคลื่อนไหวของแรงงาน การเปลี่ยนงานไปทำงานที่ได้รับความตอบแทนสูงกว่าเป็นเรื่องปกติ สถานประกอบการจึงไม่มีความมั่นใจในการลงทุนเพื่อพัฒนาพนักงาน พนักงาน ผู้ให้บริการส่วนใหญ่เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเข้าสู่อาชีพแต่เมื่อเข้าสู่อาชีพแล้ว แรงจูงใจของพนักงาน และการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม

นอกเหนือจากนโยบายการให้บริการการแพทย์แผนไทยโดยโรงพยาบาลและหน่วยงานส่งเสริมสุขภาพของรัฐ รัฐควรพิจารณานโยบายเกี่ยวกับการแพทย์แผนไทยในเชิงธุรกิจ (ขนาดย่อม) เพื่อเป็นแหล่งงานและรายได้ นอกจากนั้นธุรกิจประเภทนี้ยังช่วยเสริมนโยบายสุขภาพถ้วนหน้าของรัฐอีกด้วย

การดำเนินการของสถานประกอบการส่วนใหญ่ไม่เอื้อต่อการจัดสวัสดิการตามข้อกำหนดของรัฐ ดังนั้นพนักงานส่วนใหญ่ สถานประกอบการส่วนใหญ่อยู่ในระบบภาษี แต่ไม่อยู่ในระบบสวัสดิการของรัฐ การเข้าสู่ระบบสวัสดิการของรัฐอาจเป็นเรื่องซับซ้อน และดำเนินการได้ยากเพราะมีการเคลื่อนย้ายที่ทำงานของพนักงานบ่อยครั้ง นอกจากนั้นผู้ประกอบการบริหารจัดการแบบธุรกิจครอบครัว คุณลักษณะดังกล่าวนี้สามารถเชื่อมโยง ดังแบบแสดงในแบบจำลองภาพ 6



ภาพ 6 แสดงความเชื่อมโยงอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

แม้ว่าในปัจจุบันองค์ความรู้หรือศาสตร์ของการแพทย์แผนไทยเป็นที่ยอมรับและจัดให้มีการศึกษาระดับอุดมศึกษาโดยสถาบันการศึกษาหลายแห่ง ผลิตภัณฑ์ที่มีความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพ มีสมาคมวิชาชีพกำกับดูแล เป็นกลุ่มวิชาชีพที่เกิดขึ้นจากการเห็นประโยชน์และความสำคัญของการแพทย์แผนไทย และการนำไปประยุกต์ในการบำบัดรักษาอย่างมีระบบ แต่ธุรกิจและอาชีพการแพทย์แผนไทยที่อ้างอิงความรู้จากวัฒนธรรมไทยเช่นกันยังไม่พัฒนาให้เป็นวิชาชีพที่มีมาตรฐานได้ พนักงานที่ทำงานในธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยจัดว่าเป็นกลุ่มอาชีพที่จำเป็นต้องก้าวข้ามอุปสรรคของโอกาสในการพัฒนาการบริการ และความมั่นคงในชีวิตของพนักงาน

เนื่องจากลักษณะของงานที่ยังต้องการการพัฒนามีผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในชีวิต คุณภาพชีวิตอยู่ในระดับที่ไม่เป็นที่พึงพอใจ มีข้อจำกัดในเรื่องโอกาสของชีวิตที่มีวิถีชีวิตที่มีความสุข แต่ผลตอบแทนที่ได้จากการประกอบอาชีพไม่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานในระดับที่พึงพอใจ เมื่อธุรกิจดำเนินการผู้ประกอบการมักคำนึงถึงความคงอยู่ และการพัฒนาการทำงาน ผู้ประกอบการทุกคนมีแนวทางการปฏิบัติงาน หรือเป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้การประกอบการบรรลุเป้าหมาย หรือความหวังตามที่คาดไว้

อุปสรรคในการดำเนินงานเกี่ยวเนื่องไปถึงการสนับสนุนจากภาครัฐ รัฐมีนโยบายการควบคุมการบริการในเรื่องของสถานที่ และฝีมือของพนักงาน โดยกำหนดระเบียบและแนวทางปฏิบัติ และให้การฝึกอบรมโดยหน่วยงานของรัฐทำให้เกิดปัญหาแต่การสนับสนุนดังกล่าวยังไม่เพียงพอ เช่นนโยบายไม่ครอบคลุมถึงการช่วยเหลือด้านการเงิน เช่นเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ การควบคุมมาตรฐานและพัฒนาอาชีพ และภาษี เพื่อการพัฒนาสถานที่ ความสามารถของพนักงาน และการขยายกิจการ เป็นต้น ทำให้เป็นอุปสรรคของการดำเนินการและการขยายตัวของธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทย

เป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยนอกจากการใช้กลยุทธ์การปฏิบัติงาน จากวรรณกรรมที่ทบทวนบทที่ 2 นักวิชาการ (Blau, 1985,; Chang, 1999) เชื่อว่า การศึกษามีผลต่อความผูกพันในอาชีพ เพราะการศึกษามีผลต่ออัตลักษณ์อาชีพ เป้าหมาย และค่านิยม รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางบ้านและสังคม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยนี้พบว่า สภาพแวดล้อมทางบ้านและสังคมสัมพันธ์กับอัตลักษณ์อาชีพ แต่การศึกษาระดับสูงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความผูกพันในอาชีพ เพราะผู้ประกอบการ และพนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาไม่สูงแต่มีความรักและผูกพันในอาชีพดังกล่าวต่อไป

นอกจากทฤษฎีที่ใช้ในการลงทุนเงื่อนไขของการริเริ่มธุรกิจขนาดย่อมประเภทนี้มีเพียงการศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ในกรณีที่ผู้ริเริ่มธุรกิจไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน การเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ได้รับใบอนุญาตทำได้ง่าย และใช้เวลาไม่นานนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาหาความรู้ไม่จำเป็นต้องมีการศึกษาสูงเป็นเหตุให้ผู้ที่มีประสงค์จะริเริ่มธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจได้ง่าย หากผู้ประกอบการมีเงินลงทุนผู้ประกอบการอาจเช่าสถานที่ และจัดหาอุปกรณ์ได้ไม่ยาก

การริเริ่มธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยไม่ซับซ้อนและมีการลงทุนต่ำ ความเสี่ยงในการขาดทุนไม่เกิดจากปัจจัยภายนอกในเรื่องของการพึ่งพาหน่วยงานภายนอก และการดำเนินการไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นประเด็นใหม่ที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนดังกล่าวในเรื่อง (Nerurkar, 2017,; Danciu, 2013)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏชัดเจนว่า ผู้ประกอบการและพนักงานผู้ให้บริการให้ความสนใจต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ การจัดสถานที่ การประเมินสอบถาม

ความต้องการของผู้รับบริการ โดยพนักงานต้อนรับ ผู้ประกอบการและพนักงานผู้ให้บริการ ให้ความเอาใจใส่ดูแลลูกค้าเป็นอย่างดี เป็นกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่ใช้ทั่วไปของสถานประกอบการ ผู้ประกอบการและพนักงานผู้ให้บริการตระหนักในเรื่องความพึงพอใจ และการกลับมาใช้บริการซ้ำของผู้รับบริการ

ลักษณะของการมีวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริการ อาจกล่าวได้ว่า ธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย เป็นธุรกิจที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพการบริการ ผู้ประกอบการและพนักงานผู้ให้บริการทุกคนดูแลเอาใจใส่ผู้รับบริการทั้งทางตรงและทางอ้อม การต้อนรับแนะนำบริการเมื่อเริ่มเข้ามาใช้บริการ ขณะให้บริการ และสอบถามก่อนออกไปจากสถานบริการ โดยเน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นหลัก วัฒนธรรมลักษณะดังกล่าวปรากฏได้ชัดเจนและเป็นหลักการทั่วไปที่พบในวรรณกรรมในเรื่องของการบริการที่ดี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเรื่องของความรู้สึกร่วมกันเมื่อผู้บริการเกิดความพึงพอใจเป็นประเด็นหรือข้อสรุปที่น่าสนใจของการวิจัยนี้ ดังกล่าวสรุปในบทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในเรื่องกลยุทธ์การปฏิบัติงาน “...จากคำพูดของผู้ประกอบการและพนักงานผู้ให้บริการหลายคนระบุได้ชัดเจนว่า ผู้ประกอบการและพนักงานผู้ให้บริการมีความสุขเมื่อทราบว่าผู้รับบริการมีความพึงพอใจ พฤติกรรมเช่นนี้ปรากฏให้เห็นชัดเจน” ข้อสรุปดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความเต็มใจในการบริการที่เกิดขึ้นเป็นลักษณะเด่นของการมีจิตใจบริการและช่วยเหลือผู้อื่นเป็นพื้นฐาน (commitment) คือความปรารถนาดีต่อผู้รับบริการ ผลประโยชน์และผลตอบแทนทางธุรกิจพิจารณาว่าเป็นผลพลอยได้ที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดความมั่นคงถาวรของสถานประกอบการแต่ละแห่งและประเภทของธุรกิจ โดยรวม ประเด็นนี้จัดว่าเป็นลักษณะเด่นที่พบในการวิจัยนี้ และเป็นประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษาให้ลึกซึ้งในอนาคต

ในกรณีดังกล่าวข้างต้น อาจพิจารณาได้ว่าเป็นพื้นฐานของการบริการที่แท้จริง สอดคล้องกับสิ่งยึดเหนี่ยวทางใจของความผูกพันของการบริการที่ไม่สามารถแยกออกจากกันระหว่างผู้ประกอบการ พนักงานผู้ให้บริการและผู้รับบริการบนพื้นฐานสำคัญของการริเริ่มธุรกิจและการประกอบอาชีพของพนักงานที่ตั้งสมมติฐานของการบริการ ประเด็นนี้ว่า ผู้รับบริการมีความทุกข์ และต้องการช่วยผู้รับบริการให้พ้นทุกข์ ดังนั้น

การพิจารณาเรื่องความจำเป็นของการใช้บริการ (need) ของผู้รับบริการคือความต้องการ  
 พันทุกขทางกาย และจิตใจซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของการบริการด้านสุขภาพสนองตาม  
 ต้องการในเรื่อง safety need

การพัฒนาฝีมือแรงงานและความรู้ของการให้บริการเพื่อเพิ่มศักยภาพของ  
 การบริการเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้มั่นใจในคุณภาพของการบริการ สอดคล้องความต้องการ  
 ของผู้รับบริการ เนื่องจากความต้องการของผู้รับบริการแตกต่างกัน ทั้งนี้แบ่งออกเป็น  
 สองประเภทหลัก คือเพื่อความผ่อนคลายร่างกายและจิตใจ และเพื่อการบำบัดรักษา  
 การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมโดยการเข้าฝึกอบรม เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพของ  
 พนักงาน ทั้งนี้ความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการส่วนใหญ่มาจากหลักการคุ้มค่าของเงิน  
 ที่เสียไป

การยึดหลักการบริการด้วยใจ จิตวิญญาณ ตามศาสตร์แห่งความรู้ เป็นหลักการ  
 ยึดเหนี่ยวจิตใจ ที่กล่าวว่า “บริการด้วยใจ” อย่างจริงใจและแท้จริง (genuine services)  
 ปรากฏให้เห็นเป็นกรณีตัวอย่างสำคัญของหลักการให้บริการ ไม่มุ่งเน้นเฉพาะการใช้  
 บริการเพื่อผลกำไรอย่างเดียว แต่เน้นกระบวนการที่อาจแตกต่างจากการบริการประเภทอื่น  
 การบริการลักษณะดังกล่าวจัดได้ว่าเป็นการบริการที่เกิดขึ้นจากโครงสร้างทางจิตวิทยา  
 หรือทัศนคติที่ควรศึกษาลักษณะความคิดที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นรูปแบบที่สามารถนำไป  
 ปลุกฝังในเรื่องของจิตใจการบริการของธุรกิจบริการอื่น ๆ ได้

ปัจจุบันธุรกิจการบริการแพทย์แผนไทยเพื่อสุขภาพและบำบัดเป็นที่รู้จักกันดี  
 แต่การผูกติดกับบริการแฝงที่เกิดขึ้นมาในอดีตเป็นปัจจัยที่ควรพิจารณาเพราะบั่นทอน  
 การประกอบอาชีพ และการประกอบธุรกิจ และการรับรู้ภาพลักษณ์เป็นอุปสรรคเชิงสังคม  
 ที่แก้ไขได้ยาก เพราะสาธารณชนไม่อาจแยกแยะสถานประกอบการธุรกิจด้านการแพทย์  
 แผนไทยออกจากสถานประกอบการที่แฝงธุรกิจได้

ภาพลักษณ์ของธุรกิจและอาชีพ เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ และการประกอบ  
 อาชีพทั้งของผู้ประกอบการและพนักงานผู้ให้บริการ มีผลกระทบทางจิตใจและสังคม  
 เพราะเกาะกินใจของพนักงานและผู้ประกอบการ อย่างไรก็ตามอุปสรรคที่เกิดขึ้นของ  
 ธุรกิจยังไม่มีผลกระทบในภาพรวมและโดยตรงต่อความยั่งยืนของธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับ  
 โอกาสทางวัฒนธรรม และความต้องการ หรือจำนวนผู้รับบริการยังอยู่ในระดับสูง

