

กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของ  
โรงเรียนกวดวิชา เจพี



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของ  
โรงเรียนกวดวิชา เจพี

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



.....  
นายอรรถวิทย์ วิวัฒน์นารชย์  
ผู้วิจัย

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละม้าย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของโรงเรียนกวดวิชา เจพี ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาสาเหตุที่ทำให้ยอดขายของโรงเรียนกวดวิชา เจพี ลดลงแล้วมาประเมิน วิเคราะห์หากกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของโรงเรียนกวดวิชา เจพี

ทางผู้จัดทำขอขอบคุณ คุณกานดากร เจิมกลาง เจ้าของโรงเรียนกวดวิชา นามสมมุติ เจพี เป็นอย่างสูงที่สละเวลาที่มีค่าและเปิดโอกาสให้ผู้จัดทำในการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกขององค์กรทุกแง่มุม จนทำให้สารนิพนธ์นี้มีความหมายและเป็นเสมือนหนึ่งกับแผนที่หรือแนวทางปฏิบัติให้กับโรงเรียนกวดวิชา เจพี ได้ดำเนินการตาม

นอกจากนี้ ทางผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงแก่อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานกรรมการและคณะกรรมการที่ปรึกษาของสารนิพนธ์นี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. พาสน์ ชีมทรัพย์ รองศาสตราจารย์ ดร. ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ อาจารย์ ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่กรุณาให้คำปรึกษาจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เกิดขึ้นมาได้ และสำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา และสมาชิกในครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจสำคัญตลอดมา ขอขอบคุณเพื่อนๆ ร่วมรุ่นที่ให้คำแนะนำ ดิชมบรยากาศที่ดีในการศึกษาตลอดหลักสูตร และขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านสำหรับความรู้และคำปรึกษาที่ดี ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกท่านในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่มอบความทรงจำที่ดีให้

อรรณวิทย์ วิวัฒนาพรชัย

กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของโรงเรียนกวดวิชา เจพี  
ENHANCING COMPETITIVENESS AND SUSTAINABLE GROWTH STRATEGIES OF JP  
TUTORIAL SCHOOL

อรรถวิทย์ วิวัฒนาพรชัย 5650384

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ที่มทรัพย์,  
D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.,

บทคัดย่อ

สภาพการแข่งขันของนักเรียนในการเรียนและการสอบเข้าในระดับชั้นต่างๆมีสูงมากขึ้น จึงเป็นโอกาสให้โรงเรียนกวดวิชาเปิดตัวขึ้นหรือขยายสาขาไปอย่างมากเพื่อให้รองรับกับการเพิ่มขึ้นของอุปสงค์ ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชามีการเติบโตอย่างต่อเนื่องด้วยอัตราร้อยละ 5 ต่อปี โดยมีมูลค่าของเงินหมุนเวียนในระบบไม่ต่ำกว่า 10,000 ล้านบาท ซึ่งเป็นตลาดที่มีผู้เล่นมาก โรงเรียนกวดวิชา เจพี เริ่มต้นมีจำนวนนักเรียนมาใช้บริการมากติดต่อกัน 3 ปีและหลังจากนั้นยอดการใช้บริการก็ตกลงอย่างรวดเร็วใน 2 ปีล่าสุด

สาเหตุที่ทำให้รายได้และจำนวนนักเรียนของโรงเรียนกวดวิชา เจพี ลดลงนั้น เกิดจากการเข้ามาของกลุ่มหลายสถาบันทั้งมีชื่อเสียงและไม่มีชื่อเสียง รวมไปถึงการทำโปรโมชั่นของกลุ่มแข่งขันด้วย แต่โรงเรียนกวดวิชา เจพี ยังมีจุดแข็งในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน และมีการให้คำแนะนำปรึกษาที่ดีที่มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างถาวร ดังนั้นโรงเรียนกวดวิชา เจพี ควรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: โรงเรียนกวดวิชา, กลยุทธ์, คุณภาพการบริการ, การแข่งขัน, การเติบโต

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1    บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรม	2
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร	6
1.4 สภาพปัญหา	9
<b>บทที่ 2    การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ</b>	<b>11</b>
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรม	11
2.1.1 การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่	11
2.1.2 อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์	12
2.1.3 อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค	12
2.1.4 การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน	12
2.1.5 สภาพการแข่งขันของกลุ่มในอุตสาหกรรม	12
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ	15
2.2.1 Valuable resource	16
2.2.2 Rare resource	16
2.2.3 Imperfectly imitable resource	16
2.2.4 Non-substitutable resource	16

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3</b>	
<b>ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น</b>	<b>21</b>
3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) โดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal loop diagram)	21
<b>บทที่ 4</b>	
<b>การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ</b>	<b>28</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	29
4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต	29
4.1.1.1 การเติบโตภายในองค์กร	29
4.1.1.2 การเติบโตภายนอกองค์กร	30
4.1.2 กลยุทธ์คงตัว	30
4.1.3 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนหรือหดตัว	31
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	31
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	32
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	32
4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะ	32
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน	33
4.3.1 กลยุทธ์ด้านการดำเนินการ	34
4.3.2 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	35
4.3.3 กลยุทธ์ด้านการตลาด	35
<b>บทที่ 5</b>	
<b>การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในองค์กร</b>	<b>37</b>
5.1 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ในการดำเนินการ	37
5.2 การนำ Balanced scorecard (BSC) มาประยุกต์ใช้ในองค์กร	39
5.2.1 ด้านการเงิน	41
5.2.2 ด้านลูกค้า	42
5.2.3 ด้านกระบวนการภายใน	43
5.2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	45

