

การวิเคราะห์การประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น ด้วยแบบจำลองธุรกิจ Canvas¹

นศรินทร์ เชื้อนิจ, พย.ม.² ชวณณ สารข้าคำ, ปร.ด.³ อารีย์วรรณ อ่วมตานี, Ph.D.^{4*}

บทคัดย่อ

คลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นเป็นสถานบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิที่ให้บริการ โดยไม่เรียกเก็บค่าบริการ ประชาชนคนไทยที่มีบัตรประกันสุขภาพถ้วนหน้าในระบบหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ คลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น ให้บริการตามกฎหมายวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ขอบเขตและกิจกรรมที่สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติกำหนดไว้ โดยครอบคลุมการให้บริการสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรค การให้บริการพยาบาลพื้นฐาน การบริการดูแลสุขภาพที่บ้าน การรักษาโรคเบื้องต้น และเวชภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพยาบาล นอกจากพยาบาล ผู้ประกอบการต้องใช้ความรู้และทักษะทางการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ยังต้องมีความรู้และความเข้าใจในการประกอบการและการบริหารธุรกิจร่วมด้วย

แบบจำลองธุรกิจ Canvas (The Business Model Canvas) เป็นแนวคิดการออกแบบ วางแผน และดำเนิน ธุรกิจที่สามารถช่วยให้ผู้ประกอบการมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบทางธุรกิจและมีความเข้าใจ ในทิศทางเดียวกันและสามารถใช้ในการวิเคราะห์เพื่อปรับกลยุทธ์ต่อยอดให้กับกิจการได้ และเพื่อให้พยาบาลวิชาชีพ ที่สนใจในการเป็นผู้ประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นรายใหม่มองเห็นภาพการประกอบการมากยิ่งขึ้น จึงขอเสนอ แบบจำลองธุรกิจ Canvas มาใช้เป็นเครื่องมือในการออกแบบ และวางแผนภาพการประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชน อบอุ่น และสามารถอธิบายองค์ประกอบที่สำคัญทางกลยุทธ์ในการประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นให้สามารถ ดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้

คำสำคัญ: คลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น แบบจำลองธุรกิจ Canvas การประกอบการ

¹ ส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการพยาบาล) คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

² นิสิตหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทางการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

³ อาจารย์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

⁴ รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

* ผู้เขียนหลัก e-mail: areeday@yahoo.com

An Analysis of Business Operation of the Aob Aoon Community Nursing Clinic through Business Model Canvas¹

Nakharin Chueanit, M.N.S.², Chawapon Sarnkhowkhom, Ph.D.³, Areewan Oumtanee, Ph.D.^{4*}

Abstract

The Aob Aoon Community Nursing Clinic is a health service center providing free-of-charge services to Thai citizens with a Universal Coverage Scheme within the national health insurance system. The clinic operates by nursing and midwifery care professional laws, adhering to the boundaries and activities outlined by the National Health Security Office, the services offered cover Health Promotion and Prevention, Fundamental Nursing Care, Home Health Care Services, Primary Medical Care, and Dispensing related to Nursing Care. Nurse entrepreneurs must possess nursing and midwifery knowledge and skills, as well as an understanding of business operations and management.

The Business Model Canvas is a design, planning, and business execution concept that enables entrepreneurs to see the overall picture and connections of business components, facilitating strategic analysis for business enhancement. To provide aspiring nurses interested in becoming entrepreneurs of an Aob Aoon Community Nursing Clinic with a clearer view of business operations, a Business Model Canvas is proposed as a tool for designing, planning, and illustrating the business model of an Aob Aoon Community Nursing Clinic. It can explain the key strategic components necessary for the successful operation of an Aob Aoon Community Nursing Clinic and aid in achieving business success.

Key words: Aob Aoon Community Nursing Clinic, The Business Model Canvas, Entrepreneurship

¹ A part of the thesis, Master of Nursing Science Program (Nursing Administration), Faculty of Nursing, Chulalongkorn University

² Student of Master of Nursing Science in Nursing Administration, Faculty of Nursing, Chulalongkorn University

³ Lecturer, Faculty of Public Health, Mahidol University

⁴ Associate Professor, Faculty of Nursing, Chulalongkorn University

* Corresponding author e-mail: areeday@yahoo.com

บทนำ

พยาบาลผู้ประกอบการ (Nurse entrepreneur) หมายถึง พยาบาลที่เป็นเจ้าของธุรกิจด้านสุขภาพและการพยาบาลในการให้บริการพยาบาล เช่น สถานดูแลผู้สูงอายุ สถานรับเลี้ยงเด็กเอกชน ด้านการศึกษา เช่น โรงเรียน การบริหาร ด้านการให้บริการเพื่อสุขภาพอื่น ๆ เช่น กิจการสปาเพื่อสุขภาพ (Wellness Spa) การดูแลสุขภาพและความงาม (Health and beauty) (Klunklin & Uppor, 2021) และยังรวมไปถึงพยาบาลเจ้าของธุรกิจที่ว่างจ้างให้บุคคลหน่วยงาน หรือองค์กรอื่นดำเนินธุรกิจแทน เช่น ธุรกิจพาส์สูงอายุไปพบแพทย์, ธุรกิจการส่งออกสินค้าเพื่อสุขภาพ (Sander & Kingma, 2003) อย่างไรก็ตาม พยาบาลผู้ประกอบการรายใหม่ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการในการตัดสินใจเริ่มดำเนินธุรกิจ เช่น ความรู้ในด้านสุขภาพ ประสบการณ์การทำงานด้านพยาบาล การมีเครือข่ายกับพยาบาลผู้ประกอบการรายอื่น และการมองเห็นความเป็นไปได้ในการประกอบการ (Jahani, Abedi, Khoshknab, & Elahi, 2018) สำหรับในต่างประเทศ Walls (2023) ได้เสนอธุรกิจที่พยาบาลสามารถเป็นผู้ประกอบการได้ในปัจจุบัน (พ.ศ. 2566) ประกอบด้วย 38 ธุรกิจ เช่น การเป็นโค้ชการดูแลสุขภาพตามโรค การเป็นที่ปรึกษาด้านสุขภาพและความงาม นักบำบัดสุขภาพที่ปรึกษาสุขภาพทางไกล ผู้ประเมินค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ (Medical billing and coding contractor) ผู้จัดการบุคลากรทางการแพทย์ทำงานในองค์กรต่าง ๆ (Staffing agency) เป็นต้น

สำหรับในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2565 สภาการพยาบาล ได้ประกาศแผนกลยุทธ์การพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2565-2569 โดยหนึ่งในกลยุทธ์ของการพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์ คือ การขยายขอบเขตการให้บริการพยาบาลและการผดุงครรภ์ในระบบสุขภาพ และการประกอบอาชีพอิสระของพยาบาลโดยการส่งเสริมให้คลินิกการพยาบาลและการผดุงครรภ์ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย เข้าร่วมเป็นหน่วยเครือข่ายหน่วยให้บริการการพยาบาลและการผดุงครรภ์ของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) ภายใต้ชื่อ คลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น (Thailand Nursing and Midwifery Council, 2022) ในการเป็นพยาบาลผู้ประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านการบริหาร การพัฒนาธุรกิจการตลาดและด้านการเงิน (Sanprasert, 2021) อย่างไรก็ตามการเป็นพยาบาลผู้ประกอบการยังพบประเด็นปัญหาในเรื่องข้อจำกัดด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการประกอบการ (Thepna, Cochrane, & Salmon, 2023) ดังนั้นเพื่อให้พยาบาลผู้ประกอบการรายใหม่เห็นภาพการประกอบการมากขึ้น จึงได้นำแบบจำลองธุรกิจ Canvas (The Business Model Canvas) มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบของการประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นในมุมมองธุรกิจเพื่อให้ผู้ประกอบการรายใหม่มีความเข้าใจองค์ประกอบของการประกอบการ และผู้ประกอบการรายเดิมสามารถนำไปวางแผนกลยุทธ์ต่อยอดให้กับกิจการได้ (Puspayuda & Jaya, 2021; Lakhongkha, 2021) ก่อนนำเสนอแบบจำลองทางธุรกิจ ขอลงถึงบริบททั่วไปของคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น การประกอบการและขอบเขตการบริการ และการวิเคราะห์การประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นตามแบบจำลองธุรกิจ Canvas ตามลำดับดังนี้

คลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น

สภาการพยาบาลได้กำหนดกลยุทธ์ในการขยายบทบาทของพยาบาลวิชาชีพจากการเป็นผู้ปฏิบัติการพยาบาลเป็นพยาบาลผู้ประกอบการทางด้านสุขภาพในระบบบริการสุขภาพของประเทศไทย โดยหนึ่งในการประกอบการทางด้านสุขภาพที่สภาการพยาบาลสนับสนุน คือ การประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น (Thailand Nursing and Midwifery Council, 2022) คลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นเป็นสถานบริการทางสุขภาพที่เน้นการให้บริการผู้ป่วยนอกในลักษณะของคลินิกการพยาบาลและการผดุงครรภ์ที่ได้ขึ้นทะเบียนเป็นสถานพยาบาลตามกฎหมายสถานพยาบาลผ่านการประเมินมาตรฐานจากสภาการพยาบาลและสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) ให้บริการตามกฎหมายวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ขอบเขตและกิจกรรมที่สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) กำหนด ที่ให้บริการแก่ประชาชนคนไทยในระบบหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ โดยไม่ต้องเรียกเก็บค่าบริการจากประชาชน

ซึ่งคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นเกิดขึ้นจากความร่วมมือของสภาการพยาบาล และสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) ที่ต้องการผลักดันให้ประชาชนเข้าถึงบริการสุขภาพอย่างทั่วถึง เท่าเทียม มีคุณภาพ สะดวก และช่วยลดความแออัดในโรงพยาบาล (Thailand Nursing and Midwifery Council, 2022)

ขอบเขตการบริการของคลินิก

คลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น เป็นการให้บริการสาธารณสุขระดับปฐมภูมิ มีการดำเนินงานและขอบเขตการให้บริการ (National Health Security Office, 2023) ดังนี้

1. การบริการสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรคสำหรับคนไทยทุกคน 8 รายการ ประกอบด้วย (1) การบริการจ่ายยาเม็ดคุมกำเนิด (2) การบริการฝากครรภ์ในกรณีแพทย์วินิจฉัยว่าไม่ใช่ครรภ์เสี่ยง (3) การบริการถุงยางอนามัย (4) การบริการทดสอบการตั้งครรภ์ (5) การบริการยาเสริมธาตุเหล็ก (6) การบริการตรวจหลังคลอด (7) การบริการป้องกันการขาดไอโอดีน และ (8) การคัดกรองและประเมินปัจจัยเสี่ยงต่อสุขภาพการหรือสุขภาพจิต