รวมถึงนักท่องเที่ยว เป็นปัจจัยที่ยังช่วยพยุงธุรกิจอยู่ได้เพราะการลงทุนต่ำ นอกจากนั้น ภูมิหลังและปัจจัยริเริ่มเชื่อมโยงกับการคงอยู่ของความเป็นธุรกิจขนาดย่อม เป้าหมายของผลการดำเนินการ

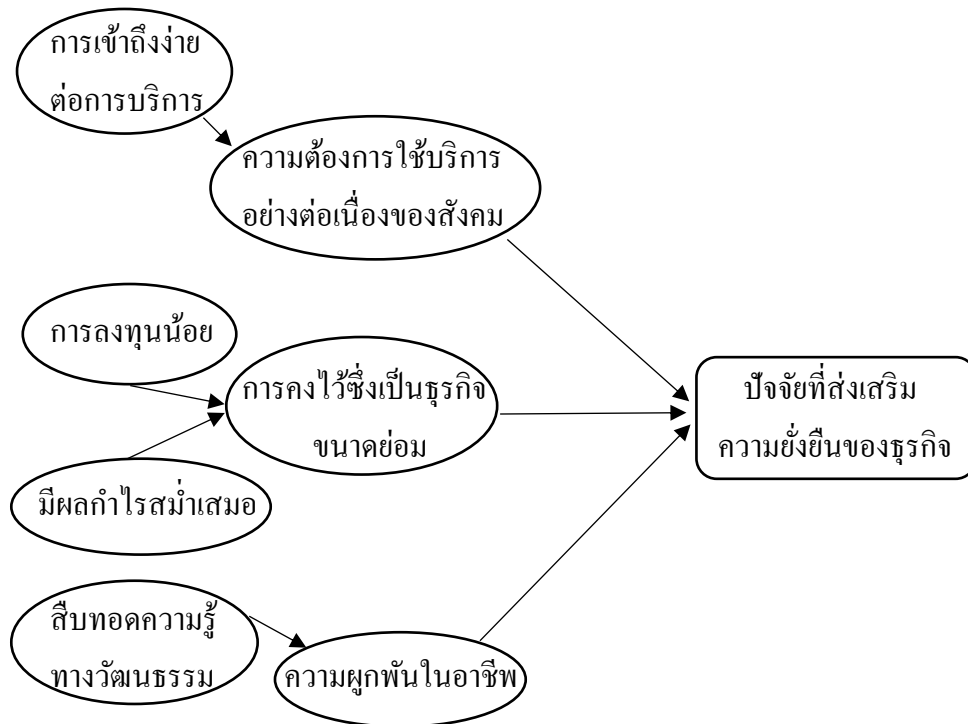
ผลที่เกิดขึ้นมุ่งประเด็นไปที่ผลกระทบทางจิตใจหรือ “ความภูมิใจ” ต่อการดำเนินธุรกิจ และการประกอบอาชีพ ภาพลักษณ์ในการพัฒนาอาชีพในธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย ภาพลักษณ์เชิงลบอาจเกี่ยวกับพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพทำให้เกิดมาตรฐานของการบริการ ภาพลักษณ์ดังกล่าวเป็นมุมมิดที่ธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยต้องก้าวข้ามและทำให้เกิดความแตกต่างของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยและบริการแฝงจากความคิดที่เกิดขึ้นในสังคม และประเด็นเกี่ยวกับความภูมิใจและภาพลักษณ์จัดได้ว่าเป็นประเด็นเด่นที่การศึกษานี้พบและควรศึกษาต่อไปในอนาคต

จากผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าการพึ่งพาธุรกิจการท่องเที่ยวเป็นกลยุทธ์สำคัญในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาในทางกลับกันธุรกิจท่องเที่ยวอาจต้องพึ่งพาธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย ความสัมพันธ์ของสองธุรกิจในรูปของการพึ่งพาซึ่งกันและกันเห็นได้ชัดเจนการจากบริการนวดเพื่อผ่อนคลาย และสปาในโรงแรม และสถานที่ท่องเที่ยวที่มีระยะหนึ่งแล้ว ปัจจุบันการพึ่งพาธุรกิจการท่องเที่ยวของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยเห็นได้ชัดเจน ที่ตั้งของสถานประกอบการธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยหลายแห่งเอื้ออำนวยแก่นักท่องเที่ยวที่เดินทางมาใช้บริการด้วยตนเอง และเดินทางมาเป็นกลุ่ม ผู้ประกอบการส่วนหนึ่งคิดว่าเป็นกลุ่มผู้รับบริการที่มีความเชื่อมโยงกับความยั่งยืน หรือการเติบโตของธุรกิจในอนาคต

ในเรื่องของความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยเชื่อมโยงกับปัจจัยริเริ่มบางปัจจัย และกลยุทธ์การปฏิบัติงาน กล่าวคือความยั่งยืนของสถานประกอบการมีลักษณะเฉพาะคือธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยไม่ขยายขนาดของสถานประกอบการ เช่น ไม่มีแนวคิดเป็นองค์กรขนาดใหญ่ สร้างเครือข่าย หรือแบรนด์ และการมุ่งหวังเข้าสู่ธุรกิจแบบมหาชน ผู้ประกอบการยังคงไว้ซึ่งธุรกิจขนาดย่อม เพราะข้อจำกัดในเรื่องของความรู้ในการบริหารการลงทุน และการขาดแคลนบุคลากร และการพัฒนาการบริการ

ผู้ประกอบการพึงพอใจต่อผลกำไรที่ได้ และไม่ได้ตั้งเป้าหมายของการเพิ่มผลกำไรในแต่ละปี ดังนั้นผลประโยชน์อาจไม่ใช่ว่าชีวิตความยั่งยืนของธุรกิจแต่ความยั่งยืนของธุรกิจคือความคงอยู่บนพื้นฐานของผลกำไรที่ไม่สูงนักแต่มีความคงที่สม่ำเสมอ ความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยเชื่อมโยงกับพื้นฐานความต้องการของสังคมมากกว่าการพิจารณาในเรื่องของการเติบโตของธุรกิจเฉพาะรายดังกล่าวในวรรณกรรมเกี่ยวกับความยั่งยืน เช่นผลกำไรที่เพิ่มขึ้น และการเพิ่มขนาดองค์กรในรูปแบบของการขยายกิจการ เป็นต้น

ปัจจัยพื้นฐานทางสังคมสอดคล้องกับปัจจัยที่มีส่วนในการริเริ่มธุรกิจ คือความต้องการ การใช้บริการของคนในสังคม การยอมรับในทางเลือกการบำบัดและผ่อนคลาย ทำให้ธุรกิจ จำนวนธุรกิจขนาดย่อมที่ดำเนินการโดยผู้ประกอบการรายย่อยเพิ่มขึ้น เพราะการลงทุนริเริ่มธุรกิจทำได้ง่าย ทำให้ธุรกิจกระจายตัวไปทั่วประเทศ การกระจายตัวเป็นการรองรับการบริการตามหลักการตลาด คือสถานที่ (place) ถึงแม้ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจแตกต่างกัน เป็นธุรกิจที่ไม่ผูกขาด เข้าถึงการให้บริการได้ง่าย ผลคือการขยายตัวของธุรกิจขนาดย่อมและการคงอยู่ เป็นวงชีพของประเภทของธุรกิจขนาดย่อมที่มีการเปิดและปิดกิจการอยู่ตลอดเวลา คุณลักษณะดังกล่าวนี้สามารถเชื่อมโยง ดังแบบแสดงในแบบจำลองภาพ 7



ภาพ 7 แสดงความเชื่อมโยงปัจจัยที่ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจ

ประเด็นที่ชี้ให้เห็นความยั่งยืนเกี่ยวข้องกับวงชีพของประเภทธุรกิจ คือการเข้าสู่อาชีพของบุคคลที่ประสงค์จะมีรายได้จากการเป็นพนักงานเพิ่มมากขึ้น อีกส่วนหนึ่งมีความตั้งใจหาประสบการณ์ และความรู้เพื่อเปิดกิจการเป็นของตนเอง ทำให้ธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยเป็นแหล่งงานสำคัญของสังคมไทยในปัจจุบันและอนาคต ผู้ประกอบการและพนักงานผู้ให้บริการที่ให้ข้อมูลมีความรักและผูกพันกับการแพทย์แผนไทยในเชิงธุรกิจและอาชีพ (Weiten, 2014,; Ballout, 2009) ยืนยันได้ การความรู้สึกเกี่ยวกับภาพลักษณ์เชิงลบ แนวโน้มที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมคือ ความจำเป็นในการเพิ่มสมรรถนะของพนักงาน เป็นข้อเสนอที่กล่าวไว้ในวรรณกรรม เช่น ข้อเสนอของกระทรวงสาธารณสุข

การขาดแคลนพนักงานเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจด้านการบริการ การแพทย์แผนไทยเป็นแหล่งที่มาของรายได้ของบุคคลทั่วไป เป็นแหล่งงานที่เข้าสู่ระบบได้ง่ายเพราะมีข้อจำกัดน้อย ทำให้เกิดความยั่งยืน ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในเชิงปริมาณของพนักงาน การขาดแคลนพนักงานเฉพาะพนักงานที่มีฝีมือและประสบการณ์ยังเป็นปัญหา

ของความยั่งยืนของธุรกิจ พนักงานมีเป้าหมายการทำงานในอาชีพพนักงานบริการ การแพทย์แผนไทยแตกต่างกัน แต่พบว่าส่วนหนึ่งของพนักงานมีหลักคิดในการทำงาน คือ การช่วยเหลือผู้รับบริการด้วยใจ ทำให้เกิดความผูกพันในอาชีพและเกิดความรู้สึกดีต่อตนเองเมื่อคิดว่าตนเองได้ช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะของความผูกพันในอาชีพ ด้านจิตใจสอดคล้องกับคุณลักษณะที่กล่าวในวรรณกรรมของการวิจัยนี้

ความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยส่วนหนึ่งเกิดจากความผูกพันในอาชีพของพนักงานกล่าวได้ว่าอยู่ในระดับสูงมีส่วนให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย โอกาสเข้าสู่ธุรกิจของผู้ประกอบการควบคู่ไปกับโอกาสเข้าสู่อาชีพของพนักงาน และรักในอาชีพ แสดงให้เห็นลักษณะที่สอดคล้องกับของความสำเร็จและความผูกพันในอาชีพ (Sultana, Yousef, Khan, & Saeed, 2016,; Ballout, 2009) ดังกล่าวลักษณะไว้ในบททบทวนวรรณกรรม เรื่องความผูกพันในอาชีพ ทั้งสองฝ่ายมีใจรักในกิจการและอาชีพ ทำให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจโดยรวมผู้ประกอบการพิจารณาในเรื่องของความสำเร็จทางธุรกิจในรูปแบบของการคืนทุนและผลกำไรร่วมกับความต้องการช่วยเหลือผู้อื่นเป็นประเด็นที่น่าสนใจ ขณะเดียวกันพนักงานผูกพันกับอาชีพ เกิดความ “ภูมิใจ” ในอาชีพที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มาซึ่งเงินใช้เลี้ยงดูครอบครัวและตนเองในระดับที่พึงพอใจ

ความสำเร็จทางการประกอบธุรกิจและการทำงานของพนักงานดังกล่าวเกิดขึ้นตามหลักการของธุรกิจขนาดย่อม จากลักษณะของธุรกิจขนาดย่อมเป็นองค์การธุรกิจที่มีพนักงานจำนวนน้อย ไม่มีระดับการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน อาจมีเพียงสองระดับคือเจ้าของสถานประกอบการและพนักงานผู้ให้บริการ (Schertzer & Linden, 1979,; Hackman & Suttle, 1977,; Atkinson & Birch, 1978) ดังกล่าวไว้ในบทที่ 2 ดังนั้นความสำเร็จที่มองจากมุมมองของผู้ประกอบการและของพนักงานผู้ให้บริการมีส่วนคล้ายกัน คือในเรื่องของผลตอบแทน (กำไรและค่าจ้าง) เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ แต่ไม่สูง ทำให้ธุรกิจคงอยู่ได้ เพราะมีปัจจัยภายนอกคือการเกื้อหนุนจากวัฒนธรรม และปัจจัยการบริหารจัดการที่ดีควบคู่ไปกับการมีจิตใจการให้บริการและช่วยเหลือผู้รับบริการเป็นปัจจัยภายใน (Ballout, 2009,; Cheramie, 2013)

ผู้ประกอบการมุ่งหวังเพียงผลกำไรที่ได้จากการดำเนินธุรกิจ และไม่มีแนวคิดการขยายตัวของสถานประกอบการ โดยการเพิ่มทุน และพนักงาน ทำให้ธุรกิจไม่มีความเสี่ยง การคงไว้ซึ่งธุรกิจขนาดย่อมเพราะขีดความสามารถในการลงทุน และความง่ายของการจัดการ และจำนวนผู้รับบริการที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากความตระหนักในเรื่องสุขภาพของสังคม ปรากฏให้เห็นว่าธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยเกิดขึ้นทั่วไป มีบุคคลที่ตัดสินใจเข้าสู่อาชีพพนักงาน และริเริ่มธุรกิจกระจายไปทั่วบนพื้นฐานของโอกาสทางธุรกิจ ผู้ประกอบการและพนักงานผู้ให้บริการที่ผูกพันในอาชีพ เพราะความภูมิใจในโอกาสทางวัฒนธรรมเชิงธุรกิจ ประกอบกับเป็นแหล่งที่มาของรายได้ทำให้เกิดความผูกพันกับธุรกิจของผู้ประกอบการ และของพนักงาน