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3 แผนการดำเนินงาน (Action plan)	47
5.4 ปัญหาหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินกลยุทธ์ และวิธีการแก้ไขป้องกัน	48
5.4.1 การระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจ	49
5.4.2 การประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	49
5.4.3 การรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	50
5.4.4 การควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน	50
5.5 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	52
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>54</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>56</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
1.1	จำนวนนักเรียนและอัตราการเติบโตของโรงเรียนกวควิชา เจพี ตั้งปี 2553 ถึง 2557	8
1.2	รายได้รวมรายปีของโรงเรียนกวควิชา เจพี	10
2.1	ผลระดับของแรงผลักดันแต่ละ ปัจจัยต่อภาพรวมของอุตสาหกรรมโรงเรียนกวควิชา	15
2.2	ผลการวิเคราะห์ด้วย VRIN framework ของโรงเรียนกวควิชา เจพี	19
5.1	วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเงิน	42
5.2	วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านลูกค้า	43
5.3	วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านกระบวนการภายใน	45
5.4	วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	46
5.5	แผนการดำเนินงานของโรงเรียนกวควิชา เจพี ตั้งแต่ปี 2558 ไปจนถึงปี 2560	47
5.6	แนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงที่ทำให้รายได้รวมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	51
5.7	การควบคุมและติดตามกับความเสี่ยงเรื่องรายได้รวมไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้	52



## สารบัญญภาพ

รูปภาพ	หน้า	
1.1	จังหวัดที่มีจำนวนโรงเรียนกวดวิชามากที่สุด 10 อันดับแรกของประเทศแห่งชาติ	2
1.2	จำนวนโรงเรียนกวดวิชาในกรุงเทพมหานคร	3
1.3	จำนวนโรงเรียนกวดวิชาในภาคเหนือและภาคใต้	4
1.4	จำนวนโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	4
1.5	จำนวนโรงเรียนกวดวิชาในตอนกลางของประเทศไทย	5
1.6	โรงเรียนกวดวิชาที่มีสาขามากที่สุดในประเทศไทย 10 อันดับแรก	5
1.7	โรงเรียนกวดวิชาที่มีสาขามากที่สุดในกรุงเทพฯ 10 อันดับแรก	7
1.8	แผนผังโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนกวดวิชา เจพี	9
1.9	จำนวนนักเรียนของโรงเรียนกวดวิชา เจพี ตั้งปี 2552 ถึง 2557	10
1.10	กราฟรายได้รวมรายปีของโรงเรียนกวดวิชา เจพี	
2.1	แรงผลักดันทั้ง 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	13
2.2	VRIN framework ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันจากทรัพยากรที่มีภายในองค์กร	17
3.1	Positive loop หรือ Reinforcing loop ที่เป็นวงจรขับเคลื่อนเพื่อเติบโตหรือถดถอย	22
3.2	Negative loop หรือ Balancing loop ที่เป็นวงจรปรับสมดุล เพื่อรักษาเสถียรภาพ	22
3.3	วิธีการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่มีการระบุความสัมพันธ์เชิงบวกและลบ นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล 2 ดัดกันอีกด้วย	23
3.4	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลของปัญหาและสัมพันธ์ของปัจจัยหรือปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนกวดวิชา เจพี	24
3.5	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลของของปัญหาภายในของโรงเรียนกวดวิชา เจพี	25
3.6	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลของของปัญหาภายนอกของโรงเรียนกวดวิชา เจพี	26
4.1	ลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)	28
4.2	ความสัมพันธ์ของมิติตลาดหรือกลุ่มลูกค้ากับสินค้าหรือบริการ และกลยุทธ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ของทั้ง 2 มิติ	30
4.3	แนวคิดของ Porter ตาม Michael Porter's Generic Strategies	32

## สารบัญภาพ (ต่อ)

รูปภาพ	หน้า
5.1 แผนที่กลยุทธ์ของโรงเรียนกวทวิชา เจพี	38
5.2 โครงสร้างของ Balanced Score Card	40
5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความน่าจะเป็นของการเกิดความเสี่ยงกับความรุนแรงของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	50
5.4 ปัจจัยที่ส่งผลทำให้รายได้รวมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	51



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันค่านิยมในการเรียนพิเศษ เป็นเสมือนแฟชั่นชั้นที่กำลังขยายตัวเป็นวงที่กว้างขึ้น โดยมีโมเดลจากโรงเรียนกวดวิชาชื่อดังในกรุงเทพฯ เป็นแบบอย่าง และได้มีการแพร่กระจายไปสู่ต่างจังหวัดตามกระแสค่านิยมและความต้องการของตลาดที่เติบโตอย่างรวดเร็ว

ประกอบกับข้อมูลปัญหาการเรียนการสอนของประเทศไทยที่ประสบปัญหาเรื่องระบบการเรียนการสอน และครูผู้สอนในระบบโรงเรียนมาอย่างยาวนาน (Emmy Nichanan, 2014) มาเป็นปัจจัยสนับสนุนให้ค่านิยมการกวดวิชากับอาจารย์ที่เก่งมีชื่อเสียงแล้วจะมีโอกาสได้เข้าเรียนในสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงมากขึ้น ส่งผลให้ค่านิยมนี้ได้รับการตอบรับจากนักเรียนและผู้ปกครองมากขึ้น