2. การบริการผู้ป่วยนอกเฉพาะผู้มีสิทธิหลักประกันสุขภาพแห่งชาติหรือสิทธิบัตรทอง 5 รายการ ได้แก่ (1) การบริการยาตามแผนการรักษาของหน่วยบริการประจำ หรือ หน่วยบริการที่รับส่งต่อ (2) การบริการพยาบาลพื้นฐาน เช่น การทำแผลชนิดต่าง ๆ ทั้งแผลแห้ง แผลเย็บ แผลเปิด การใส่สายยางให้อาหาร การเช็ดตาล้างตา และการล้างจมูก (3) การบริการดูแลสุขภาพที่บ้าน ในกลุ่มผู้ป่วยที่มีความจำเป็นที่ต้องได้รับบริการที่บ้าน 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้ป่วยที่สามารถรักษาให้หายขาดได้ เช่น หญิงตั้งครรภ์ที่มีภาวะเสี่ยงหญิงหลังคลอดที่มีภาวะแทรกซ้อน การส่งเสริมมารดาหลังคลอดเลี้ยงลูกด้วยนมแม่ เยี่ยมบ้านได้ไม่เกิน 4 ครั้ง/คน/ปี 2) กลุ่มผู้ป่วยโรคเรื้อรังที่ไม่สามารถควบคุมอาการได้ เช่น ผู้ป่วยโรคเบาหวานที่ควบคุมน้ำตาลไม่ได้ มีปัญหาในการปฏิบัติตน เยี่ยมบ้านได้ไม่เกิน 6 ครั้ง/คน/ปี และ 3) กลุ่มผู้ป่วยโรคเรื้อรังและมีการไร้ความสามารถเล็กน้อย ได้แก่ ผู้ที่มีปัญหาเรื่องการกิจวัตรประจำวันต้องพึ่งพาอุปกรณ์ทางการแพทย์ เช่น ผู้ป่วยที่ใส่สายยางให้อาหาร หรือ สายสวนปัสสาวะ หรือ ลำไส้ช่องผ่านทางหน้าท้อง เยี่ยมบ้านได้ไม่เกิน 8 ครั้ง/คน/ปี (4) การรักษาโรคเบื้องต้น ซึ่งการรักษาโรคเบื้องต้นเป็นไปตามขอบเขตวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์โดยสภาการพยาบาลกำหนดให้พยาบาลวิชาชีพสามารถรักษาโรคเบื้องต้น หรือกลุ่มอาการได้ 32 รายการ หากจำเป็นต้องใช้ยา ให้ใช้ยาสามัญประจำบ้านแผนปัจจุบันโดยมีรายการยา 17 กลุ่ม (52 รายการ) ส่วนพยาบาลที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางสาขาเวชปฏิบัติทั่วไป (การรักษาโรคเบื้องต้น) หรือสำเร็จการศึกษาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลเวชปฏิบัติชุมชน สามารถรักษาโรคได้เช่นเดียวกับพยาบาลวิชาชีพ และยังสามารถใช้ยาตามรายการและการวินิจฉัย สำหรับพยาบาลเวชปฏิบัติทั่วไป โดยมีรายการยา 18 กลุ่ม และสารวินิจฉัยอีก 1 กลุ่ม (120 รายการ) และ (5) การจ่ายยาเวชภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมบริการที่ให้แก่ผู้รับบริการ

แบบจำลองธุรกิจ Canvas

แบบจำลองธุรกิจ Canvas (The Business Model Canvas) ตามแนวคิดของ Osterwalder and Pigneur (2010) นิยมนำมาใช้ในการวิเคราะห์รูปแบบของการประกอบการ เพื่อกำหนดแนวทาง (Direction) หลักการ (Concept) และองค์ประกอบสำคัญทางกลยุทธ์ (Key strategic factors) ที่ผู้ประกอบการสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการตอบสนองผู้รับบริการเฉพาะกลุ่ม ซึ่งแบบจำลองธุรกิจ The Business Model Canvas แบ่งออกเป็น 9 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์เฉพาะต่อกัน เกี่ยวเนื่องกัน และช่วยให้เห็นภาพธุรกิจได้อย่างครบถ้วน (Puspayuda & Jaya, 2021; Eisape, 2019; Osterwalder & Pigneur, 2010) ดังต่อไปนี้

1. ผู้รับบริการ (Customer) เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องการเข้าถึง การทำความเข้าใจกับความต้องการของผู้รับบริการ จึงเป็นสิ่งสำคัญโดยผู้ประกอบการต้องแบ่งผู้รับบริการออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เช่น แบ่งตามความต้องการหรือตามพฤติกรรม เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และค้นหาความต้องการสินค้าและบริการ

ของผู้รับบริการ โดยหนึ่งธุรกิจสามารถมีผู้รับบริการกลุ่มเดียวหรือหลายกลุ่มและมีขนาดหลากหลาย ดังนั้นผู้ประกอบการต้องออกแบบธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการที่เฉพาะเจาะจงต่อผู้รับบริการ

2. คุณค่าที่ต้องการนำเสนอ (Value proposition) ถือเป็นหัวใจสำคัญ ของแบบจำลองธุรกิจ Canvas และเป็นสิ่งที่สามารถแก้ปัญหาหรือสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการได้ การเสนอคุณค่าแต่ละครั้งจะประกอบด้วยชุดสินค้าหรือบริการที่เลือกสรรให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยอาจเป็นเชิงปริมาณ เช่น ราคา ความเร็วในการบริการ หรือ เชิงคุณภาพ เช่น ประสบการณ์ที่ผู้รับบริการได้รับ

3. ช่องทางในการจัดจำหน่ายหรือการให้บริการ (Channels) ผู้ประกอบการต้องพิจารณาถึงช่องทางการสื่อสารและวิธีการเข้าถึงผู้รับบริการ เพื่อนำเสนอคุณค่าและเป็นช่องทางที่ผู้ประกอบการจะสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ซึ่งส่งผลต่อประสบการณ์ที่ผู้รับบริการได้รับ หากผู้รับบริการมีหลากหลายผู้ประกอบการต้องเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสม โดยพิจารณาการเข้าถึงผู้รับบริการ ความคุ้มค่า ความเหมาะสมกับผู้รับบริการ และความสามารถเพิ่มฐานผู้รับบริการได้

4. ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ (Customer relationships) รูปแบบความสัมพันธ์ที่ผู้ประกอบการสร้างขึ้นกับผู้รับบริการควรมีการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ให้ชัดเจน ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการอาจถูกขับเคลื่อนด้วยความต้องการขยายฐานผู้รับบริการ การรักษาฐานผู้รับบริการ เพิ่มยอดขาย และสามารถแบ่งความสัมพันธ์กับผู้รับบริการออกเป็นหลายรูปแบบ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการก่อให้เกิดการซื้อซ้ำหรือกลับมาใช้บริการซ้ำและสร้างความจงรักภักดี