ความยั่งยืนของธุรกิจสอดคล้องกับการริเริ่มธุรกิจ ความยั่งยืนของธุรกิจเชื่อมโยงกับโอกาสทางวัฒนธรรม การแพทย์แผนไทย การบำบัดรักษา และผ่อนคลายเป็นองค์ประกอบทางวัฒนธรรม สาธารณชนเข้าใจในวิธีการ และให้ความสนใจเพิ่มขึ้นในปัจจุบันมีผลให้เกิดความยั่งยืน นอกจากนั้นการแพทย์แผนไทยยังแพร่กระจายธุรกิจไปยังต่างประเทศ ทำให้ความต้องการของสังคมเกิดขึ้น และมีผลให้มีคนเข้าสู่อาชีพพนักงานอยู่เสมอ ๆ เมื่อความต้องการยังมีอยู่ธุรกิจก็ยังคงอยู่ แต่ผลกำไรและความสามารถในการแข่งขันเป็นกรณีสำคัญที่บ่งบอกความยั่งยืนของธุรกิจ ผู้ประกอบการที่ขาดความรู้ด้านการบริหารหมายถึงความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสถานประกอบการทำให้เกิดความเสี่ยงในการคงอยู่ของสถานประกอบการในแต่ละราย

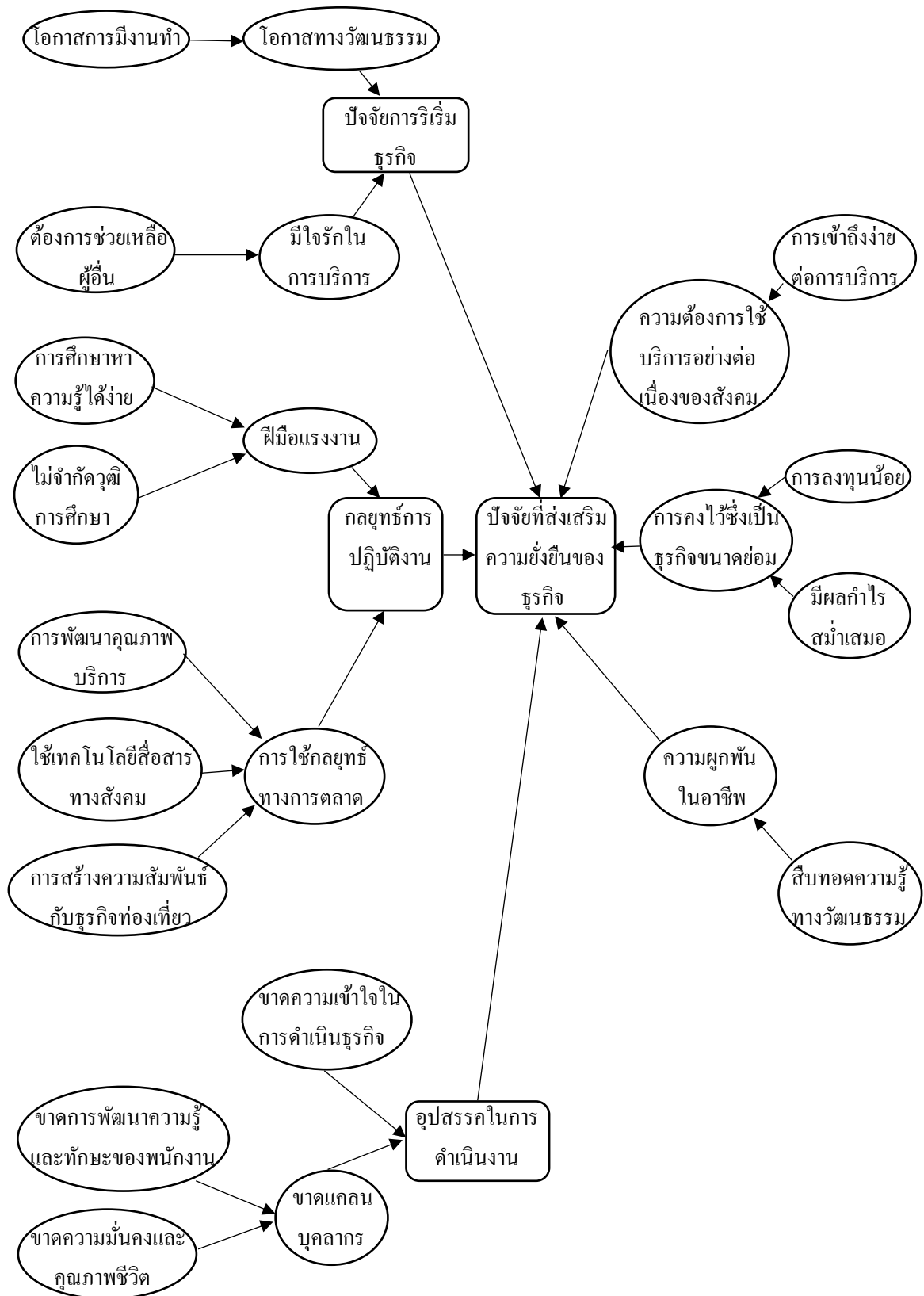
การคงไว้ซึ่งการเป็นธุรกิจขนาดย่อมในรูปแบบของการบริหารจัดการแบบเรียบง่าย ไม่ซับซ้อน ความคาดหวังของผลประกอบการที่ไม่สูงนักเป็นส่วนหนึ่งที่พิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจ (Certo & Peter, 1990; Kosacka, Golinska-Dawson, & Mierzwiak, 2015) ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจประเภทนี้ไม่มี การผูกขาดธุรกิจตามลักษณะของธุรกิจขนาดย่อมที่กล่าวในบทที่ 2 มีการกระจายตัว ของธุรกิจไปทั่วพื้นที่และบริหารจัดการคล้ายกับธุรกิจครอบครัว เป็นปัจจัยทำให้เกิดความยั่งยืน ถึงแม้การแข่งขันสูง แต่การลงทุนต่ำ ทำให้ธุรกิจนี้ต้องพัฒนาการให้บริการตามหลักการตลาดที่พบไม่แตกต่างจากการประกอบธุรกิจอื่น เนื่องจากการขยายกิจการให้

เป็นธุรกิจขนาดกลางเป็นไปได้ยากเพราะข้อจำกัดจากอุปสรรคที่กล่าวไว้ ทำให้เกิดความ  
เสี่ยงในการดำเนินการ และความสำเร็จของแต่ละสถานบริการ

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วอาจสรุปได้ว่าธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยยังคงอยู่  
ในรูปแบบของธุรกิจขนาดย่อม เนื่องจากปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดหลายประการ เช่น  
การขาดแคลนพนักงาน การพัฒนาพนักงาน การขาดประสบการณ์ในการบริหาร  
ระบบการบริหารงานบุคคล และการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ เป็นสิ่งผู้ประกอบการต้องม  
ีความรู้ จึงสรุปได้ว่า ธุรกิจขนาดย่อมเป็นระดับธุรกิจที่เหมาะสมในการริเริ่มธุรกิจ  
ด้านการแพทย์แผนไทย

การคงไว้ซึ่งธุรกิจขนาดย่อมอาจเกิดผลดีต่อโอกาสทางธุรกิจโดยรวม เนื่องจาก  
การบริการการแพทย์แผนไทยเป็นเรื่องละเอียดอ่อนในการจัดการ การขยายกิจการทำให้  
เกิดความเสี่ยงในข้อจำกัดที่กล่าวมาข้างต้น ความจำเป็นในการพัฒนาธุรกิจควรมุ่งไป  
ที่อุปสรรคที่เกิดขึ้นมากกว่าการมุ่งเน้นขยายเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ การขยายกิจการ  
อาจพิจารณาว่าเป็นส่วนต่อหรือส่วนเสริมของธุรกิจอื่นเกี่ยวข้องกับสุขภาพ และ  
การท่องเที่ยว ที่ปรากฏในปัจจุบัน เช่น โรงพยาบาล และสถานที่พักของนักท่องเที่ยว

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแยกประเด็นที่ปรากฏขึ้นจากการสัมภาษณ์ได้มา  
ซึ่งประเด็นที่ค้นพบ 4 ประการ นอกจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สามารถนำมา  
วิเคราะห์เพื่อแยกประเด็นหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ข้อมูลที่ได้ปรากฏให้  
เห็นภาพของความสัมพันธ์ หรือข้อมูลชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มปัจจัยทั้ง 4  
กลุ่ม ซึ่งสามารถสังเคราะห์ข้อมูลเกิดแบบจำลองแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดดัง  
ภาพ 8



ภาพ 8 แบบจำลองแสดงความเชื่อมโยงของแนวคิดระหว่างกลุ่มปัจจัย

จากภาพ 8 การริเริ่มธุรกิจเริ่ม กลยุทธ์การปฏิบัติงาน อุปสรรคในการดำเนินงาน จากปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยเชื่อมโยงไปถึงความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย

จากแบบจำลองได้กล่าวถึงปัจจัยริเริ่มธุรกิจ (Sidik, 2012,; Ensari & Karabay , 2014) ด้วยโอกาสทางวัฒนธรรมซึ่งการแพทย์แผนไทยเป็นที่รู้จักกันมานาน (Thompson, Strickland, & Gamble, 2010,; Colarelli & Bishop, 1990) และเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน สามารถสนองความต้องการของคนไทยและชาวต่างชาติได้ กลายเป็นโอกาสการมีงานทำ (Nerurkar, 2017,; Danciu, 2013) ทั้งผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจและพนักงาน ผู้ให้บริการมีงานทำ (Danciu, 2013,; Colarelli & Bishop, 1990) มีอาชีพที่สามารถเลี้ยงตัวเอง และครอบครัวได้ ด้วยงานด้านการแพทย์แผนไทยเป็นงานบริการทั้งผู้ประกอบการ และพนักงานผู้ให้บริการต้องมีใจรักในการบริการและมีความตั้งใจในการช่วยเหลือผู้รับบริการ (Morioka, Evans, & Carvalho, 2016,; Poon, 2004)

ในเรื่องของการบริหารจัดการธุรกิจขนาดย่อมเกิดขึ้น การใช้กลยุทธ์การปฏิบัติงานของผู้ประกอบการ (Hax & Majluf, 1996) คือกลยุทธ์การตลาดเป็นพื้นฐานที่ผู้ประกอบการ และองค์การธุรกิจรู้จักกันดีและนำมาใช้ในเรื่องของคุณภาพผลิตภัณฑ์ สถานที่ ราคา การส่งเสริมการใช้บริการ และการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2007,; May, 2010) เป็นประเด็นกลยุทธ์ที่มักพบทั่วไปในการดำเนินธุรกิจ แต่จะแตกต่างกันในรายละเอียดเฉพาะของแต่ละธุรกิจ (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2007) และการนำสื่อสังคมมาใช้ในปัจจุบัน เพราะสังคมนิยมใช้สื่อสังคมในการหาข้อมูล จึงเป็นเรื่องง่ายและมีอิทธิพลต่อการติดต่อ การประชาสัมพันธ์เพื่อเป็นสื่อกลางสามารถเข้าถึงผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว และการสร้างความสัมพันธ์กับธุรกิจอื่น โดยเฉพาะธุรกิจท่องเที่ยว เป็นกลยุทธ์การปฏิบัติงานของผู้ประกอบการ และมีผลทำให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย

ในการดำเนินธุรกิจอาจมีอุปสรรคอุปสรรคในเรื่องของทรัพยากรบุคคล หรือพนักงานที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาฝีมือของพนักงาน ความมั่นคงและคุณภาพชีวิตจากการทำงาน เป็นกลุ่มปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสถียรของความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทย

ปัจจัยที่ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยมีผลมาจากปัจจัยหลักจากอุปสงค์ อุปทาน (May, 2010) กล่าวคือความต้องการใช้บริการของผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง มีผลทำให้เกิดความยั่งยืนเพราะการแพทย์แผนไทยเป็นที่รู้จักกันดีเป็นที่ยอมรับจากสังคมมากขึ้น และจากการผสมผสานความรู้เดิมและความรู้ใหม่ที่เกิดจากการเรียนรู้ผู้ให้บริการจากการศึกษาอาการเจ็บปวดจากผู้รับบริการ ทำให้มีกลุ่มผู้รับบริการเชื่อมั่น และทราบถึงประโยชน์จากการรับบริการแพทย์แผนไทยอย่างแพร่หลาย การคงไว้ซึ่งการเป็นธุรกิจขนาดย่อมของสถานประกอบการ (Dess, Lumpkin, & Elsnor, 2010) ทั้งผู้ประกอบการสามารถเปิดธุรกิจขนาดย่อมได้ง่ายเพราะการลงทุนต่ำและพนักงานสามารถเข้าสู่อาชีพได้ง่าย ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการอาจคาดหวังซึ่งการมีผลกำไรเพียงให้เลี้ยงชีพได้ จากการบริหารจัดการไม่ซับซ้อน ดังนั้นความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยในปัจจุบันมีความมั่นคงจากปัจจัยเสริมที่เกิดจากโอกาสทางสังคมและปัจจัยอื่นดังกล่าว