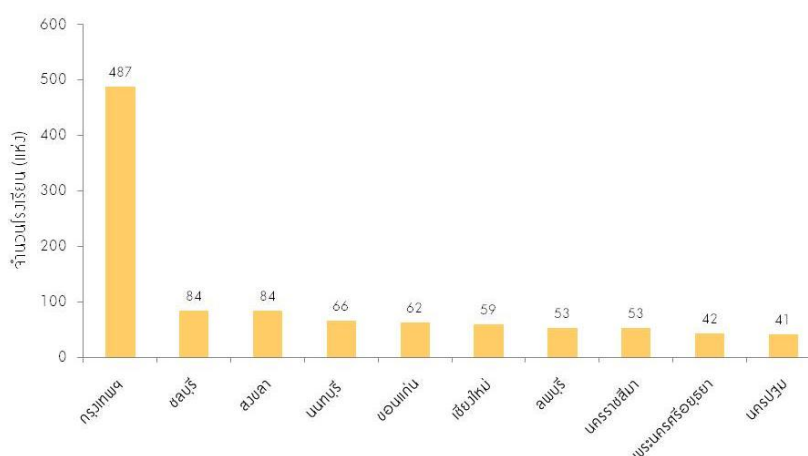
สภาพการแข่งขันในการที่จะเข้าโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายหรือสถาบันอุดมศึกษาชื่อดังของประเทศมีมากขึ้น เนื่องจากมีพื้นที่ในการเข้าไปมีสิทธิ์เรียนในสถานศึกษาชื่อดังนั้นมีจำนวนจำกัด จึงทำให้เกิดความขาดแคลนของสิทธิ์ในการที่จะเข้าเรียนในสถานศึกษาเหล่านั้น รวมไปถึงจำนวนของประชากรที่เพิ่มมากขึ้นทุกปี และมาตรฐานการเรียนการสอนในโรงเรียนต่ำลงแม้จะมีการปฏิรูประบบการศึกษามาหลายครั้งก็ตาม (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ), 2558) จึงเป็นที่มาและช่องทางในการประกอบธุรกิจรับจ้างสอนพิเศษหรือกวดวิชาขึ้นในระบบการศึกษาของประเทศไทย เพื่อหวังผลในการทบทวนองค์ความรู้ที่เคยเรียนรู้จากภายในห้องเรียน ตามตารางเรียนปกติ และต้องการได้เคล็ดลับ หลักการ แนวคิด วิธีการจำสูตรหรือหลักการในรูปแบบที่ง่ายและจดจำได้ไม่ยาก เพื่อเพิ่มโอกาสในการได้เข้าเรียนในสถานศึกษาชื่อดังของประเทศ ดังนั้นธุรกิจรับจ้างสอนพิเศษหรือกวดวิชา จึงเริ่มมีอิทธิพลต่อความคิดของนักเรียน นักศึกษามากขึ้น จากค่านิยมการกวดวิชาของนักเรียน นักศึกษา

## 1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรม

โรงเรียนกวดวิชาในอดีตได้ถือกำเนิดขึ้นมาในเขตกรุงเทพมหานครก่อนเนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีการแข่งขันกันสูง ผู้ปกครองมีเงินทุนมากกว่าในต่างจังหวัด ทำให้นักเรียนที่อยู่ในกรุงเทพฯ มีโอกาสและทางเลือกสูงกว่านักเรียนในต่างจังหวัด แต่ไม่นานนักตลาดโรงเรียนกวดวิชา ก็มีการเติบโตและขยายตัวเป็นวงกว้าง บางโรงเรียนกระจายสาขาไปเปิดในต่างจังหวัดเพื่อให้เด็กต่างจังหวัดได้เข้าถึงหลักสูตรการกวดวิชา จนในปัจจุบันเรียกได้ว่ากลายเป็นสิ่งจำเป็นคู่กับนักเรียนไทยไปเรียบร้อยแล้ว (นิตยสารผู้จัดการ 360 องศา, 2555)

การเติบโตอย่างรวดเร็วและก้าวกระโดดของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา ประเมินมูลค่าเงินหมุนเวียนในระบบไม่ต่ำกว่า 10,000 ล้านบาท มีโรงเรียนกวดวิชาที่จดทะเบียนมากถึง 6,000 แห่ง สถาบันหลักๆ เกือบ 50 สถาบัน ไม่นับรวมกลุ่มตัวเตอรืสอนตามบ้านหรือจัดกลุ่มตัวตามร้านฟาสต์ฟู้ด (นิตยสารผู้จัดการ 360 องศา, 2555) และในปี 2556 ที่ผ่านมาจากข้อมูลศูนย์วิจัยกสิกรไทยพบว่า ตลาดรวมธุรกิจโรงเรียนกวดวิชามีมูลค่า 7,160 ล้านบาท โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปีแน่นอนว่าการเติบโตยังคงจะมีแนวโน้มอย่างต่อเนื่อง เพราะการแข่งขันเพื่อชิงเข้ามหาวิทยาลัยชั้นนำของนักเรียนมีมากขึ้น ไม่ว่าจะมีส่วนเหตุจากค่านิยมที่ถูกบ่มเพาะมาจากผู้ปกครอง อยากเรียนตามเพื่อนตามกระแส ถึงเวลานี้ก็ส่งผลให้โรงเรียนกวดวิชาผุดขึ้นมามากมาย ขณะที่ปัจจัยของค่าหลักสูตรในวิชาต่างๆ ก็เริ่มมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น ประกอบกับความต้องการของนักเรียนที่ยังมีมากอย่างต่อเนื่อง ศูนย์วิจัยกสิกรไทยจึงได้ประมาณการมูลค่าตลาดธุรกิจกวดวิชาในปี 2558 ว่าจะสามารถเติบโตและมีมูลค่าได้อยู่ที่ 8,189 ล้านบาท (ไทยโพสต์-กระจกไร้เงา, 2557) ซึ่งนับว่าเป็นตลาดที่มีมูลค่าสูงน่าลงทุนตลาดหนึ่ง