5. กระแสรายได้ (Revenue Streams) ผู้รับบริการถือเป็นแหล่งรายได้หลักของธุรกิจ กระแสรายได้อาจจะมีกลไกการตั้งราคาที่แตกต่างกัน เช่น ตั้งราคาแบบตายตัว ตั้งราคาแบบต่อรองราคา ในการประกอบการมีกระแสรายได้ อยู่ 2 ประเภท ได้แก่ รายได้ครั้งเดียวที่เกิดจากการจ่ายเงินของผู้รับบริการเพียงครั้งเดียว และรายได้สม่ำเสมอที่เกิดจากการจ่ายเงินอย่างต่อเนื่อง โดยอาจมาจากการส่งมอบสินค้าและบริการแก่ผู้รับบริการ หรืออาจมาจากการให้บริการหลังการขาย กิจกรรมที่มีกลุ่มผู้รับบริการหลายกลุ่ม ต้องกำหนดหรือคำนวณรายได้ที่มาจากกลุ่มผู้รับบริการนั้นคิดเป็นร้อยละเท่าไรของรายได้ทั้งหมด จึงต้องมีการพิจารณาแยกกลุ่มผู้รับบริการกลุ่มใด คือรายหลักและรายได้รองของธุรกิจ เพื่อช่วยในการวางกลยุทธ์ในการรักษาฐานผู้รับบริการ

6. ทรัพยากรหลัก (Key resources) ทรัพยากรหลักเป็นสิ่งที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างและนำเสนอคุณค่าเข้าถึงตลาด รักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และสร้างรายได้ ทรัพยากรหลักของแต่ละธุรกิจมีความแตกต่างกัน ทรัพยากรหลักอาจเป็นวัตถุดิบของ เงินทุน ภูมิปัญญา หรือบุคลากรก็ได้ โดยอาจได้มาจากการซื้อ การเช่า หรือได้มาจากผู้ร่วมงานหลัก ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องสามารถที่จะกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการประกอบการได้ และจำเป็นต้องวางแผนการใช้ทรัพยากรในอนาคตได้

7. กิจกรรมหลัก (Key Activity) กิจกรรมหลักนั้นขึ้นอยู่กับประเภทสินค้าหรือบริการ ทุกรูปแบบของธุรกิจล้วนมีกิจกรรมหลัก และเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้ประกอบการต้องทำ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ กิจกรรมหลักคล้ายกับทรัพยากรหลักตรงที่ช่วยให้บริษัทสามารถสร้างและนำเสนอคุณค่า เข้าถึงตลาด รักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้รับบริการ และสร้างรายได้ กิจกรรมหลักแตกต่างกันไปตามประเภทของธุรกิจ เช่น บริษัทให้คำปรึกษา กิจกรรมหลักคือการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า

8. ผู้ร่วมงานหลัก หรือ เครือข่ายทางธุรกิจ (Key Partners/Network) การมีผู้ร่วมงานหลักหรือ เครือข่ายทางธุรกิจ สามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เนื่องจากการประกอบการนั้นมีความหลากหลายของกิจกรรม เช่น การผลิต การขาย การจัดการ หากสามารถมองหาผู้ร่วมงานหลัก หรือ เครือข่ายทางธุรกิจที่ดีก็จะช่วยส่งเสริมธุรกิจให้เจริญเติบโต

9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) เป็นการแสดงต้นทุนในการประกอบการ ในทุก ๆ ธุรกิจมีทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม โครงสร้างต้นทุนบ่งบอกต้นทุนที่สำคัญที่เกิดขึ้นในการประกอบการตามรูปแบบของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหรือการส่งมอบคุณค่า การรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ล้วนแต่ต้องใช้ต้นทุน ต้นทุนเป็นสิ่งที่คำนวณได้ง่ายหากกำหนดทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก และผู้ร่วมงานหลักอย่างชัดเจน แต่ไม่ว่าธุรกิจรูปแบบใดต้นทุนก็เป็นสิ่งที่ควรลดให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้

การวิเคราะห์การประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นตามแบบจำลองธุรกิจ Canvas

การวิเคราะห์การประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นตามแบบจำลองธุรกิจ Canvas ช่วยให้พยาบาลวิชาชีพที่เป็นผู้ประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น เกิดความเข้าใจและเห็นภาพการประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายตามองค์ประกอบแบบจำลองธุรกิจ Canvas ดังนี้

1. ผู้รับบริการ (Customer) สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) ได้กำหนดให้คลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นให้บริการแก่ผู้รับบริการ 2 กลุ่ม คือ (1) ประชาชนคนไทยทุกสิทธิการรักษาพยาบาลที่จะได้รับการให้บริการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค และ (2) ผู้ป่วยที่มีสิทธิหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (บัตรทอง 30 บาท) ในการรับบริการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคและบริการผู้ป่วยนอก (National Health Security Office, 2023)

2. คุณค่าที่ต้องการนำเสนอ (Value proposition) คุณค่าที่คลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นต้องการนำเสนอให้แก่ประชาชนคนไทยที่เข้ารับบริการมีความแตกต่างจากบริการด้านสุขภาพอื่น ๆ สามารถนำเสนอตามแผนภาพการสร้างคุณค่า (The Value Proposition Canvas) ที่สามารถให้บริการตรงตามความต้องการและแก้ปัญหาของผู้บริการได้ (Potavanich, Sastraruji, Kamnungwut & Pollongchang, 2022) ดังนี้ 1) ความต้องการของผู้รับบริการ (Customer Profile) คือ บริการที่รวดเร็ว มีคุณภาพ ขั้นตอนการให้บริการไม่ยุ่งยาก (Onklang, Sitakalin, & Supannatas, 2019; Chomon, 2020) 2) แผนภาพคุณค่าที่ตอบสนองความต้องการ (Value Map) คลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานและแก้ปัญหาของประชาชนคนไทยได้อย่างตรงจุด (Problem Solution Fit) รวมถึงสร้างประโยชน์ต่อผู้รับบริการ พยาบาลผู้ประกอบการ และระบบบริการปฐมภูมิ ดังนี้ 1) การบริการด้านการพยาบาลที่ประชาชนไม่ถูกเรียกเก็บค่าบริการตามขอบเขตการให้บริการตามที่สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) กำหนด 2) ความสะดวกในการเข้ารับบริการ เพราะคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นมีการเปิดขยายการให้บริการครอบคลุมในทุกพื้นที่เขตสุขภาพ 3) ผลักดันให้มีการเข้าถึงบริการสุขภาพอย่างทั่วถึงโดยประชาชนชาวไทยทุกสิทธิสามารถเข้ารับบริการได้อย่างเท่าเทียมกัน 4) การบริการที่มีคุณภาพ โดยคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นได้ผ่านการประเมินมาตรฐานจากสภาการพยาบาลและสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) จึงทำให้สามารถมั่นใจในคุณภาพการให้บริการได้ 5) ลดความแออัดในโรงพยาบาล และ 6) ลดระยะเวลาและค่าเดินทางไปรับบริการที่โรงพยาบาล และนอกจากนี้การประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นยังสามารถสร้างรายได้ให้แก่พยาบาลผู้ประกอบการได้อีกด้วย และสุดท้ายเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบบริการปฐมภูมิของประเทศตามรัฐธรรมนูญส่งเสริมให้ระบบบริการปฐมภูมิมีความเข้มแข็ง และระบบหลักบริการสุขภาพแห่งชาติมีระบบการเงิน การคลังที่ยั่งยืน (National Health Security Office, 2022; National Health Security Office, 2023)