**การประยุกต์ใช้ข้อค้นพบของการวิจัยนี้** จากประเด็นแบบจำลองแสดงให้เห็นถึงการแพทย์แผนไทยเป็นองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมดั้งเดิมของไทยที่นำมาฟื้นฟู ปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ เหมาะสมกับสังคมไทย (Jansson, Nilsson, Modig, & Vall, 2017) ซึ่งผู้ที่นำความรู้ทางวัฒนธรรมมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ในเชิงธุรกิจก็คือ ผู้ประกอบการและพนักงานผู้ให้บริการ การนำความรู้เดิมที่มีมาปรับใช้ และพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคมปัจจุบัน การแพทย์แผนไทยเป็นศาสตร์ที่ใช้สัมผัสจากมือส่งผ่านไปยังผู้รับบริการ การนวดสัมผัสต้องใช้สมาธิในการสัมผัสไปตามเส้นกล้ามเนื้อ หากพนักงานผู้ให้บริการไม่มีสมาธิ ขาดความรู้ ประสบการณ์ หรือทักษะอาจส่งผลไปผู้รับบริการ ในขณะที่เดียวกันการให้บริการนวดสัมผัสของพนักงานผู้ให้บริการคือใช้ความรู้เดิมที่เรียนมารักษา บำบัด ให้ผู้รับบริการก็เกิดการเรียนรู้จากอาการผู้รับบริการด้วยเช่นกัน ทำให้เกิดความรู้ใหม่การพัฒนาความรู้ของพนักงานผู้ให้บริการพัฒนาจากผู้รับบริการ (Ciasullo & Troisi, 2013; Garvin, 1987,; Anarnkaporn, 2007,; Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2007,; Dess, Lumpkin, & Elsnor, 2010) เช่นเดียวกันจากประเด็นนี้ ผู้ประกอบการ ต้องจัดการหาฝีมือแรงงานที่มีคุณภาพ (Sundin, Nasslander, &

Lelah, 2015) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สามารถดึงลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์นี้เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า (Hax & Majluf, 1996; Tichy, Fombrun, & Devanna, 1987; นทีริย์ เกรียงชัยพร, 2561) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาให้ลึกซึ้งคือ ความมุ่งมั่นในการช่วยเหลือลูกค้าหรือผู้รับบริการ ในรูปแบบของการให้บริการที่ต้องใช้ระดับความสัมพันธ์อันใกล้ชิดทั้ง ผู้ให้บริการและผู้รับบริการมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริการ การสร้างความสัมพันธ์แบบเอื้ออาทรในระดับจิตใจส่งผลต่อพฤติกรรมบริการโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ตอบแทนของผลกำไร เป็นวิธีสร้างความพึงพอใจ ความประทับใจที่ลูกค้าและผู้รับบริการ จะได้รับ (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถนำมาใช้ในทางปฏิบัติที่จะผู้ริเริ่มธุรกิจรายใหม่ควรพิจารณาถึงประโยชน์ที่แท้จริงที่ลูกค้าจะได้รับจากธุรกิจ การใช้กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือคุณภาพงานบริการที่สามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้าได้ (Valkokari & Helander, 2007; Salimzadeh, Courvisanos, & Nayak, 2013; Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2007; Danciu, 2013) หากลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ เหมาะสม กับมูลค่าที่ต้องจ่าย กับงานบริการที่ดี ตั้งแต่ซื้อสินค้า รับบริการ และการดูแลบริการหลังการขายแล้ว ย่อมเกิดประโยชน์สูงสุดให้กับธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2007, p. 123) หรือธุรกิจสปาที่มีพื้นฐานจากวัฒนธรรมไทย เช่นงานวิจัยของ วรลักษณ์ เขียวมีสวน และคนอื่น ๆ (2561), ยศวดี แววัฒนะ และเสาวนีย์ สมันตรีพร (2015) และการวิจัยของชนิดา เดชวิทยานุกต์ (2555) อาจจะกล่าวโดยภาพรวมของธุรกิจทุกประเภทที่สามารถนำไปปรับใช้เพื่อให้ประโยชน์ได้เช่นกัน และจากงานบริการธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยด้านตลาดแรงงานอาจนำไปเชื่อมโยงกับธุรกิจบริการประเภทอื่นได้ ซึ่งเดิมก็มีอยู่ในธุรกิจท่องเที่ยว เช่น ธุรกิจโรงแรม และแหล่งสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ ที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ต่อกัน หรือจะเป็นธุรกิจร้านกาแฟที่เป็นกระแสสังคม และเป็นที่นิยมในปัจจุบัน ผู้ประกอบการร้านกาแฟอาจเสริมบริการนวดเท้าให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความผ่อนคลายให้กับลูกค้า เป็นกลยุทธ์ที่มีข้อเสนอบริการที่แตกต่าง และสามารถเรียกลูกค้าได้ (จักร ดิงศักดิ์, 2551; Thompson, Strickland, & Gamble, 2010; Dess, Lumpkin, & Elsner, 2010) และเป็นการเปิดโอกาสสร้างงานให้กับ

พนักงานที่มีฝีมือด้านแพทย์แผนไทยได้มีงานทำจากธุรกิจแบบเดิมที่มีอยู่ ด้วยบริบทธุรกิจร้านกาแฟมีเปิดมากมายเช่นเดียวกับธุรกิจแพทย์แผนไทย ดังนั้นการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจอื่นเป็นข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

ความสำคัญดังกล่าวนำมาสู่ข้อสรุปว่า การประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ และการทำงานของพนักงาน เป็นบริบททางสังคมที่ช่วยสืบทอดมรดกทางวัฒนธรรม โดยใช้ธุรกิจขนาดย่อมเป็นเครื่องมือ การแพทย์แผนไทยยังคงอยู่กับสังคมไทยต่อไปในอนาคต เพราะเป็นศาสตร์ของความรู้ที่ฝังในวัฒนธรรมไทยมานาน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำมาซึ่งแบบจำลองข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยริเริ่มธุรกิจเสริมให้เกิดความยั่งยืนซึ่งอาจแตกต่างจากธุรกิจอื่น องค์ประกอบด้านความรู้ของวัฒนธรรมไทยเป็นหลักของความยั่งยืนของธุรกิจ และปัจจุบันเป็นพื้นฐานของการเปิดช่องทางทางธุรกิจ และเป็นพื้นฐานของความยั่งยืนของธุรกิจ แต่จำเป็นต้องพัฒนาธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยให้ได้มาตรฐาน อุปสรรคที่เกิดขึ้นต้องได้รับการแก้ไขถึงแม้ยังไม่มีผลต่อความยั่งยืนในระยะสั้น แต่ยังเป็นความเสี่ยงต่อความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยในอนาคต

**ข้อจำกัดการวิจัย** การดำเนินการวิจัยเกิดข้อพิจารณาเกี่ยวข้องกับปัญหาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ด้วยระยะเวลาและการเข้าถึงสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลมีโอกาสน้อย ผู้วิจัยใช้วิธีเปลี่ยนประเด็นคำถามถามคำถามเพื่อเป็นการทวนคำตอบเพื่อยืนยันคำตอบและความน่าเชื่อถือของข้อมูล บ่อยครั้งที่ผู้ให้ข้อมูลเกิดความสงสัย ว่าตอบไปแล้วทำไมยังถามคล้ายกันอีก แต่เป็นคำตอบเดิม ผู้วิจัยจึงอธิบายว่าการถามคำถามใหม่ แต่ต้องการยืนยันคำตอบเพื่อให้เกิดความกระจ่าง ความชัดเจน และเป็นการย้ำคำตอบของผู้ให้ข้อมูล โดยไม่ต้องเสียเวลามาสัมภาษณ์ซ้ำอีก ผู้วิจัยชี้แจงเพื่อคลายข้อสงสัยผู้ให้ข้อมูลและเข้าใจเกี่ยวกับระบบงานวิจัย

2. ด้วยระยะเวลาการทำวิจัยมีจำกัดผู้วิจัยเคยได้ขอสัมภาษณ์ในภาครัฐ แต่กระบวนการขอเข้าถึงสัมภาษณ์ต้องใช้เวลาอันอาจส่งผลกระทบต่อช่วงเวลาที่ศึกษา งานวิจัยนี้จึงไม่ได้ข้อมูลจากภาครัฐ

ข้อจำกัดเกี่ยวกับลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพที่ควรกล่าวไว้ในที่นี้คือการใช้ผลการวิจัยมีข้อจำกัดเชิงการนำไปใช้ อธิบายสถานประกอบการการแพทย์แผนไทยโดยทั่วไป เพราะการเลือกตัวอย่างไม่อยู่บนหลักการของตัวแทนสถานประกอบการ

**ข้อเสนอแนะการวิจัย** เมื่อพิจารณาผลของการวิจัยตามวัตถุประสงค์ การวิจัยนี้บรรลุวัตถุประสงค์ ผลของการวิจัยเห็นได้เป็นรูปธรรมที่สามารถนำไปสู่ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์

**ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย** หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสถาบันการเงินที่ให้การสนับสนุนและส่งเสริมธุรกิจขนาดย่อม ควรพิจารณาธุรกิจบริการด้านการแพทย์แผนไทยเพื่อรองรับการขยายตัวหรือการพัฒนาธุรกิจ และหน่วยงานที่ส่งเสริมประโยชน์จากภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทยควรมีแหล่งความรู้และประชาสัมพันธ์ถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้บริการแพทย์แผนไทยเพื่อภาพลักษณ์อันดีและประโยชน์ที่เกิดจากการใช้ความรู้ทางการแพทย์แผนไทยในเชิงธุรกิจ เพราะธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทยเป็นแหล่งงานและแหล่งรายได้ซึ่งเป็นที่ต้องการของสังคมในอนาคตข้างหน้า

**ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ** เน้นการฝึกอบรมอาชีพแพทย์แผนไทยเบื้องต้นเพื่อส่งเสริมฝีมือของพนักงานให้ได้มาตรฐาน และส่งเสริมให้ผู้ประกอบการพัฒนาธุรกิจการแพทย์แผนไทยให้เป็นระบบโดยมีแหล่งความรู้ด้านการบริหารจัดการ เช่น การจัดการวางแผนการทำงานตั้งแต่ อัตรากำลังที่ต้องให้เพียงพอเพื่อรองรับการบริการเตรียมอัตราทดแทนแรงงาน การจัดระบบการเงินเพื่อเช็คสภาพคล่อง การจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อเช็ควิธีฐานลูกค้าเก่า ใหม่ เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านการตลาด ตลอดจนการควบคุมและประเมินคุณภาพการบริการ เพื่อสร้างคุณภาพการบริการให้ได้มาตรฐาน ประเด็นที่สำคัญในเรื่องให้ความรู้แก่สาธารณชนให้แยกแยะประเภทของธุรกิจ และให้ทราบถึงประโยชน์ที่สังคมจะได้รับจากธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทย

**ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป** การวิจัยนี้ได้มาซึ่งแบบจำลองแสดงแนวคิดและความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดที่สามารถนำไปศึกษาต่อได้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยจะช่วยให้แบบจำลองที่นำเสนอจากการวิจัยนี้มีความเที่ยงตรงขึ้น

## สรุปบทที่ 5

ธุรกิจขนาดย่อมเหมาะสำหรับธุรกิจด้านการแพทย์แผนไทย และมีความยั่งยืน กลยุทธ์การปฏิบัติงานผู้ประกอบการสามารถแก้ไขอุปสรรคในการบริหารได้ โดยใช้หลักการหรือกลยุทธ์พื้นฐานของการตลาด ปัจจัยริเริ่มและปัจจัยเกื้อหนุนของธุรกิจ ด้านสังคม และความต้องการของผู้ใช้บริการเสริมให้ธุรกิจมีความยั่งยืน การเข้าถึงง่าย และการกระจายตัวเพื่อสนองความต้องการด้านสุขภาพ และลักษณะพื้นฐานของการให้บริการที่ตั้งอยู่บนความปรารถนาดีต่อผู้ใช้บริการ มีส่วนให้เกิดความยั่งยืนในธุรกิจ และอาชีพผู้ประกอบการและพนักงาน แต่ภาพลักษณ์ของธุรกิจเป็นอุปสรรคทางจิตใจของผู้ประกอบการและพนักงาน

**ภาคผนวก ก**

**สำเนาเอกสารรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย**

**มหาวิทยาลัยรามคำแหง เลขที่ RU-REC/xd-063/61**



คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
2086 ถนนรามคำแหง หัวหมาก กรุงเทพมหานคร โทร. 02-310-8000 ต่อ 8432

หนังสือรับรองเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิจัย

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง ดำเนินการให้การรับรองเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline และ International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP

ชื่อโครงการ : การริเริ่มธุรกิจ กลยุทธ์การปฏิบัติงานนำไปสู่ความยั่งยืนของ  
ธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

เลขที่โครงการวิจัย : xd-063/61

ผู้วิจัยหลัก : นางสาวพรรณภา สอนรัตนชัย

สังกัดหน่วยงาน : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง

เอกสารที่ได้รับการรับรอง :

1. แบบเสนอโครงการวิจัย ฉบับวันที่ 1.1/181161
2. เอกสารชี้แจงข้อมูลผู้ร่วมโครงการวิจัย ฉบับวันที่ 1.1/181161
3. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย ฉบับวันที่ 1.0/111161
4. แบบสัมภาษณ์ ฉบับวันที่ 1.0/111261

ลงนาม.....

วิมล มณีรัตน์

ลงนาม.....