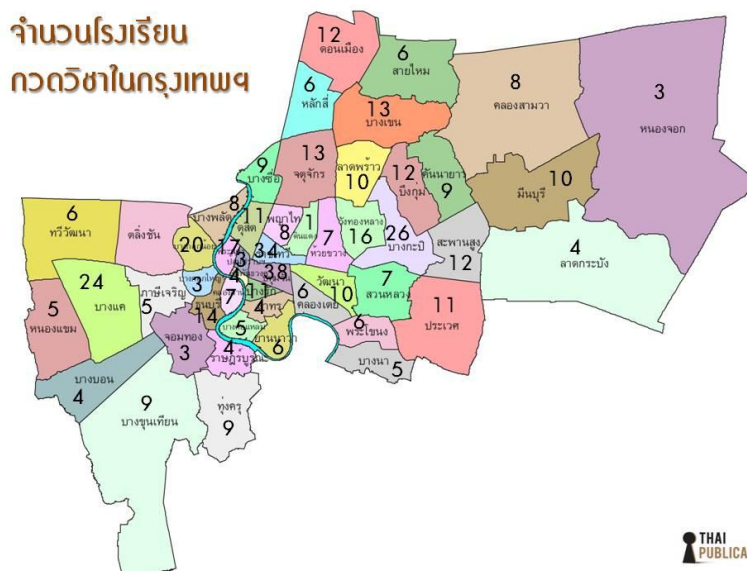
### จังหวัดที่มีโรงเรียนกวดวิชามากที่สุด 10 อันดับแรก



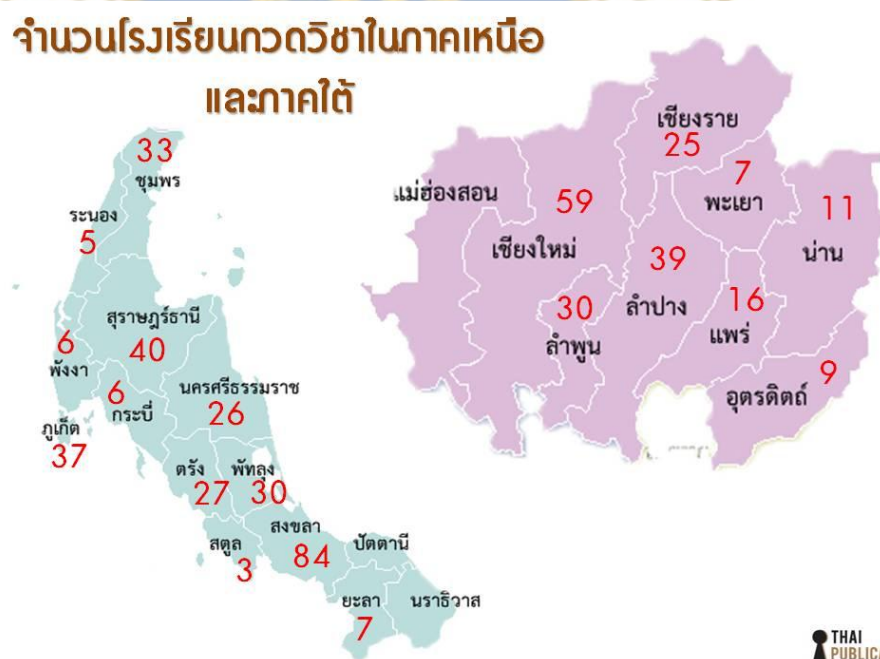
ภาพที่ 1.1 แสดงจังหวัดที่มีจำนวนโรงเรียนกวดวิชามากที่สุด 10 อันดับแรกของประเทศ

ที่มา <http://thaipublica.org/2013/03/tutorial-critical-study-of-thailand/>

จากภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนกวดวิชาจะกระจายและกระจุกตัวอยู่ในจังหวัดที่มีขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนในจังหวัดมากและมีอัตราการแข่งขันเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีชื่อเสียงสูง



ภาพที่ 1.2 แสดงจำนวนโรงเรียนกวดวิชาในกรุงเทพมหานคร  
ที่มา <http://thaipublica.org/2013/03/tutorial-critical-study-of-thailand/>



ภาพที่ 1.3 แสดงจำนวนโรงเรียนกวดวิชาในภาคเหนือและภาคใต้  
ที่มา <http://thaipublica.org/2013/03/tutorial-critical-study-of-thailand/>

### จำนวนโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

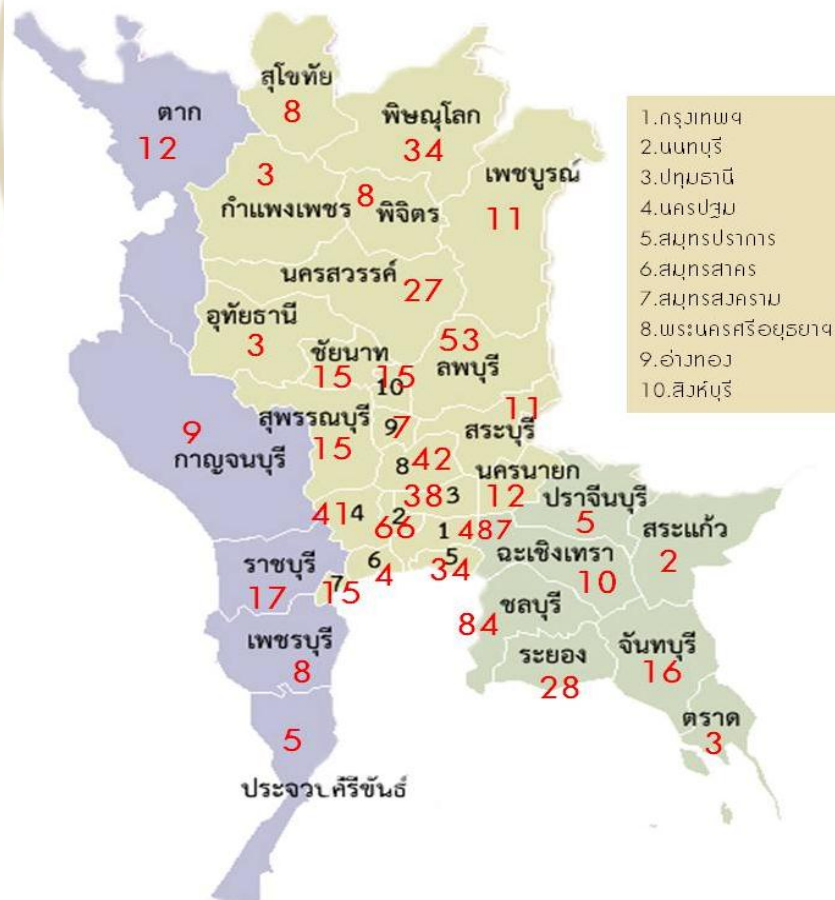


THAI  
PUBLICA

ภาพที่ 1.4 แสดงจำนวนโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ที่มา <http://thaipublica.org/2013/03/tutorial-critical-study-of-thailand/>