3. ช่องทางในการจัดจำหน่ายหรือการให้บริการ (Channels) สำหรับช่องทางในการสื่อสารกับผู้รับบริการสามารถแบ่งออกเป็น 2 ช่องทางหลัก คือ 1) การสื่อสารแบบที่ไม่ต้องการพึ่งพาอินเทอร์เน็ต (Offline communication) เป็นการบอกต่อของผู้รับบริการถึงการให้บริการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น หรือผู้ประกอบการบางท่านมีการสื่อสารมีการประชาสัมพันธ์ตามหมู่บ้าน และการส่งต่อผู้รับบริการจากโรงพยาบาลมารับการบริการที่คลินิกหรือจากคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นไปรักษาต่อที่โรงพยาบาล 2) การสื่อสารแบบที่ต้องการพึ่งพาอินเทอร์เน็ต (Online communication) มีคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นหลายแห่งเลือกช่องทางการสื่อสารกับผู้รับบริการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นผ่านทาง

Facebook Fan-page, หรือเป็นคลิปสั้น ๆ ในแอปพลิเคชันติ๊กต็อก (TikTok Application) และนอกจากนี้สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) และสภาการพยาบาลยังมีช่องทางในการสื่อสารกับประชาชนและพยาบาลผู้ประกอบการผ่านทางเว็บไซต์ของสภาการพยาบาล คือ www.tnmc.or.th/all-articles-40/ คลินิกการพยาบาลและการผดุงครรภ์ สำหรับช่องทางในการส่งมอบบริการ (Delivery) บริการเชิงรับ (Reactive service) คือ ผู้รับบริการมาใช้บริการที่คลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น และการส่งมอบบริการเชิงรุก (Proactive Service) คือ ผู้ประกอบการลงพื้นที่ไปให้บริการแก่ผู้รับบริการ ได้แก่ การบริการดูแลสุขภาพผู้ป่วยที่บ้าน

4. ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ (Customer relationships) รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการและผู้รับบริการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบความสัมพันธ์แบบเจรจาหารือ (Co-Creation) โดยการพยาบาลและผู้รับบริการร่วมกันวางแผนการรักษา และรูปแบบความสัมพันธ์แบบตามบทบาทและหน้าที่ โดยพยาบาลผู้ประกอบการแสดงบทบาทของพยาบาลวิชาชีพที่ต้องใช้ความรู้ทางการแพทย์และการผดุงครรภ์ในการให้บริการ รักษาโรคเบื้องต้น

5. กระแสรายได้ (Revenue Streams) รายได้ของการประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นมีที่มาจาก การให้บริการตามสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) กำหนดตามประกาศสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ เรื่อง การจ่ายค่าใช้จ่ายเพื่อบริการสาธารณสุข เพิ่มเติมสำหรับหน่วยบริการที่รับการส่งต่อเฉพาะด้านการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2566 (2566) ได้กำหนดการจ่ายค่าบริการตามกิจกรรมการให้บริการในขอบเขตที่สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) กำหนด และนอกจากนี้รายได้ของการประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นยังมาจากรายได้ของค่าบริการที่ผู้รับบริการที่ไม่ใช่สิทธิหลักประกันสุขภาพ 30 บาท หรือผู้ป่วยสิทธิอื่น ๆ มารักษา นอกเหนือจากที่สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) กำหนด โดยสามารถกำหนดอัตราค่าบริการได้ตามความเหมาะสมของต้นทุนในการให้บริการด้านการพยาบาลและการผดุงครรภ์

6. ทรัพยากรหลัก (Key resources) ทรัพยากรหลักของคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น คือ พยาบาลวิชาชีพที่ต้องประจำที่คลินิก อย่างน้อย 1 คน ตลอดเวลาที่คลินิกเปิดทำการ (Piyajan, 2023) นอกจากนี้ยังต้องมีสถานที่ประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นซึ่งอาจอยู่ในลักษณะของการเช่าสถานที่และเป็นเจ้าของสถานที่ประกอบการเอง สถานที่ประกอบการควรตั้งในแหล่งชุมชน สามารถเข้าถึงได้ง่าย (Sudjai, 2018) ส่วนทรัพยากรหลักที่ต้องไว้อำนาจให้บริการ คือ เวชภัณฑ์และอุปกรณ์ทางการแพทย์ตามที่ระบุไว้ในกฎกระทรวง (2558) เรื่องกำหนดชนิดและจำนวนเครื่องมือ เครื่องใช้ ยาและเวชภัณฑ์ หรือยานพาหนะที่จำเป็นประจำสถานพยาบาล พ.ศ. 2558 และรายการยาให้เป็นไปตามประกาศการพยาบาล (2565) เรื่อง กำหนดรายการยาและสารวินิจฉัยสำหรับพยาบาลวิชาชีพและพยาบาลเวชปฏิบัติในการรักษาโรคเบื้องต้น พ.ศ. 2565 อย่างไรก็ตาม พยาบาลผู้ประกอบการต้องสามารถกำหนดจำนวนเวชภัณฑ์และอุปกรณ์ทางการแพทย์ให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการทั้งในคลินิกและการบริการดูแลสุขภาพที่บ้าน