วิมล มณีรัตน์

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิมล ภาสวณิช)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญชาติ ทองประยูร)

เลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

รหัสการรับรอง: RU-REC/xd-063/61 วันที่รับรอง: 20/11/61 วันสิ้นสุดการรับรอง: 19/11/62

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ (ดูด้านหลังของเอกสารรับรองโครงการวิจัย)

## ภาคผนวก ข

- แนวคำถามสัมภาษณ์ - กลุ่มผู้ประกอบการ
- กลุ่มพนักงานผู้ให้บริการ
  - กลุ่มผู้รับบริการ

## แนวคำถาม “ผู้ประกอบการ”

**วัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษาปัจจัยการตัดสินใจริเริ่มธุรกิจของผู้ประกอบการสถานประกอบการแพทย์แผนไทย

### คำถาม

1. ภูมิหลัง เพศ..... อายุ.....ปี  
ระดับการศึกษา.....  
ระยะเวลาการดำเนินงาน.....ปี
2. อาชีพเดิมของท่านคืออาชีพอะไร.....
3. เพราะอะไรท่านถึงสนใจในอาชีพแพทย์แผนไทย.....
4. ท่านได้รับความรู้การแพทย์แผนไทยแหล่งการเรียนรู้จากที่ใด.....
5. ท่านคิดอย่างไรในการทำธุรกิจแพทย์แผนไทย.....
6. แหล่งที่มาของเงินลงทุน.....
7. การลงทุนแรกเริ่มใช้งบประมาณ ประมาณเท่าไร และตั้งแต่เริ่มกิจการจนถึงปัจจุบันถึงจุดคุ้มทุนหรือยังอย่างไร.....
8. ท่านมีการจัดทำระบบบัญชีหรือไม่อย่างไร.....
9. ท่านมีการจัดทำระบบบันทึกข้อมูลลูกค้าหรือไม่อย่างไร.....
10. มีการจัดสรุปผลประกอบการหรือไม่และผลประกอบการเป็นที่น่าสนใจมากน้อยแค่ไหน.....
11. ท่านมีคู่ค้าทางธุรกิจหรือไม่อย่างไร.....
12. ท่านเห็นโอกาสอะไรในธุรกิจนี้.....
13. ท่านคิดจะขยายสาขาหรือไม่อย่างไร.....

**วัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการสถานประกอบการ  
แพทย์แผนไทย

**คำถาม**

14. ท่านมีการคัดเลือกพนักงานผู้ให้บริการอย่างไร.....
15. ท่านมีวิธีจูงใจพนักงานผู้ให้บริการอย่างไร.....
16. ท่านและพนักงานผู้ให้บริการมีการไปฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ เพื่อพัฒนา  
ธุรกิจหรือไม่อย่างไร.....
17. ท่านจ่ายค่าตอบแทนพนักงานผู้ให้บริการอย่างไร และพนักงานพึงพอใจใน  
ค่าตอบแทนหรือไม่อย่างไร.....
18. ท่านมีวิธีรักษานักงานให้คงอยู่กับท่านอย่างไร.....
19. ท่านมีขั้นตอนการให้บริการลูกค้าอย่างไร.....
20. ท่านคิดว่าธุรกิจของท่านมีการให้บริการอะไรที่แตกต่างหรือเหนือคู่แข่งอย่างไร..
21. ท่านมีการจัดโปรโมชั่นให้กับลูกค้าหรือไม่อย่างไร.....
22. ท่านมีวิธีในการรักษฐานลูกค้าเก่าและใหม่อย่างไร.....
23. ท่านคิดว่าธุรกิจของท่านสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากน้อยแค่ไหน.....
24. ท่านมีวิธีตรวจสอบคุณภาพการบริการหลังการให้บริการหรือไม่อย่างไร....
25. ท่านคิดว่าราคาค่าบริการเหมาะสมกับการบริการหรือไม่อย่างไร.....
26. ท่านมีการควบคุมคุณภาพการให้บริการอย่างไร.....
27. ท่านได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำธุรกิจหรือไม่อย่างไร.....
28. ท่านมีการสอบถามความต้องการใช้บริการ / อาการของลูกค้า ก่อนเข้ารับบริการ  
หรือไม่อย่างไร.....
29. ท่านมีการแจ้งเตือนลูกค้าก่อนเข้ารับบริการหรือไม่อย่างไร.....
30. ท่านมีสิ่งใดให้ลูกค้าเชื่อมั่นกับการได้รับบริการจากที่แห่งนี้.....
31. ท่านคิดว่าอะไรคือจุดเด่นของธุรกิจของท่าน.....

32. ท่านคิดว่าสถานที่ตั้งและสภาพแวดล้อมสามารถรองรับ การเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย  
อย่างไร.....

**วัตถุประสงค์ที่ 3** เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการค้าขายของ  
ผู้ประกอบการสถานประกอบการแพทย์แผนไทย

**คำถาม**

33. การประกอบธุรกิจแพทย์แผนไทยมีอุปสรรคหรือไม่อย่างไร.....

34. ท่านคิดว่าอะไรคืออุปสรรคและปัญหาทั้งภายใน ภายนอกของธุรกิจ และท่านมี  
วิธีแก้ไขอย่างไร.....

35. ท่านคิดอย่างไรกับการกำกับดูแลภายใต้กรมการแพทย์แผนไทย.....

36. ท่านคิดอย่างไรกับระบบที่รัฐจัดควบคุม และส่งผลอย่างไรในความคิดของท่าน.

37. จากสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือไม่อย่างไร.....

38. ท่านมีวิธีการสื่อสารภายในอย่างไร และวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน  
และลูกค้าอย่างไร.....

**วัตถุประสงค์ที่ 4** เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้าน  
การแพทย์แผนไทย

**คำถาม**

39. ท่านคิดว่าธุรกิจของท่านได้มาตรฐานตามที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนดไว้  
หรือไม่อย่างไร.....

40. ท่านคิดว่าธุรกิจของท่านมีสิ่งใดที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้  
อย่างไร.....

41. ท่านคิดว่าธุรกิจของท่านจะมีการพัฒนาอย่างไร เพื่อสนองความต้องการของ  
ลูกค้า.....

42. ท่านคิดท่านมีวิธีอย่างไรให้คนไทยรู้จักประโยชน์จากการบำบัด รักษาด้วย  
การแพทย์แผนไทย.....

43. ท่านภูมิใจในความเป็นแพทย์แผนไทยมากน้อยแค่ไหน.....
44. ท่านคิดว่าอาชีพนี้ให้อะไรกับสังคมไทย และท่านให้อะไรกับสังคมบ้างอย่างไร.
45. ท่านว่าธุรกิจแพทย์แผนไทยกับสังคมไทยจะเป็นอย่างไรในอนาคต.....

## แนวคำถาม “พนักงานผู้ให้บริการ”

**วัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษาปัจจัยการตัดสินใจริเริ่มธุรกิจของผู้ประกอบการสถานประกอบการแพทย์แผนไทย

คำถาม

1. ภูมิหลัง เพศ..... อายุ.....ปี  
ระดับการศึกษา.....  
ประสบการณ์ในการทำงานอาชีพนี้.....ปี  
ระยะเวลาทำงาน ณ สถานประกอบแห่งนี้.....เดือน/ปี
2. อาชีพเดิมของท่านคืออะไร.....
3. ท่านได้รับความรู้การแพทย์แผนไทยแหล่งการเรียนรู้จากที่ใด.....
4. เพราะอะไรท่านถึงสนใจในอาชีพแพทย์แผนไทย.....
5. เพราะอะไรถึงเลือกทำงานที่นี่.....
6. ท่านคิดอย่างไรกับระบบการทำงานที่นี่.....
7. ท่านคิดอย่างไรในการทำธุรกิจแพทย์แผนไทย.....
8. ท่านเห็นโอกาสอะไรในธุรกิจนี้ และท่านคิดอยากจะมีกิจการเป็นของตนเองหรือไม่อย่างไร.....

**วัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อศึกษากลยุทธ์การปฏิบัติงานของผู้ประกอบการสถานประกอบการแพทย์แผนไทย

คำถาม

9. ท่านมีขั้นตอนการให้บริการลูกค้าอย่างไร.....
10. ท่านมีการสอบถามความต้องการใช้บริการ / อาการของลูกค้า ก่อนเข้ารับบริการหรือไม่อย่างไร.....

11. ท่านคิดว่าท่านสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากน้อยแค่ไหน.....
12. ท่านมีการไปฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ หรือไม่อย่างไร.....
13. ท่านมีการให้บริการอะไรที่แตกต่างจากผู้ให้บริการท่านอื่นหรือไม่อย่างไร....
14. ท่านมีสิ่งใดให้ลูกค้าเชื่อมั่นกับการได้รับบริการจากท่าน.....
15. ท่านมีวิธีในการรักษาสถานลูกค้าเก่าและใหม่อย่างไร.....
16. ท่านมีวิธีตรวจสอบคุณภาพการบริการหลังการให้บริการหรือไม่อย่างไร.....
17. ท่านมีแนวคิดการสร้างคุณภาพการให้บริการอย่างไร.....
18. ท่านคิดว่าอะไรคือจุดเด่นของท่าน.....
19. ท่านคิดว่าราคาค่าบริการเหมาะสมกับการบริการหรือไม่อย่างไร.....
20. ท่านได้รับคำตอบแทนอย่างไร และพึงพอใจในคำตอบแทนหรือไม่อย่างไร...
21. เจ้าของมีวิธีจูงใจพนักงานผู้ให้บริการอย่างไร.....
22. ท่านคิดว่าท่านจะยังคงทำงานอยู่กับที่นี้อีกนานเท่าไร เพราะอะไร.....
23. ท่านคิดว่าสถานที่ตั้งและสภาพแวดล้อมสามารถตอบรับ การเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย  
อย่างไร.....

**วัตถุประสงค์ที่ 3** เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการทำงานของ

ผู้ประกอบการสถานประกอบการแพทย์แผนไทย

**คำถาม**

24. ท่านคิดว่าการประกอบธุรกิจแพทย์แผนไทยมีอุปสรรคหรือไม่อย่างไร.....
25. ท่านคิดว่าอะไรคืออุปสรรคและปัญหาทั้งภายใน ภายนอกของธุรกิจ และท่านมี  
วิธีแก้ไขอย่างไร.....
26. ท่านคิดอย่างไรกับการกำกับดูแลภายใต้กรมการแพทย์แผนไทย.....
27. ท่านคิดอย่างไรกับระบบที่รัฐจัดควบคุม และส่งผลอย่างไรในความคิดของท่าน.
28. จากสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือไม่อย่างไร.....

29. ท่านมีวิธีการสื่อสารภายในอย่างไร และวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของ  
และลูกค้าอย่างไร.....

**วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมด้าน  
การแพทย์แผนไทย**

**คำถาม**

30. ท่านคิดว่าธุรกิจแห่งนี้ได้มาตรฐานตามที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนดไว้หรือไม่  
อย่างไร.....
31. ท่านคิดว่าธุรกิจการแพทย์แผนไทยมีสิ่งใดที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของ  
ลูกค้าได้อย่างไร.....
32. ท่านคิดท่านมีวิธีอย่างไรให้คนไทยรู้จักประโยชน์จากการบำบัด รักษาด้วย  
การแพทย์แผนไทย.....
33. ท่านภูมิใจในความเป็นแพทย์แผนไทยมากน้อยแค่ไหน.....
34. ท่านคิดว่าอาชีพนี้ให้อะไรกับสังคมไทย และท่านให้อะไรกับสังคมบ้างอย่างไร.
35. ท่านว่าธุรกิจแพทย์แผนไทยกับสังคมไทยจะเป็นอย่างไรในอนาคต.....

## แนวคำถาม “ผู้รับบริการ”

### คำถาม

1. ภูมิลำเนา..... เพศ..... อายุ.....ปี
2. ท่านเลือกใช้บริการที่แห่งนี้เป็นประจำหรือไม่อย่างไร .....และระยะเวลาที่ใช้บริการนานกี่ชั่วโมง.....
3. เพราะอะไรท่านถึงเลือกใช้บริการแพทย์แผนไทย.....
4. ขั้นตอนการให้บริการถูกค้ำอย่างไร.....
5. พนักงานผู้ให้บริการมีการสอบถามความต้องการใช้บริการ / อาการของลูกค้าก่อนเข้ารับบริการหรือไม่อย่างไร.....
6. เพราะอะไรท่านถึงเชื่อมั่นกับการเข้ารับบริการสถานที่แห่งนี้.....
7. ท่านพึงพอใจกับการเข้ามาใช้บริการมากน้อยแค่ไหนอย่างไร.....
8. ในแต่ละครั้งท่านได้รับคำแนะนำจากเจ้าของหรือพนักงานหรือไม่อย่างไร.....
9. ท่านคิดว่าท่านได้รับบริการคุ้มค่า และเหมาะสมกับค่าบริการหรือไม่อย่างไร..
10. ท่านคิดว่าสถานประกอบแห่งนี้มีสิ่งใดโน้มน้าวให้ท่านกลับมาใช้บริการซ้ำหรือไม่อย่างไร.....
11. มีการตรวจสอบคุณภาพการบริการหลังการให้บริการหรือไม่อย่างไร.....
12. ท่านคิดว่าสถานที่ตั้งและสภาพแวดล้อมสามารถรองรับ การเข้าถึงลูกค้าได้ง่ายอย่างไร.....
13. ท่านคิดว่าธุรกิจการแพทย์แผนไทยสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้หรือไม่อย่างไร.....
14. ท่านคิดว่าท่านจะแนะนำคนไทยให้มาบำบัด รักษาด้วยการแพทย์แผนไทยหรือไม่อย่างไร.....
15. ท่านคิดว่าอาชีพนี้ให้อะไรกับสังคมไทย.....
16. ท่านว่าธุรกิจแพทย์แผนไทยกับสังคมไทยจะเป็นอย่างไรในอนาคต.....