### จำนวนโรงเรียนกวดวิชาในตอนกลางของประเทศไทย



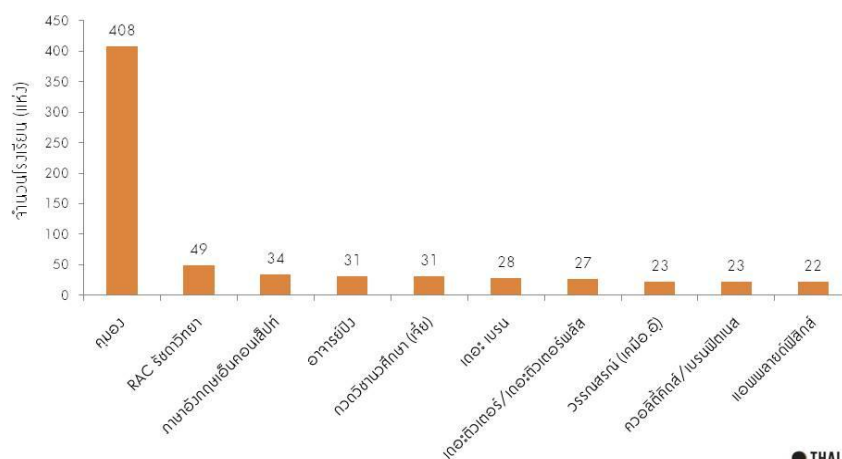
1. กรุงเทพฯ
2. นครบุรี
3. ปทุมธานี
4. นครปฐม
5. สมุทรปราการ
6. สมุทรสาคร
7. สมุทรสงคราม
8. พระนครศรีอยุธยา
9. อ่างทอง
10. สิงห์บุรี

ภาพที่ 1.5 แสดงจำนวนโรงเรียนกวดวิชาในตอนกลางของประเทศไทย

ที่มา <http://thaipublica.org/2013/03/tutorial-critical-study-of-thailand/>

จากภาพที่ 1.2 ถึง 1.5 แสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันเกือบทุกจังหวัดในประเทศไทยมีโรงเรียนกวดวิชาไปเปิดสอน แต่จำนวนจะมากหรือน้อยขึ้นกับจำนวนนักเรียนและการแข่งขันในจังหวัด

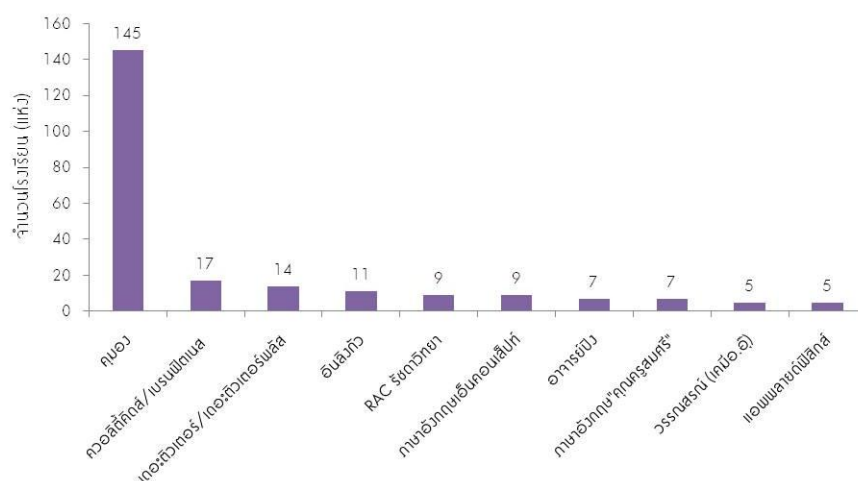
### โรงเรียนกวดวิชาที่มีสาขามากที่สุดในประเทศไทย 10 อันดับแรก



THAI  
PUBLICA

ภาพที่ 1.6 แสดง โรงเรียนกวดวิชาที่มีสาขามากที่สุดในประเทศไทย 10 อันดับแรก  
ที่มา <http://thaipublica.org/2013/03/tutorial-critical-study-of-thailand/>

### โรงเรียนกวดวิชาที่มีสาขามากที่สุดในกรุงเทพฯ 10 อันดับแรก



THAI  
PUBLICA

ภาพที่ 1.7 แสดง โรงเรียนกวดวิชาที่มีสาขามากที่สุดในกรุงเทพฯ 10 อันดับแรก  
ที่มา <http://thaipublica.org/2013/03/tutorial-critical-study-of-thailand/>

จากภาพที่ 1.6 และ 1.7 แสดงให้ทราบว่าโรงเรียนกวดวิชาชื่อดังมีสาขากระจายทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดมากมายเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าระบบการศึกษาปกติมีปัญหาเล็กน้อยเพียงใดจึงต้องมีโรงเรียนกวดวิชาทั่วประเทศขนาดนี้ ซึ่งข้อมูลที่เป็นข้อมูลเฉพาะสถาบันที่มีชื่อเสียงไม่ได้นับรวมที่เป็นรายย่อยรายอื่นอีกที่มารวมแบ่งเค้กกัน