7. กิจกรรมหลัก (Key Activities) กิจกรรมหลักของคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นได้ถูกกำหนดโดยสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) ซึ่งประกอบไปด้วย บริการสร้างเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค 8 รายการ การบริการผู้ป่วยนอก ได้แก่ บริการดูแลผู้ป่วยที่บ้าน การให้บริการกิจกรรมการพยาบาลพื้นฐาน และตรวจรักษาโรคเบื้องต้น ตามขอบเขตที่สภาการพยาบาลกำหนด ในข้อบังคับสภาการพยาบาล (2564) ว่าด้วยข้อจำกัดและเงื่อนไขในการประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2564

8. ผู้ร่วมงานหลัก หรือ เครือข่ายทางธุรกิจ (Key Partners/ Network) การดำเนินการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น ผู้ร่วมงานหลักคือ สภาการพยาบาล ที่ผลักดันให้มีการขยายขอบเขตการบริการได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นหน่วยบริการจากสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) และผลักดันคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นขึ้นทะเบียนกับกองทุนสุขภาพอื่น ๆ เช่น ประกันสังคม ประกันสุขภาพจากภาคเอกชน หรือกรมบัญชีกลาง และสภาการพยาบาลยังมีบทบาทการเป็นพี่เลี้ยง ช่วยประเมิน ติดตาม และพัฒนาคุณภาพการบริการ พัฒนาคู่มือการพยาบาล พัฒนาศักยภาพ

พยาบาลประจำคลินิกเพื่อให้บริการได้ตามที่สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) กำหนด (Thailand Nursing and Midwifery Council, 2022; Boonton, 2022) สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) ทำหน้าที่ในการกำหนดขอบเขตและกิจกรรมการให้บริการของคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น กำหนดและจ่ายค่าชดเชยให้แก่คลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น และขึ้นทะเบียนเป็นหน่วยบริการที่รับส่งต่อเฉพาะด้านการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (Thailand Nursing and Midwifery Council, 2022; National Health Security Office, 2023) และนอกจากนี้ยังมีเครือข่ายทางธุรกิจ เช่น ตัวแทนจำหน่ายยา หรือร้านยาทั่วไป เมื่อต้องการซื้อยาหรือเวชภัณฑ์มาใช้ในการให้บริการของคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น (Sudjai, 2018) นอกจากนี้ยังมีโรงพยาบาลแม่ข่ายหรือ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) ที่เป็นเครือข่ายทางธุรกิจในการส่งผู้รับบริการมารับรักษาต่อเนื่องที่คลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น

9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) พยาบาลผู้ประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นทั้งรายใหม่และรายเก่าควรวิเคราะห์ต้นทุนของการบริการแต่ละรายการเพื่อให้เห็นความคุ้มค่าในแต่ละบริการและสามารถปรับการให้บริการให้มีความเหมาะสมตามต้นทุนการให้บริการ โดยสามารถจำแนกต้นทุนเป็น 4 ประเภท (Suansawat, 2017) ดังนี้ 1) ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) เป็นต้นทุนที่ไม่เปลี่ยนแปลงแม้ว่ากิจกรรมการบริการมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ค่าเช่าสถานที่เปิดคลินิกฯ 2) ต้นทุนแปรผัน (Variable Cost) เป็นต้นทุนแปรผันรวม จะมีจำนวนมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปริมาณของกิจกรรมได้แก่ ค่ายาและเวชภัณฑ์ทางการแพทย์ที่ใช้ในการให้บริการทั้งในและนอกคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น ค่าเดินทางไปบริการดูแลผู้ป่วยที่บ้านขึ้นอยู่กับระยะทางในการ ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่ากำจัดขยะทั่วไป ขยะติดเชื้อ ค่าบริการทำความสะอาดและฆ่าเชื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์ 3) ต้นทุนกึ่งคงที่ (Semi-Fixed Costs) เป็นต้นทุนที่คงที่ช่วงเวลาหนึ่ง แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของกิจกรรมต้นทุนนั้นจะเปลี่ยนแปลงและจะคงที่ จนกระทั่งมีการเปลี่ยนแปลงของระดับกิจกรรมอีกครั้ง หรือเรียกว่า ต้นทุนคงที่แบบบันได (Step-Fixed Costs) ตัวอย่างเช่น การจ้างพยาบาลวิชาชีพมาช่วยบริการเพิ่มเติม ก็จะทำให้ต้องจ่ายค่าพยาบาลเพิ่มขึ้นจากเดิมที่ไม่ได้จ่ายค่าจ้างพยาบาล และ 4) ต้นทุนผสม (Mixed Costs) ต้นทุนส่วนหนึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามกิจกรรมหรือขึ้นอยู่กับค่าการเปลี่ยนแปลงของระดับกิจกรรม เช่น ค่าบริการโทรศัพท์มือถือรายเดือน ที่มีการโทรติดต่อผู้รับบริการเกินกำหนดทำให้ครั้งต้องเสียค่าบริการโทรครั้งต่อไปตามจำนวนนาทีที่ใช้บริการ

สามารถสรุปรายละเอียดการประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นตามแบบจำลองธุรกิจ Canvas ดังภาพที่ 1