#### ภาคผนวก ค

- เอกสารขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคำสัมภาษณ์
- ประวัติผู้ตรวจสอบข้อมูล



มหาวิทยาลัยรามคำแหง

หัวหมาก บางกะปิ

กรุงเทพ 10240

30 มกราคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบคำสัมภาษณ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญชาติ ทองประชู

ข้าพเจ้า นางสาวพรรณภา สนวนรัตนชัย กำลังศึกษาปริญญาเอกหลักสูตร โครงการบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งข้าพเจ้ากำลังทำวิจัยที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ในหัวข้อเรื่อง “การริเริ่มธุรกิจ กลยุทธ์การปฏิบัติงานนำไปสู่ความยั่งยืนธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร”

ในการนี้ข้าพเจ้าได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลและถอดคำสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง (validity) และเชื่อถือได้ (reliability) ข้าพเจ้าจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบข้อมูลคำสัมภาษณ์จากเทปสัมภาษณ์ เพื่อยืนยันความถูกต้อง ครบถ้วนและชัดเจนของคำสัมภาษณ์ดังกล่าว

ขอขอบพระคุณในการเสียสละเวลา มา ณ โอกาสนี้

.....  
น. ๙๖๔

(นางสาวพรรณภา สนวนรัตนชัย)

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคำสัมภาษณ์

ตามที่ท่านได้ขอความอนุเคราะห์ให้ตรวจสอบข้อมูลคำสัมภาษณ์จากเทป  
สัมภาษณ์ เพื่อยืนยันความถูกต้อง ครบถ้วนและชัดเจนของคำสัมภาษณ์ดังกล่าวนั้น  
จากที่ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบข้อมูลคำสัมภาษณ์จากเทปสัมภาษณ์ดังกล่าว จึงขอ  
ยืนยันข้อมูลดังนี้

| สถานะผู้ให้ข้อมูล     | ข้อมูลสัมภาษณ์ |                |         |                |        |               |
|-----------------------|----------------|----------------|---------|----------------|--------|---------------|
|                       | ถูกต้อง        | ไม่<br>ถูกต้อง | ครบถ้วน | ไม่<br>ครบถ้วน | ชัดเจน | ไม่<br>ชัดเจน |
| ผู้ประกอบการท่านที่ 1 | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| ผู้ประกอบการท่านที่ 2 | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| ผู้ประกอบการท่านที่ 3 | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| ผู้ประกอบการท่านที่ 4 | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| ผู้ประกอบการท่านที่ 5 | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| เคสฟลายท่านที่ 1      | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| เคสฟลายท่านที่ 2      | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| เคสฟลายท่านที่ 3      | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| เคสฟลายท่านที่ 4      | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| เคสฟลายท่านที่ 5      | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| เคสฟลายท่านที่ 6      | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| เคสฟลายท่านที่ 7      | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| เลขาสมาคมฯ            | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| ที่ปรึกษากฎหมายสมาคมฯ | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |

## ข้อสนอแนะ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญชาติ ทองประยูร)



มหาวิทยาลัยรามคำแหง

หัวหมาก บางกะปิ

กรุงเทพ 10240

30 มกราคม 2562

เรื่อง ขออนุญาตวิเคราะห์ตรวจสอบคำสัมภาษณ์

เรียน นายนคร อรุณทัต

ข้าพเจ้า นางสาวพรรณภา สวนรัตนชัย กำลังศึกษาปริญญาเอกหลักสูตร โครงการบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งข้าพเจ้ากำลังทำวิจัยที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ในหัวข้อเรื่อง “การริเริ่มธุรกิจ กลยุทธ์การปฏิบัติงานนำไปสู่ความยั่งยืนธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร”

ในการนี้ข้าพเจ้าได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลและถอดคำสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง (validity) และเชื่อถือได้ (reliability) ข้าพเจ้าจึงขออนุญาตวิเคราะห์จากท่านตรวจสอบข้อมูลคำสัมภาษณ์จากเทปสัมภาษณ์ เพื่อยืนยันความถูกต้อง ครบถ้วนและชัดเจนของคำสัมภาษณ์ดังกล่าว

ขอขอบพระคุณในการเสียสละเวลา มา ณ โอกาสนี้

.....พ. ๘๖๔.....

(นางสาวพรรณภา สวนรัตนชัย)

เรียน นางสาวพรรณภา สอนรัตนชัย

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคำสัมภาษณ์

ตามที่ท่านได้ขอความอนุเคราะห์ให้ตรวจสอบข้อมูลคำสัมภาษณ์จากเทป  
สัมภาษณ์ เพื่อยืนยันความถูกต้อง ครบถ้วนและชัดเจนของคำสัมภาษณ์ดังกล่าวนั้น  
จากที่ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบข้อมูลคำสัมภาษณ์จากเทปสัมภาษณ์ดังกล่าว จึงขอ  
ยืนยันข้อมูลดังนี้

| สถานะผู้ให้ข้อมูล            | ข้อมูลสัมภาษณ์ |                |         |                |        |               |
|------------------------------|----------------|----------------|---------|----------------|--------|---------------|
|                              | ถูกต้อง        | ไม่<br>ถูกต้อง | ครบถ้วน | ไม่<br>ครบถ้วน | ชัดเจน | ไม่<br>ชัดเจน |
| ผู้ประกอบการท่านที่ 6        | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| ผู้ประกอบการท่านที่ 8        | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| ผู้ประกอบการท่านที่ 9        | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| ผู้ประกอบการท่านที่ 10       | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| ผู้ประกอบการท่านที่ 11       | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| ผู้ประกอบการท่านที่ 12       | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| พนักงานผู้ให้บริการท่านที่ 1 | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| พนักงานผู้ให้บริการท่านที่ 2 | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| พนักงานผู้ให้บริการท่านที่ 3 | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| พนักงานผู้ให้บริการท่านที่ 4 | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| พนักงานผู้ให้บริการท่านที่ 6 | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| พนักงานผู้ให้บริการท่านที่ 7 | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| พนักงานผู้ให้บริการท่านที่ 8 | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| พนักงานผู้ให้บริการท่านที่ 9 | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| ผู้รับบริการท่านที่ 2        | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| ผู้รับบริการท่านที่ 3        | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| ผู้รับบริการท่านที่ 4        | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |

| สถานะผู้ให้ข้อมูล     | ข้อมูลสัมภาษณ์ |                |         |                |        |               |
|-----------------------|----------------|----------------|---------|----------------|--------|---------------|
|                       | ถูกต้อง        | ไม่<br>ถูกต้อง | ครบถ้วน | ไม่<br>ครบถ้วน | ชัดเจน | ไม่<br>ชัดเจน |
| ผู้รับบริการท่านที่ 5 | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| ผู้รับบริการท่านที่ 6 | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| ผู้รับบริการท่านที่ 7 | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| ผู้รับบริการท่านที่ 8 | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |
| ผู้รับบริการท่านที่ 9 | ✓              |                | ✓       |                | ✓      |               |

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....  
 (นายนคร อรุณทัต)



มหาวิทยาลัยรามคำแหง

หัวหมาก บางกะปิ

กรุงเทพ 10240

30 มกราคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบคำสัมภาษณ์

เรียน นางสาววินิตา สวนมอญ

ข้าพเจ้า นางสาวพรรณภา สวนรัตนชัย กำลังศึกษาปริญญาเอกหลักสูตร โครงการบริหารธุรกิจคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งข้าพเจ้ากำลังทำวิจัยที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ในหัวข้อเรื่อง “การริเริ่มธุรกิจ กลยุทธ์การปฏิบัติงานนำไปสู่ความยั่งยืนธุรกิจขนาดย่อมด้านการแพทย์แผนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร”

ในการนี้ข้าพเจ้าได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลและถอดคำสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง (validity) และเชื่อถือได้ (reliability) ข้าพเจ้าจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบข้อมูลคำสัมภาษณ์จากเทปสัมภาษณ์ เพื่อยืนยันความถูกต้อง ครบถ้วนและชัดเจนของคำสัมภาษณ์ดังกล่าว

ขอขอบพระคุณในการเสียสละเวลา มา ณ โอกาสนี้

..... น.ส. ....

(นางสาวพรรณภา สวนรัตนชัย)

เรียน นางสาวพรรณภา สวนรัตนชัย

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคำสัมภาษณ์

ตามที่ท่านได้ขอความอนุเคราะห์ให้ตรวจสอบข้อมูลคำสัมภาษณ์จากเทป  
สัมภาษณ์ เพื่อยืนยันความถูกต้อง ครบถ้วนและชัดเจนของคำสัมภาษณ์ดังกล่าวนั้น

จากที่ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบข้อมูลคำสัมภาษณ์จากเทปสัมภาษณ์ดังกล่าว จึงขอ  
ยืนยันข้อมูลดังนี้

| สถานะผู้ให้ข้อมูล             | ข้อมูลสัมภาษณ์ |                |         |                |        |               |
|-------------------------------|----------------|----------------|---------|----------------|--------|---------------|
|                               | ถูกต้อง        | ไม่<br>ถูกต้อง | ครบถ้วน | ไม่<br>ครบถ้วน | ชัดเจน | ไม่<br>ชัดเจน |
| ผู้ประกอบการท่านที่ 13        | /              |                | /       |                | /      |               |
| ผู้ประกอบการท่านที่ 14        | /              |                | /       |                | /      |               |
| ผู้ประกอบการท่านที่ 17        | /              |                | /       |                | /      |               |
| พนักงานผู้ให้บริการท่านที่ 10 | /              |                | /       |                | /      |               |
| พนักงานผู้ให้บริการท่านที่ 11 | /              |                | /       |                | /      |               |
| พนักงานผู้ให้บริการท่านที่ 12 | /              |                | /       |                | /      |               |
| พนักงานผู้ให้บริการท่านที่ 13 | /              |                | /       |                | /      |               |
| พนักงานผู้ให้บริการท่านที่ 14 | /              |                | /       |                | /      |               |
| พนักงานผู้ให้บริการท่านที่ 15 | /              |                | /       |                | /      |               |
| พนักงานผู้ให้บริการท่านที่ 16 | /              |                | /       |                | /      |               |
| พนักงานผู้ให้บริการท่านที่ 17 | /              |                | /       |                | /      |               |
| พนักงานผู้ให้บริการท่านที่ 18 | /              |                | /       |                | /      |               |
| พนักงานผู้ให้บริการท่านที่ 19 | /              |                | /       |                | /      |               |
| ผู้รับบริการท่านที่ 10        | /              |                | /       |                | /      |               |
| ผู้รับบริการท่านที่ 11        | /              |                | /       |                | /      |               |
| ผู้รับบริการท่านที่ 12        | /              |                | /       |                | /      |               |
| ผู้รับบริการท่านที่ 13        | /              |                | /       |                | /      |               |

| สถานะผู้ให้ข้อมูล      | ข้อมูลสัมภาษณ์ |                |         |                |        |               |
|------------------------|----------------|----------------|---------|----------------|--------|---------------|
|                        | ถูกต้อง        | ไม่<br>ถูกต้อง | ครบถ้วน | ไม่<br>ครบถ้วน | ชัดเจน | ไม่<br>ชัดเจน |
| ผู้รับบริการท่านที่ 15 | /              |                | /       |                | /      |               |
| ผู้รับบริการท่านที่ 16 | /              |                | /       |                | /      |               |
| ผู้รับบริการท่านที่ 17 | /              |                | /       |                | /      |               |

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....  
 (นางสาววินิตดา สวนมอญ)

## ประวัติผู้ตรวจสอบข้อมูล

### ลำดับที่ 1

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญชาติ ทองประยูร

ตำแหน่ง      อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาอังกฤษ  
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

### ลำดับที่ 2

นายนคร อรุณทัต      พนักงานบริษัทเอกชน

ระดับการศึกษา      หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารรัฐกิจและกฎหมาย  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

### ลำดับที่ 3

นางสาววิจิตตา สวนมอญ      พนักงานบริษัทเอกชน

ระดับการศึกษา      หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการสิ่งแวดล้อม  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ภาคผนวก ง

พระราชบัญญัติสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ พ.ศ. 2559

กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข

**กำหนดค่าธรรมเนียมและการชำระค่าธรรมเนียม เกี่ยวกับการประกอบกิจการสถาน  
ประกอบการเพื่อสุขภาพ พ.ศ. 2560**

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 4 วรรคหนึ่ง มาตรา 12 วรรคสอง และมาตรา 15 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ พ.ศ. 2559 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขออกกฎกระทรวง ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ให้กำหนดค่าธรรมเนียม ดังต่อไปนี้

(1) ใบอนุญาตประกอบกิจการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพประเภทกิจการ  
สปา

(ก) พื้นที่การให้บริการไม่เกินหนึ่งร้อยตารางเมตร ฉบับละ 1,000 บาท

(ข) พื้นที่การให้บริการเกินหนึ่งร้อยตารางเมตรแต่ ฉบับละ 3,000 บาท  
ไม่เกินสองร้อยตารางเมตร

(ค) พื้นที่การให้บริการเกินสองร้อยตารางเมตรแต่ ฉบับละ 6,000 บาท  
ไม่เกินสี่ร้อยตารางเมตร

(ง) พื้นที่การให้บริการเกินสี่ร้อยตารางเมตร ฉบับละ 10,000 บาท

(2) ใบอนุญาตประกอบกิจการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพประเภทกิจการนวด  
เพื่อสุขภาพหรือเพื่อเสริมความงาม