เมื่อมาพิจารณาเฉพาะในจังหวัดราชบุรี ที่เป็นที่ตั้งของโรงเรียนกวดวิชา เจพี นั้น พบว่ามีสถาบันกวดวิชาที่มีชื่อเสียงขยายฐานลูกค้าเข้ามาในจังหวัดมากถึง 17 สถาบัน เช่น นวศึกษา-เจีย คุมอง เอ็นคอนเซ็ปต์ เคมี อ อู๋ แอปพลายด์ฟิสิกส์ เป็นต้น ซึ่งสถาบันเหล่านี้มีจุดเด่นที่ชื่อเสียง ความยอมรับในการเป็นติวเตอร์ที่เปิดมาอย่างยาวนาน เทคนิคการสอนที่เฉพาะของแต่ละสถาบัน รวมไปถึงมีมาตรฐานในการสอนที่เป็นระดับประเทศ

นอกจากนี้ยังมีสถาบันกวดวิชาขนาดเล็กไปจนถึงขนาดกลางอีก 10 สถาบัน ที่เปิดให้บริการในการกวดวิชาในจังหวัดราชบุรี โดยแต่ละสถาบันจะใช้อาจารย์ที่เป็นอาจารย์ประจำของโรงเรียนที่อยู่ในจังหวัดเพื่อเป็นจุดแข็งในการดึงเด็กนักเรียนจากโรงเรียนที่ตัวเองสอนมาเรียนที่สถาบัน และแต่ละสถาบันจะเน้นสอนเจาะเฉพาะรายวิชาที่อาจารย์ประจำสถาบันมีความถนัด

### 1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

โรงเรียนกวดวิชา เจพี ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2552 เพื่อให้บริการในการกวดวิชาเฉพาะวิชาคณิตศาสตร์และฟิสิกส์กับนักเรียน นักศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นไปจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยจะมีการเปิดสอนในช่วงเวลา 17.00 น. เป็นต้นไป เฉพาะวันจันทร์ถึงวันศุกร์ ส่วนวันเสาร์และอาทิตย์เปิดสอนตั้งแต่ 8.00 น. ถึง 17.00 น.

รูปแบบการเรียนการสอนจะจัดเป็นรอบเวลา รอบละ 2 ชั่วโมง ขึ้นอยู่กับจำนวนผู้เรียนที่สมัครเรียนในช่วงนั้น หากมีจำนวนมากจะมีการนัดเวลาเพื่อเปิดรอบเรียนเพิ่มเพื่อให้แต่ละรอบมีจำนวนนักเรียนไม่มากไม่น้อยจนเกินไป ให้นักเรียนได้มีโอกาสซักถามในประเด็นที่สงสัยได้ครบถ้วนและเพื่อให้ผู้สอนได้เข้าถึงเด็กได้มากขึ้นเช่นกันด้วย นักเรียนที่สมัครเรียนจะได้รับเอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชา รวมไปถึงข้อสอบเก่าในแต่ละรายวิชาด้วย

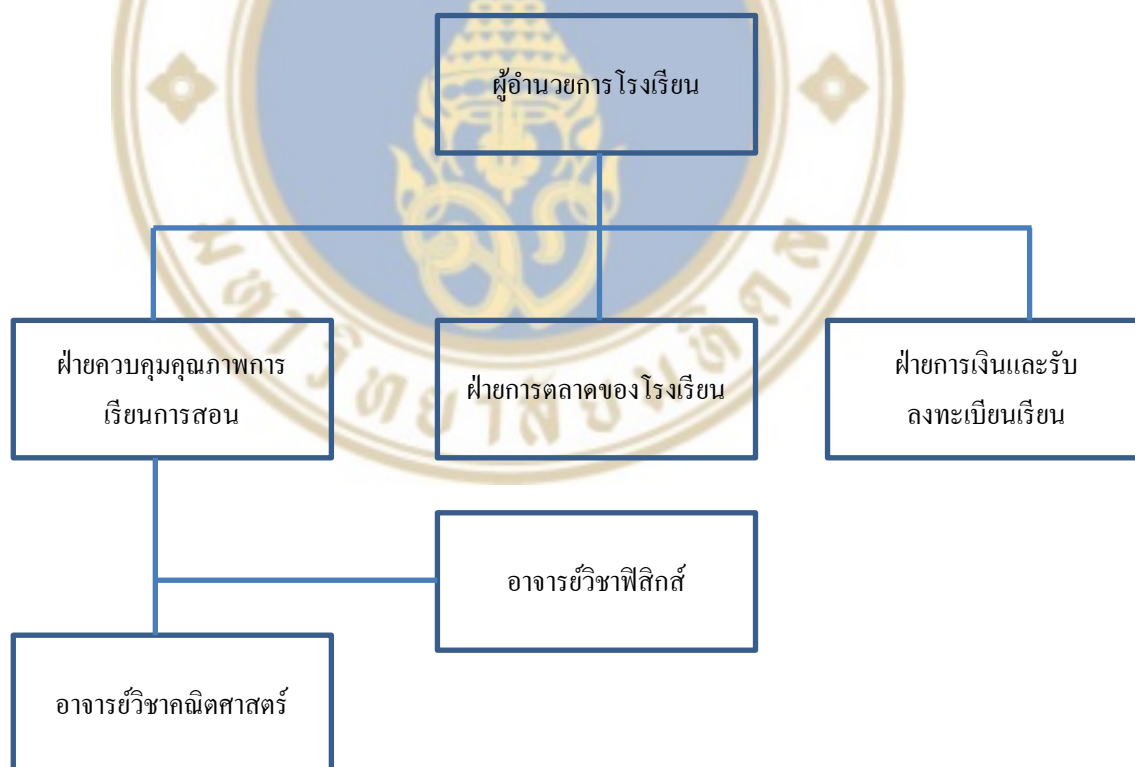
โรงเรียนกวดวิชา เจพี ตั้งอยู่ในตัวอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี เป็นอาคารพาณิชย์ 4 ชั้น แบ่งทำห้องเรียน 3 ห้อง สำหรับสอนวิชาคณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ และห้องสำรองอย่างละห้อง มีห้องพักรับรองของผู้ปกครองหรือนักเรียนที่มาเรียน 1 ห้อง และยังมีพื้นที่เหลือที่สามารถขยายทำห้องเรียนเพิ่มได้อีก