แบบจำลองธุรกิจ Canvas การประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น				
Key Partners/ Network	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer
Supplier. - ร้านจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ทางการแพทย์ - โรงพยาบาลแม่ข่าย/โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) Supporter. - สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) - สภาการพยาบาล - โรงพยาบาลแม่ข่าย/โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.)	- บริการสร้างเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค - บริการผู้ป่วยนอก - บริการดูแลผู้ป่วยที่เข้าร่วมกับสหสาขาวิชาชีพ - ตรวจรักษาโรคเบื้องต้น Key Resources - พยาบาลวิชาชีพ - เวชภัณฑ์และอุปกรณ์ทางการแพทย์ - สถานที่ดำเนินการคลินิก	ความต้องการของผู้รับบริการ (Customer Profile) - บริการที่รวดเร็ว มีคุณภาพ ขึ้นต่อการให้บริการไม่ยุ่งยาก แผนภาพคุณค่าที่ตอบสนองความต้องการ (Value Map) - ไม่มีค่าบริการพยาบาล - สะดวกในการเข้ารับบริการ - ผลักดันให้มีการเข้าถึงบริการสุขภาพอย่างทั่วถึง เก้าเทียบ และมีคุณภาพ - ลดความแออัดในโรงพยาบาล - ลดระยะเวลารอคอยและค่าเดินทาง	- ความสัมพันธ์แบบเจาะจงหรือ - ความสัมพันธ์แบบตามบทบาทและหน้าที่ Channels ช่องทางการสื่อสารกับผู้รับบริการ - Offline: การบอกต่อของผู้รับบริการ การประชาสัมพันธ์ การส่งต่อจากโรงพยาบาล - Online: Facebook, Website สปสช. สภาการพยาบาล ช่องทางการส่งมอบบริการ - การส่งมอบบริการทั้งเชิงรุกและเชิงรับ	1. ประชาชนคนไทยทุกสิทธิการรักษาพยาบาลที่จะได้รับการให้บริการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค 2. ผู้ป่วยที่มีสิทธิหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (บัตรทอง 30 บาท) ในการรับบริการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคและบริการผู้ป่วยนอก
Cost Structure			Revenue Streams	
ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) - ค่าหลักประกันสุขภาพกับ สปสช. - ค่าเช่าสถานที่เปิดคลินิก ฯ			ต้นทุนกึ่งคงที่ (Semi-Fixed Costs) - ค่าจ้างพยาบาลวิชาชีพช่วยบริการทั้งในคลินิกและบริการดูแลสุขภาพผู้ป่วยที่บ้าน	
ต้นทุนแปรผัน (Variable Cost) - ค่ายาและเวชภัณฑ์ทางการแพทย์ - ค่าเดินทางไปบริการดูแลผู้ป่วยที่บ้าน - ค่าค่าจัดขยะทั่วไป ขยะติดเชื้อ - ค่าบริการค่าความสะอาดและค่าเชื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์			ต้นทุนผสม (Mixed Cost) - ค่าบริการโทรศัพท์มือถือรายเดือน	
			- รายได้จากการบริการตามสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) กำหนด ตามประกาศประกาศสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ เรื่อง การจ่ายค่าใช้จ่ายเพื่อบริการสาธารณสุข เพื่อดำเนินการรับหน่วยบริการที่รับส่งต่อเฉพาะด้านการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2566 - รายได้จากค่าบริการผู้ป่วยที่ไม่ใช่สิทธิหลักประกันสุขภาพ 30 บาท ตามอัตราค่าบริการที่คลินิกฯ กำหนด	

ภาพที่ 1 แบบจำลองธุรกิจ Canvas ของคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น (Osterwalder and Pigneur, 2010)

สรุป

ในการประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น พยาบาลผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจและสามารถมองเห็นภาพรวมการประกอบการได้ ดังนั้นแบบจำลองธุรกิจ Canvas จึงเป็นที่นิยมนำมาใช้ในการวางแผนดำเนินซึ่งประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ 1) ผู้รับบริการ (Customer) คือ ประชาชนคนไทยทุกสิทธิการรักษาพยาบาล และ 2) คุณค่าที่ต้องการนำเสนอ (Value proposition) เป็นบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานและแก้ปัญหาของประชาชนคนไทยได้อย่างตรงจุด รวมถึงสร้างประโยชน์พยาบาลผู้ประกอบการ และระบบบริการปฐมภูมิ 3) ช่องทางในการจัดจำหน่ายหรือการให้บริการ (Channels) เป็นช่องทางในการเข้าถึงผู้รับบริการมีทั้งการสื่อสารแบบที่ไม่ต้องการพึ่งพาอินเทอร์เน็ต (Offline communication) เป็นการบอกต่อของผู้รับบริการ การส่งต่อผู้รับบริการจากโรงพยาบาลมารับการบริการที่คลินิก และการสื่อสารแบบที่ต้องการพึ่งพาอินเทอร์เน็ต (Online communication) Facebook Fan-page, หรือเป็นคลิปสั้น ๆ ใน แอปพลิเคชันตึกตอก (TikTok Application) 4) ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ (Customer relationships) รูปแบบความสัมพันธ์แบบเจาะจงหรือและรูปแบบความสัมพันธ์แบบตามบทบาทและหน้าที่ 5) กระแสรายได้ (Revenue Streams) รายได้หลักมาจากการบริการตามสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) กำหนด 6) ทรัพยากรหลัก (Key resources) คือ พยาบาลวิชาชีพที่ต้องประจำที่คลินิกฯ อย่างน้อย 1 คน ตลอดเวลาที่คลินิกเปิดทำการ 7) กิจกรรมหลัก (Key Activity) ได้ถูกกำหนดโดยสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) ประกอบไปด้วย บริการสร้างเสริมสุขภาพและการบริการผู้ป่วยนอก 8) ผู้ร่วมงานหลัก หรือ เครือข่ายทางธุรกิจ (Key Partners/Network) คือ สภาการพยาบาล, สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) โรงพยาบาลแม่ข่ายหรือโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) รวมไปถึงตัวแทนจำหน่ายยา หรือร้านยาทั่วไป และ 9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) เงินลงทุนในการประกอบการอาจมาจากกู้เงินจากธนาคาร หรือใช้เงินเก็บของตนเองหรือครอบครัว

ต้นทุนคือสิ่งที่ต้องลดให้น้อยที่สุด ต้นทุนในการดำเนินการคลินิก มีหลายรูปแบบ เช่น ค่ายาและเวชภัณฑ์ ดังนั้นพยาบาลวิชาชีพที่สนใจในการเป็นพยาบาลผู้ประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นรายใหม่ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและออกแบบการประกอบการและกำหนดองค์ประกอบสำคัญทางกลยุทธ์ในการประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นให้มีความเหมาะสมกับทรัพยากรของตนเอง สามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ และสร้างผลลัพธ์ทางด้านสุขภาพที่ดีต่อประชาชนผู้รับบริการ ชุมชน และสังคมอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการทบทวนไปใช้