(ก) พื้นที่การให้บริการไม่เกินหนึ่งร้อยตารางเมตร ฉบับละ 500 บาท

(ข) พื้นที่การให้บริการเกินหนึ่งร้อยตารางเมตรแต่ ฉบับละ 1,500 บาท  
ไม่เกินสองร้อยตารางเมตร

(ค) พื้นที่การให้บริการเกินสองร้อยตารางเมตร ฉบับละ 3,000 บาท  
แต่ไม่เกินสี่ร้อยตารางเมตร

(ง) พื้นที่การให้บริการเกินสี่ร้อยตารางเมตร ฉบับละ 5,000 บาท

(3) ใบอนุญาตเป็นผู้ดำเนินการ ฉบับละ 1,000 บาท

(4) การต่ออายุใบอนุญาต ครั้งละเท่ากับค่าธรรมเนียม  
ประกอบกิจการสถานประกอบการ ใบอนุญาตตาม (1) หรือ (2)  
เพื่อสุขภาพ

**กฎกระทรวงกำหนดมาตรฐานด้านสถานที่ ความปลอดภัย และการให้บริการในสถาน  
ประกอบการเพื่อสุขภาพประเภทกิจการสปา และกิจการนวดเพื่อสุขภาพ  
หรือเพื่อเสริมความงาม  
หมวด 1 มาตรฐานด้านสถานที่**

ข้อ 1 สถานประกอบการเพื่อสุขภาพประเภทกิจการสปา และกิจการนวดเพื่อสุขภาพหรือกิจการเสริมความงาม ต้องมีลักษณะโดยทั่วไปด้านสถานที่ ดังต่อไปนี้

- (1) กรณีที่สถานประกอบการเพื่อสุขภาพอยู่ในอาคารเดียวกันกับการประกอบกิจการอื่นต้องมีการแบ่งเขตพื้นที่บริเวณที่ให้บริการอย่างชัดเจน และการประกอบกิจการอื่นนั้นต้องไม่ใช่กิจการสถานบริการที่เป็นสถานอาบน้ำ นวด หรืออบตัวซึ่งมีผู้บริการให้แก่ลูกค้าตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ รวมทั้งจะต้องไม่รบกวนต่อการให้บริการในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้วย
- (2) พื้นที่ภายในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพจะต้องไม่มีช่องทางที่ผู้ให้บริการหรือผู้รับบริการไปมาหาสู่กันกับสถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ
- (3) กรณีสถานประกอบการเพื่อสุขภาพมีการให้บริการหลายประเภทรวมอยู่ในอาคารเดียวกันหรือสถานที่เดียวกัน จะต้องมีการแบ่งสัดส่วนการให้บริการให้ชัดเจนและแต่ละสัดส่วนจะต้องมีพื้นที่และลักษณะตามมาตรฐานของการให้บริการแต่ละประเภท
- (4) พื้นที่บริเวณที่มีการใช้น้ำในการให้บริการ พื้นผิวต้องทำด้วยวัสดุกันลื่น
- (5) พื้นที่บริเวณที่ให้บริการต้องมีแสงสว่างและการระบายอากาศที่เพียงพอ และไม่มีกลิ่นอับทึบ
- (6) มีการจัดการขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสียที่เหมาะสม
- (7) มีระบบการควบคุมพาหะนำโรคตามหลักสุขาภิบาล
- (8) มีการจัดบริเวณสถานที่ให้บริการที่เหมาะสม โดยในกรณีที่เป็นสถานที่ให้บริการเฉพาะบุคคลต้องไม่มีลักษณะมิดชิดหรือลับตาจนเกินไป

(9) มีการตกแต่งสถานที่ที่เหมาะสม และต้องไม่มีลักษณะที่ทำให้เสื่อมเสีย ศีลธรรม หรือขัดต่อวัฒนธรรมและประเพณีอันดี

ข้อ 2 สถานประกอบการเพื่อสุขภาพประเภทกิจการสปาต้องจัดให้มีห้องอาบน้ำ ห้องส้วม อ่างล้างมือ ห้องผลัดเปลี่ยนเสื้อผ้า และตู้เก็บเสื้อผ้าที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ ปลอดภัยและเพียงพอและต้องแยกส่วนสำหรับชายและหญิง

ข้อ 3 สถานประกอบการเพื่อสุขภาพประเภทกิจการนวดเพื่อสุขภาพหรือเพื่อเสริมความงาม ต้องจัดให้มีห้องส้วม อ่างล้างมือ ห้องผลัดเปลี่ยนเสื้อผ้า และตู้เก็บเสื้อผ้าที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ ปลอดภัยและเพียงพอ และต้องแยกส่วนสำหรับชายและหญิง รวมทั้งอาจจัดให้มีห้องอาบน้ำด้วยก็ได้

### หมวด 3

#### มาตรฐานด้านการให้บริการ

ข้อ 8 สถานประกอบการเพื่อสุขภาพประเภทกิจการสปา และกิจการนวดเพื่อสุขภาพหรือเสริมความงาม ต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- (1) การให้บริการในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพต้องไม่ฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยการประกอบโรคศิลปะ กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการแพทย์และสาธารณสุข กฎหมายว่าด้วยสถานบริการหรือกฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาล
- (2) ต้องแสดงรายการการให้บริการและอัตราค่าบริการไว้ในที่เปิดเผยและมองเห็นได้ง่ายหรือสามารถตรวจสอบได้ ณ สถานประกอบการเพื่อสุขภาพ
- (3) ต้องไม่จัดให้มีบริการอื่นใดที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ
- (4) ต้องกำหนดให้มีรูปแบบสำหรับผู้ให้บริการ โดยเป็นรูปแบบที่รัดกุม สุภาพสะอาด เรียบร้อยและสะดวกต่อการปฏิบัติงาน และต้องมีป้ายชื่อผู้ให้บริการติดไว้ที่บริเวณหน้าอก

(5) มีการกำหนดเวลาเปิดและปิดของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพที่ชัดเจน  
และแน่นอนโดยสามารถกำหนดเวลาเริ่มให้บริการได้ตั้งแต่ 06.00  
นาฬิกา และให้บริการได้ไม่เกินเวลา 24.00 นาฬิกา

ข้อ 9 สถานประกอบการเพื่อสุขภาพประเภทกิจการสปาต้องมีการจัดทำประวัติ  
ผู้รับบริการไว้เป็นหลักฐานตามแบบที่อธิบดีประกาศกำหนด

ให้ไว้ ณ วันที่ 21 เมษายน พ.ศ. 2560

ปิยะสกล สกลสัตยาทร

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข

**แนวทางการดำเนินงานรับรองหลักสูตร**  
**กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข**

**2.1 ขั้นตอนของการยื่นขอรับรองหลักสูตร**

1. ยื่นคำขอได้ที่กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ต่างจังหวัดสามารถยื่นผ่านสำนักงานสาธารณสุข จังหวัด
  2. การนำเข้าพิจารณา 1 เดือน/ครั้ง พิจารณาโดย คณะอนุกรรมการรับรองหลักสูตร
  3. แจ้งผลการพิจารณาให้กับหน่วยงาน/สถาบัน และสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดที่หน่วยงาน หรือสถาบันนั้นๆ ตั้งอยู่
  4. หลักสูตรที่ขอรับรองหลักสูตรได้มีจำนวน 11 หลักสูตร ดังนี้
    - (1) หลักสูตรนวดฝ่าเท้าเพื่อสุขภาพ 60 ชั่วโมง
    - (2) หลักสูตรนวดไทยเพื่อสุขภาพ 150 ชั่วโมง
    - (3) หลักสูตรผู้ดำเนินการสปาเพื่อสุขภาพ 100 ชั่วโมง
    - (4) หลักสูตรผู้ให้บริการสปาเพื่อสุขภาพ 500 ชั่วโมง
    - (5) หลักสูตรการดูแลสุขภาพและความงามสตรีหลังเรือนไฟ 150 ชั่วโมง
    - (6) หลักสูตรนวดไทยเพื่อสุขภาพสำหรับผู้พิการทางสายตา 255 ชั่วโมง
    - (7) หลักสูตรการนวดด้วยน้ำมันหอมระเหย 150 ชั่วโมง
    - (8) หลักสูตรการนวดสวีดิช 150 ชั่วโมง
    - (9) หลักสูตรการบริการเพื่อความงาม 150 ชั่วโมง
    - (10) หลักสูตรนวดไทยเพื่อสุขภาพ 100 ชั่วโมง ต่อยอด 60/80 ชั่วโมง (เทียบเท่า นวดไทยเพื่อสุขภาพ 150 ชั่วโมง)
    - (11) หลักสูตรนวดเพื่อสุขภาพขั้นสูง 600 ชั่วโมง
- \*\*\* หลักสูตรนวดเพื่อสุขภาพขั้นสูง 600 ชั่วโมง และหลักสูตรผู้ดำเนินการสปาเพื่อสุขภาพ 100 ชั่วโมง ต้องเป็นสถาบันการศึกษาระดับ

อาชีพศึกษา หรือระดับอุดมศึกษา (มากกว่า มหาวิทยาลัย) เท่านั้นที่สามารถ  
จัดการเรียนการสอนได้

## บรรณานุกรม

- กระทรวงสาธารณสุข, กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ. (2559). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (พ.ศ. 2560-2569)*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- กลุ่มงานวิชาการและคลังความรู้กองวิชาการและแผนงาน. (2018). *Thai traditional and alternative health profile: Thai traditional medicine, Indigenous medicine and alternative medicine 2014-2016*. Ministry of Public Health. นนทบุรี: ผู้แต่ง
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน. (2017). *Health at a glance Thailand 2017*. กรุงเทพมหานคร: ศรีเมืองการพิมพ์.
- จิตติมา เสนาไชย, จิตติมา กัตัญญ และพีระพงศ์ บุญศิริ. (2558). การศึกษาการให้บริการแพทย์แผนไทยของสถานบริการภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่. *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ*, 8(2), 70-81.
- จิตวดี เฟื่องมาก. (2561, ธันวาคม 17). *SME ไทยรอดแค่ไหน รัฐประเคนสารพัด. เคล็นิวส์*. หน้า 7.
- จักร ดิงศรัทย์. (2551). *กลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟ พรินท์.
- ชนัญญา ชัยสุวรรณ และทรงคุณ จันทรร. (2017). *การบริหารจัดการในการให้บริการแพทย์แผนไทยเพื่อการชะลอวัยของสถานบริการสุขภาพ*. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 5(2), 232-244.
- ชนิดา เดชวิทยานุกศักดิ์. (2555). *การบริหารจัดการสปาเพื่อสุขภาพในจังหวัดภูเก็ต*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*, 8(2), 100-120.
- ฐาปนา ฉื่นไพศาล. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์.
- เต็มศักดิ์ คทวนิช. (2559). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทรงเดช มโนจินดา. (2557). *ปัจจัยที่นำไปสู่การส่งเสริมแพทย์ทางเลือก*. *คุณนิตินิพนธ์บริหารธุรกิจคุณนิตินิต*, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- นภาพรณ เนตรประดิษฐ์. (2558). ความสำเร็จในการจัดการของกลุ่มอาชีพนวดแผนไทยในพื้นที่เทศบาลนครลำปาง จังหวัดลำปาง. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 20(1), 95-106.
- นวรรตน์ สุวรรณผ่อง, ขวัญชนก เทพปิ่น, นพพร โหวธีระกุล และมธุรส ทิพยมงคลกุล. (2560). การตัดสินใจเลือกใช้บริการแพทย์แผนไทยของประชาชนผู้มาใช้บริการที่โรงพยาบาลทั่วไป จังหวัดราชบุรี. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี*, 28(2), 80-92.
- นทีรย์ เกรียงชัยพร. (2561). ความผูกพันต่อองค์การสำคัญจริงหรือ ?. ใน อุทัย เลาหวิเชียร และสุวรรณี แสงมหาชัย (บรรณาธิการ), *การบริหารงานภาครัฐในมิติต่าง ๆ ของไทย*, (หน้า 129-151). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คณะรัฐศาสตร์.
- นิฤมล สว่างมณีวงศ์. (2559). *การจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นันทศักดิ์ โชติชนะเดชาวงศ์ และนภเรณู สัจรักษ์ ชีระฐิติ. (2558). การก่อรูปนโยบายแบบบูรณาการงานคุ้มครองภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย. *วารสารการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก*, 13(3), 231-243.
- กองสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ. (2560). *แนวทางการดำเนินงานสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ*. ค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2562, จาก [http://www.thaispa.go.th/spa2013/web/web\\_new/fileupload\\_doc/2017-11-15-3-17-2522507.pdf](http://www.thaispa.go.th/spa2013/web/web_new/fileupload_doc/2017-11-15-3-17-2522507.pdf).
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2550). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับ CEO*. กรุงเทพมหานคร: สุขุมและบุตร.
- พงศ์สรณ์ย์ พลศรีเลิศ. (2557). กระแสธุรกิจท่องเที่ยวเชิงสุขภาพที่กำลังเติบโตในประเทศไทย. *การจัดทำเนื้อหาองค์ความรู้ SMEs ภายใต้งานพัฒนาศูนย์ ข้อมูล SMEs Knowledge Center*. ค้นเมื่อ 25 พฤศจิกายน 2561, จาก <http://www.thaivi.org/ธุรกิจ-healthcare>

พรพรรณ ระวังพันธ์, สมพิศ จำปาเงิน, อรสา โอภาวัฒนา และอรนุช เอ็มสมบุญ.