4 ห้อง โรงเรียนถูกจัดตั้งโดย 2 สามีภรรยาที่สำเร็จการศึกษาทางด้านวิชาวิศวกรรมศาสตร์จากมหาวิทยาลัยชื่อดังของประเทศไทย จัดว่าเป็นธุรกิจครอบครัว เนื่องจากดำเนินธุรกิจกันแค่ 2 คน เท่านั้น ซึ่งสามีรับผิดชอบในการเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ควบคุมคุณภาพการเรียนการสอน และสอนวิชาฟิสิกส์ ส่วนภรรยารับผิดชอบในการทำโปรโมชันการเรียนการสอน การเงินและรับลงทะเบียนเรียน รวมถึงสอนวิชาคณิตศาสตร์ โดยต่างคนต่างรับผิดชอบในส่วนที่มีความชอบและความถนัดในแต่ละงาน

วิสัยทัศน์ของโรงเรียนกวดวิชา เจพี จะมีรายรับมากกว่าหรือเท่ากับ 1 แสนบาทต่อเดือนหรือมีรายรับมากกว่าหรือเท่ากับ 1.2 ล้านบาทต่อปี ภายในปี 2560 และต้องมีความสามารถรักษาระดับไว้ได้อย่างต่อเนื่อง หรือมีอัตราการเติบโตของรายได้ที่เพิ่มขึ้นทุกปี

พันธกิจของโรงเรียนกวดวิชา เจพี คือ เรามุ่งเน้นให้บริการในด้านการเรียนการสอนในรายวิชาคณิตศาสตร์และฟิสิกส์เป็นสำคัญ ด้วยมาตรฐานและหลักการ แนวคิดที่เป็นรูปแบบเฉพาะของโรงเรียน และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเนื้อหาและรายละเอียดของวิชาให้สอดคล้องกับหลักสูตรการเรียนการสอนที่กำหนดโดยกระทรวงศึกษาธิการอยู่ตลอดเวลา



ภาพที่ 1.8 แสดงแผนผัง โครงสร้างองค์กรของโรงเรียนกวดวิชา เจพี  
ที่มา ข้อมูลโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนกวดวิชา เจพี

จากภาพที่ 1.8 การบริหารโรงเรียนกวควิชา เจพี มีโครงสร้างอย่างง่าย ไม่ซับซ้อน เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็ก และต้องการความคล่องตัวในการบริหารงาน โดยจะมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดของโรงเรียนและมีฝ่ายสนับสนุน 3 ฝ่ายด้วยกันดังนี้

- ฝ่ายควบคุมคุณภาพการเรียนการสอน จะทำหน้าที่ดูแลคุณภาพการเรียนการสอน การจัดการการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับนักเรียนแต่ละกลุ่ม และเอกสารที่ใช้ในการเรียนการสอน รวมไปถึงการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนในแต่ละช่วงเวลา โดยแบ่งออกเป็น 2 รายวิชาใหญ่ ได้แก่ วิชาคณิตศาสตร์ และวิชาฟิสิกส์

- ฝ่ายการตลาดของโรงเรียน จะทำหน้าที่ในการติดต่อสื่อโฆษณา หรือสิ่งพิมพ์ต่างๆ เพื่อใช้ในการประกาศโฆษณาโรงเรียน รวมไปถึงการจัดทำโปรแกรมส่งเสริมการขายหลักสูตรเรียนของโรงเรียน

- ฝ่ายการเงินและรับลงทะเบียนเรียนจะทำหน้าที่ในการรับลงทะเบียนเรียนของนักเรียนในแต่ละรายวิชา หรือหลักสูตร ออกบัตรนักเรียน รับชำระเงินค่าเรียน

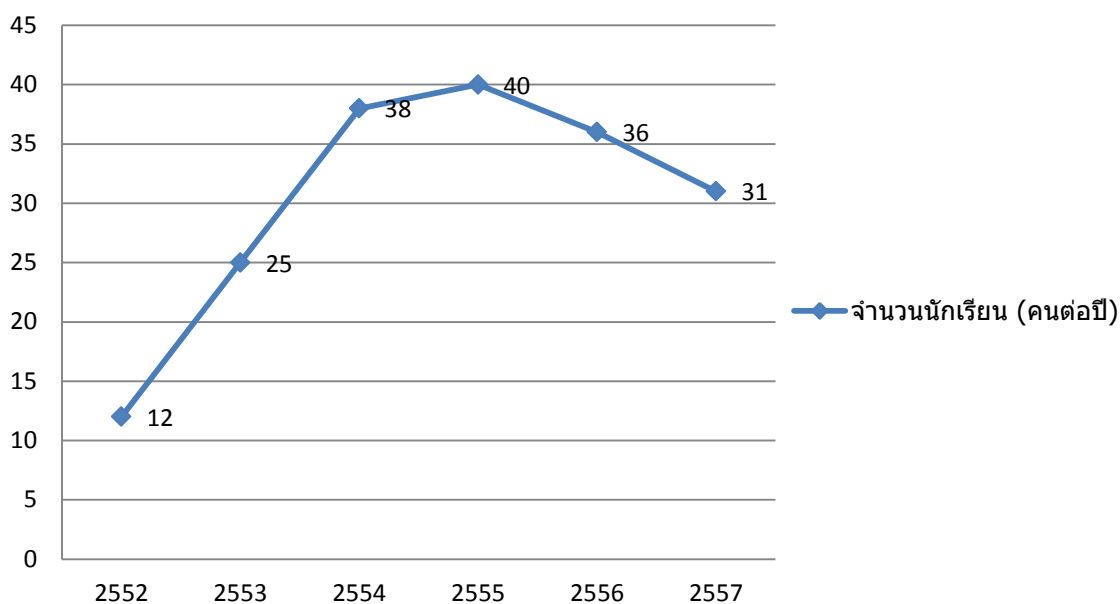
โรงเรียนกวควิชา เจพี เมื่อก่อตั้งปี 2552 มีจำนวนนักเรียนเพียง 12 คนเท่านั้น หลังจากนั้นในปี 2555 มีจำนวนนักเรียนมาสมัครเรียนสูงสุดถึง 40 คน แต่ปัจจุบันในปี 2557 โรงเรียนกวควิชา เจพี มีจำนวนนักเรียนสมัครเรียนเพียง 31 คน ซึ่งมีจำนวนลดลงและมีแนวโน้มที่จะลดลงต่อเนื่องในปี 2558 ตามตารางที่ 1.1 และ ภาพที่ 1.9