พยาบาลวิชาชีพที่สนใจก้าวสู่การเป็นผู้ประกอบการคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่นหรือพยาบาลที่ดำเนินการคลินิกพยาบาลชุมชนรายเก่าสามารถใช้แบบจำลองธุรกิจ Canvas เพื่อทำความเข้าใจในการประกอบการ มองเห็นจุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุงในการประกอบการ เพื่อให้สามารถปรับปรุงรูปแบบการบริการ หรือวางแผนการให้บริการให้มีความโดดเด่นมากขึ้น รวมไปถึงการลดการบริการที่ไม่คุ้มทุนกับทรัพยากรที่ใช้ในการให้บริการ เพื่อให้พยาบาลผู้ประกอบการทั้งรายเก่าและรายใหม่สามารถปรับตัวในการบริการและพัฒนาการประกอบการให้ประสบความสำเร็จหรือดำเนินการได้ภายใต้ทรัพยากรและข้อจำกัดที่มีอยู่ นอกจากนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับขอบเขตการให้บริการและการเบิกจ่ายค่าบริการของคลินิกพยาบาลชุมชนอบอุ่น เพื่อเพิ่มความเข้าใจในการเริ่มต้นธุรกิจด้านสุขภาพซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีในการเพิ่มรายได้ของพยาบาลวิชาชีพที่ระบบบริการทางด้านสุขภาพควรดำเนินการเพิ่มสิทธิการเข้าถึงของการบริการทางด้านสุขภาพให้แก่ประชาชนคนไทยในทุกสิทธิการรักษาพยาบาลอย่างเท่าเทียม

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิชาการฉบับนี้ได้รับการสนับสนุนทุนจาก “ทุน ๙๐ ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช”

References

- Boonton, T. (2022). *Guidelines for supporting clinics Nurses and midwives participate in providing services in the National health insurance system*. Retrieved from https://www.uckkpho.com/wp-content/uploads/2022/02/1-แนวทางการสนับสนุนคลินิกการพยาบาลและการผดุงครรภ์เข้าร่วมจัดบริการในระบบ-UC_อ.ทัศนฯ.pdf. [In Thai]
- Chommon, P. (2020). Expectations of the people towards public service of Sai Ngam subdistrict municipality, Sai Ngam district, Kamphaeng Phet province. *The Journal of Development Administration Research*. [In Thai]
- Eisape, D. (2019). The platform business model canvas a proposition in a design science approach. *American Journal of Management Science and Engineering*, 4(6), 91-107.
- Jahani, S., Abedi, H., Khoshknab, M. F., & Elahi, N. (2018). The experience of Iranian entrepreneurial nurses on the identification of entrepreneurial opportunities: A qualitative study. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 7(1), 230-236.
- Klunklin, A., & Uppor, W. (2021). Professional nurses and entrepreneurship in the 21st century. *The Journal of Chulabhorn Royal Academy*, 31(1). 8-18. [In Thai]
- Lakkhongkha, K. (2021). A new business model for an innovative business development. *Journal of ASEAN PLUS Studies*, 2(1), 36-44.

- National Health Security Office (2023). *Service unit that sends and receives Specialized in Nursing and Midwifery*. Retrieved from [https://www.tnmc.or.th/images/userfiles/files/2566/M/register/01\(1\).pdf](https://www.tnmc.or.th/images/userfiles/files/2566/M/register/01(1).pdf). [In Thai]
- National Health Security Office (2022). *Guidelines for operating nursing and midwifery service*. Retrieved 17 September 2023, from <https://www.tnmc.or.th/images/userfiles/files/2566/nhso/05/01.pdf>. [In Thai]
- National Health Security Office (2023). *The people responded “Aob Aoon Community Nursing Clinic.” Has been used more than 26,000 times, helping to reduce congestion in hospitals*. Retrieved from <https://www.nhso.go.th/news/4112>. [In Thai]
- Onkliang, P., Sitakalin, P., & Supannatas, S. (2020). Expectations and perceptions of service receptions on the services quality of 120 bed size community hospital, Nakhon Si Thammarat. *Journal of Southern Technology*, 13(2), 63-74. [In Thai]
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Piyajan, P. (2023). *Registration and scope of service an Aob Aoon Community Nursing Clinic in the National Health Insurance (UC) system, 2023*. Retrieved from <https://www.tnmc.or.th/images/userfiles/files/2565/2566/002.pdf>. [In Thai]
- Potavanich, T., Sastraruji, P., Kamnungwut, W., & Pollongchang, T. (2022). *Value proposition and the value position canvas*. Retrieved from <http://cosci.swu.ac.th/news-event/cas/2020/value-proposition>. [In Thai]
- Puspayuda, A. T., & Jaya, R. S. J. (2021). The use of business model canvas to formulate business model on game online store “Asuna Store”. *Journal Ilmu Manajemen*, 18(1), 31-40.
- Sanders, E., & Kingma, M. (2003). *Handbook on entrepreneurial practice*. Geneva: International Council of Nurses.
- Sanprasert, N. (2021). *A study of competencies of nurse entrepreneur of Aob Aoon Community Nursing Clinic*. Master Thesis (Nursing Administration), Chulalongkorn University, Bangkok. [In Thai]
- Suansawat, R. (2017). *Cost accounting I*. UdonThani: Faculty of Management Science, UdonThani Rajabhat University. [In Thai]
- Sudjai, R. (2018). *Experiences of being a nurse entrepreneur of a nursing and midwifery clinic* Master Thesis (Nursing Administration), Chulalongkorn University, Bangkok. [In Thai]
- Thailand Nursing and Midwifery Council. (2022). *Nursing and midwifery strategy plans B.E. 2565-2569*. Retrieved from <https://www.tnmc.or.th/images/userfiles/files/NM%20Strategic%20Plan.pdf>. [In Thai]
- Thailand Nursing and Midwifery Council. (2022). *History of an Aob Aoon Community Nursing Clinic*. Retrieved from <https://www.tnmc.or.th/news/884>. [In Thai]
- Thepna, A., Cochrane, B. B., & Salmon, M. E. (2023). Advancing nursing entrepreneurship in the 21st century. *Journal of Advanced Nursing*, 79(9), 3183-3185. doi.org/10.1111/jan.15563
- Walls Pat. (2023). *38 Nurse entrepreneur ideas In 2023 [Nursing Business Ideas]*. Retrieved from <https://www.starterstory.com/nurse-business-ideas>.