(2561). สถานการณ์การให้บริการการแพทย์แผนไทยในสถานบริการ  
สาธารณสุขภาครัฐ จังหวัดสุพรรณบุรี. *วารสารการแพทย์แผนไทยและแพทย์  
ทางเลือก*, 16(2), 268-283.

พรกฤต สุขสด, ชมสุภัต กรุฑกะ และบุญศรี สุธีรัชย์. (2562). ปัจจัยทำนายประสิทธิภาพ  
การดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม.  
การประชุมวิชาการระดับชาติ วิทยาลัยนครราชสีมา ครั้งที่ 6 ประจำปี พ.ศ. 2562  
“สังคมผู้สูงวัย: โอกาสและความท้าทายของอุดมศึกษา”, นครราชสีมา.

เพ็ญญา ทรัพย์เจริญ. (2550). *ประวัติ วิวัฒนาการและการประยุกต์ใช้การแพทย์แผน  
ไทย*. กรุงเทพมหานคร: สามเจริญพาณิชย์.

ภัทริยา ชุมคล้าย และมลฤดี ณะสุข. (2560). การศึกษาความสุขในการทำงาน: กรณีศึกษา  
บุคลากรสายสนับสนุน สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยา  
เขตปัตตานี. การประชุมทางวิชาการและการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติทาง  
จิตวิทยา 6-7 กรกฎาคม 2560 ณ โรงแรมบางกอกชญา, กรุงเทพมหานคร.

ยศวดี แววัฒนะ และเสาวนีย์ สมันตริพร. (2015). การพัฒนาธุรกิจสปาไทยสู่ความยั่งยืน:  
วิธีการทางจิตวิทยาบริการ. *Academic Journal BangkokThonburi University*,  
4(1), 174-184.

รัชณี จันท์เกษ, ประพจน์ เกตุราภาส และจิราพร ลีมปานานนท์. (2559). สถานการณ์การ  
ให้บริการการแพทย์แผนไทยปี พ.ศ. 2552, 2554, 2556. *วารสารวิจัยระบบ  
สาธารณสุขฉบับเมษายน-มิถุนายน 2559*. ค้นเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2561, จาก  
<http://www.hfocus.org/content/2017/03/13620>

วรลักษณ์ เขียวมีส่วน, สันติภาพ คำสะอาด และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2561). แนวทางการ

พัฒนาศักยภาพธุรกิจสปา เพื่อตอบสนองความคาดหวังในการใช้บริการของ  
นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ บริเวณอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.

วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 12(2), 167-181.

วิชัย โชควิวัฒน์. (2560). การแพทย์แผนไทยในยุคประเทศไทย 4.0 ภายใต้ยุทธศาสตร์  
ชาติ 20 ปี วารสารการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก, 15(3), 277-286.

วิบูลย์ศักดิ์ สุทัศน์ชกพิภา. (2557). สถิติฯ เผยพฤติกรรม การดูแลรักษาตนเองด้วยแพทย์  
แผนไทยและสมุนไพรของครัวเรือน. ค้นเมื่อ 25 พฤศจิกายน 2561, จาก  
<http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/news/activity/A07-05-57-3.pdf>.

สิทธิชัย ธรรมเสนห์. (2554). การบริหารจัดการธุรกิจสปา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัด  
ชลบุรี. รายงานการวิจัยได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

สุรัตน์ อัดตะ. (2561). พลิก 'สวนสมุนไพร' สู่ผลิตภัณฑ์เด่น ผสมผสานการรักษาจาก  
'พนาโมเดล'. ค้นเมื่อ 25 พฤศจิกายน 2561, จาก <http://www.komchadluek.net/news/agricultural/336041>.

สุเทพ พงษ์พิทักษ์. (2559, สิงหาคม 16). มุมภายใน: ภาษีเงินได้นิติบุคคลครึ่งปีสำหรับ  
SMEs. เดลินิวส์, หน้า 7.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว). (2557). รายงาน  
สถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว). (2559). แผนการส่งเสริม  
SME ฉบับที่ 4. (2560-2564). กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

Smart SME. (2561, ตุลาคม 25). เปิด โผ ธุรกิจเพื่อสุขภาพ ที่มาแรงและมีแนวโน้มเติบโต  
สูง. ค้นเมื่อ 25 พฤศจิกายน 2561, จาก <https://www.smartsme.co.th.content/101625#!>

อำพล นววงศ์เสถียร. (2559). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยเซาธ์  
อีสท์บางกอก.

- Al-Mahrou Q, M. (2010). Success factors of small and medium-sized enterprises (SMEs): The case of Jordan. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 10(1), 1-16.
- Anarnkaporn, A. (2007). Branding as a competitive advantage for SMEs. *RU International Journal*, 1(1), 25-36.
- Antony, J., & Kumar, M. (2005). Six sigma in small-and-medium-sized UK manufacturing enterprises: Some empirical observations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(8), 860-874.
- Atkinson, J. W., & Brich, D. (1978). *Introduction to motivation* (2nd ed.). New York: D. Van Nostrand.
- Ballout, H. I. (2009). Career commitment and career success: Moderating role of self-efficacy. *Career Development International*, 14(7), 655-670.
- Bernard, H. R. (1994). *Research methods in anthropology: Quantitative and qualitative approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blau, G. J. (1985). A multiple study investigation of the dimensionality of Job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 27, 19-36.
- Callanan, G., A. (2003). What price career success?. *Career Development International*, 8(3), 126-133.
- Carson, K. D. (1991). A multidimensional career commitment measure (MCCM) gauging motivation to work in one's career field. Dissertation, Louisiana State University.

- Carson, K. D., & Bedeian, A. G. (1994). Career commitment: Construction of measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 237-262.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1990). *Strategic management: A focus on process*. New York: McGraw-Hill.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52(19), 1257-1278.
- Cheramie, R. (2013) An examination of feedback-seeking behaviors, the feedback source and career success. *Career Development International*, 18(7), 712-731.
- Ciasullo, M. V., & Troisi, O. (2013). Sustainable value creation in SMEs: A case study. *The TQM Journal*, 25(1), 44-60.
- Colarelli, S. M., & Bishop, R. C. (1990). Career commitment: Functions, correlations, and management. *Group & Organization Studies*, 15(2), 158-176.
- Creswell, J. W. (1994). *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Danciu, V. (2013). The sustainable company: New challenges and strategies for more sustainability. *Theoretical and Applied Economics*, 10(9), 7-26.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Elsner. (2010). *Strategic management: Text and cases*. New York: McGraw-Hill.

- Ensari, M.S., & Karabay, M. E. (2014) What Helps to Make SMEs Successful in Global Markets. *10<sup>th</sup> International Strategic Management Conference*, Istanbul Turkey.
- Garvin, D. A. (1987). What does “Product Quality” really means. In Hux A. C. (ed.). *Planning strategies that work*, (pp. 152-174). New York: Oxford University Press.
- Hackman, J. R., & Suttle, J. L. (1977). *Improving life at work: Behavioral Science approaches to organizational change*. Santa Monica, CA.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1996). *The strategy concept and process: A pragmatic approach* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hax, A., & Majluf, N. S. (1984). *Strategic management: An integrative perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2007). *Management of strategy: Concepts and cases*. Mason, OH: Thomson.
- Hugh-Jones, S. (2010). The interview in qualitative research. In Forrester, M A. (ed.), *Doing qualitative research in psychology*, (pp. 77-97). Los Angeles: Sage.
- Janssan, J., Nilsson, J., Modig, F., & Vall, H. G., (2017). Commitment to Sustainability in Small and Medium- Sized Enterprises: The Influence of Strategic Orientations and Management Values. *Business Strategy and the Environment*. (pp. 69-83). 26(1). February 2017.
- Jaroenchaiyapongs. (2010). Consumer Behaviors and Attitudes towards Pirated Online Music in Bangkok Metropolis. *RU International Journal*. (pp. 105-115). 4(1). January-June 2010.

- Jasra, J. M., Khan, M. A., Hunjra, A. I., Rehman, R. A. U., & Azam, R. I., (2011). Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises. (pp. 226-227). *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), November 2011.
- King, N. (2010). Research ethics in qualitative research. In Forrester, M A. (ed.), *Doing qualitative research in psychology*, (pp. 98-118). Los Angeles: Sage.
- Kosacka, M., Golinska-Dawson, P., & Mierzwiak, R. (2015). Sustainability classification for SMEs from the remanufacturing sector. *CMUJ NS Special Issue on Logistics and Supply Chain Systems*, 14(4), 321-338.
- Lampadarios, E. (2016). Critical success factors for SMEs: An empirical study in the UK chemistry distribution industry, *11(7)*, 67-78.
- Lampadarios, E. (2017). An insight into entrepreneurial success factors for SMEs: The case of the UK chemical distribution industry. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 5(2), 1-20.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Luckmann, P., & Feldmann, C. (2017). *Success factors for business process improvement projects in small and medium sized enterprises-Empirical evidence*. CENTERIS-International Conference on ENTERprise Information Systems. (pp. 440-445) November 2017, Barcelona, Spain.
- Massa, L., Farneti, F., & Scappini, B. (2015). Developing a sustainability report in a small to medium enterprise: Process and consequences.

- Meditari Accountancy Research*, 23(1), 62-91.
- May, G. (2010). *Strategic planning: Fundamentals for small business*. New York: Business Expert Press.
- McCracken, G. (1988). *The long interview*. Newbury Park, CA: Sage.
- Morioka, M. N., Evans, S., & De Carvalho, M. M. (2016). *Sustainable business model innovation: Exploring evidences in sustainability reporting*. 13th Global Conference on Sustainability Manufacturing-Decoupling Growth from Resource Use, 40, 659-667.
- Natarajan, G. S., & Wyrick, D. A. (2011, July). Framework for implementing sustainable practices in SMEs in the United States. *Proceeding of the World Congress on Engineering* (Vol. 1). London, U.K.
- Nerurkar, O. (2017). A framework of sustainable business models. *Indian Journal of Economics and Development*, 5(3), 1-6.
- Oyedele, O., Oluseyi, O., Olalekan, A., Margaret, K., & Gloria, E. (2014). On entrepreneurial success of small and medium enterprises (SMEs): A conceptual and theoretical framework. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(16), 14-20.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage.

- Poon, J. (2004). Career commitment and career success: Moderating role of emotion perception. *Career Development International*, 9(4), 374-393.
- Rittenhofer, I. (2015). The reflexive case study method: A practice approach to SME globalization. *International Journal of Entrepreneurial & Research*, 21(3), 410-428.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rubin, R. B., Rubin, A. M., & Piele, L. J. (1996). *Communication research strategies and sources* (4th ed.) Boston, MA: Wadsworth.
- Salimzadeh, P., Courvisanos, J., and & Nayak, R. R. (2013). *Sustainability in small and medium enterprises in regional Australia: A framework of analysis* (pp. 11-22) Paper presented at 26<sup>th</sup> Annual, Sydney.
- Schertzer, B., & Linden, J. D. (1979). *Fundamentals of individual appraisal*. Boston: Houghton Mifflin.
- Sidik, I. G. (2012). *Conceptual framework of factors affecting SME development: Mediating factors on the relationship of entrepreneur traits and SME performance*. International Conference on Small and Medium Enterprises Development with a Theme “Innovation and Sustainability in SME Development”, 4, 373-383.
- Strauss, A., & Corbin J. (1990). *Basic qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

- Sultana, R., Yousef, A., Khan, I., & Saeed, A. (2016). Probing the interactive effects of career commitment and emotional intelligence on perceived objective/subjective career success. *Personnel Review*, 65(4), 724-742.
- Sundin, E., Nasslander, E., & Lelah, A. (2015). *Sustainability indicators for small and medium-sized enterprises (SMEs) in the transition to provide Product-Service Systems (PSS)*. 7th Industrial Product-Service Systems Conference - PSS, industry transformation for sustainability and business, 30, 149-154.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMES. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173.
- Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J., (2010). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna, M. A. (1987). *Strategic human resource management*. In Hux A. C. (ed.). *Planning strategies that work* (pp. 112-131). New York: Oxford University Press.
- Valkokari, K., & Helander, N. (2007). Knowledge management in different types of strategic SME networks. *Management Research News*, 30(8), 597-608.
- Waal, A. D. (2013). *Strategic performance management: A managerial and behavioral approach*. New York: Palgrave Macmillan.

- Weiten, W. (2014). *Psychology: Themes and variations*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic management and business policy: Achieving sustainability* (12th ed.). Boston: Prentice Hall.
- Wisker, G. (2001). *The postgraduate research handbook*. New York: Palgrave.
- Wolf, M. G. (2011). Selecting the right performance appraisal. In Berger, L. A., and Berger, D. R. (Eds.). *The talent management handbook* (2nd ed., pp. 88-108). New York: McGraw-Hill.
- Woods, P. (1999). *Successful writing for qualitative researchers*. London: Routledge.

## ประวัติผู้เขียน

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ ชื่อสกุล    | นางสาวพรรณภา สวนรัตนชัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| วัน เดือน ปีเกิด | 29 มิถุนายน 2517                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| สถานที่เกิด      | จังหวัดลพบุรี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| วุฒิการศึกษา     | สำเร็จมัธยมศึกษาตอนปลาย<br>(ศิลปะคำนวณ) จากโรงเรียนกุนนทีรุทธARAMวิทยาคม<br>กรุงเทพมหานคร<br>ปีการศึกษา 2534<br>สำเร็จปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต<br>(สื่อสารมวลชน) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร<br>ปีการศึกษา 2538<br>สำเร็จปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต<br>(การจัดการ) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร<br>ปีการศึกษา 2556 |