**ตารางที่ 1.1** แสดงจำนวนนักเรียนและอัตราการเติบโตของโรงเรียนกวควิชา เจพี ตั้งปี 2553 ถึง 2557

	2552	2553	2554	2555	2556	2557
จำนวนนักเรียน (คน/ปี)	12	25	38	40	36	31

ที่มา: ฐานข้อมูลลูกค้าของโรงเรียนกวควิชา เจพี

จำนวนนักเรียนของโรงเรียนกวควิชา เจพี



ภาพที่ 1.9 แสดงจำนวนนักเรียนของโรงเรียนกวควิชา เจพี ตั้งปี 2552 ถึง 2557 ที่มา ฐานข้อมูลลูกค้าของโรงเรียนกวควิชา เจพี

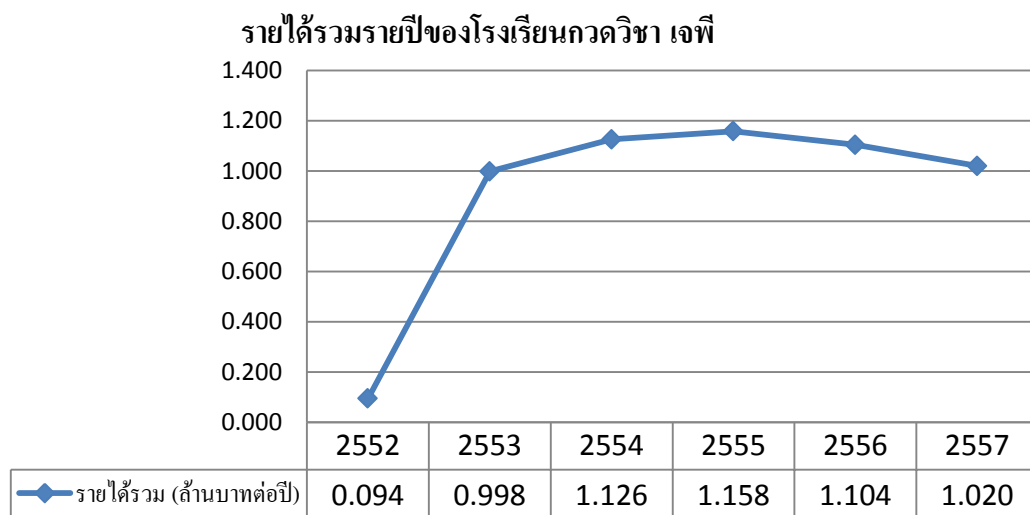
#### 1.4 สภาพปัญหา

จากภาพรวมการเติบโตอย่างก้าวกระโดดของธุรกิจกวควิชา และแนวโน้มที่จะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุดตามกระแสและค่านิยมการกวควิชา เพื่อรองรับความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง จึงส่งผลให้ทั้งสถาบันหรือโรงเรียนกวควิชาหน้าเก่าและหน้าใหม่ต่างเข้ามาเปิดธุรกิจกวควิชาหรือเปิดสาขาเพิ่มเพื่อแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ไม่เว้นในตลาดต่างจังหวัดที่ปัจจุบันอัตราการแข่งขันในธุรกิจนี้เริ่มมีมากขึ้น

ปัจจุบันตลาดโรงเรียนกวควิชาในจังหวัดราชบุรีมีจำนวน 27 สถาบัน โดยมี 17 สถาบันที่มีขนาดใหญ่และมีชื่อเสียงกับอีก 10 สถาบันที่เป็นสถาบันขนาดเล็ก ซึ่งโรงเรียนกวควิชา เจพี จัดอยู่ในกลุ่มสถาบันขนาดเล็ก จากการที่มีคู่แข่งจำนวนมากในตลาดเฉพาะแค่นี้ในจังหวัดราชบุรีจึงส่งผลให้รายได้ของโรงเรียนกวควิชา เจพี มีระดับที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าที่ผ่านมา ดังแสดงในตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 แสดงรายได้รวมรายปีของโรงเรียนกวดวิชา เจพี

	2552	2553	2554	2555	2556	2557
รายได้รวม (บาทต่อปี)	94,200	998,000	1,126,000	1,158,000	1,104,000	1,020,000



ภาพที่ 1.10 แสดงกราฟรายได้รวมรายปีของโรงเรียนกวดวิชา เจพี  
ที่มาฐานข้อมูลรายได้ของโรงเรียนกวดวิชา เจพี

จากภาพที่ 1.10 จะเห็นได้ว่ารายได้รวมลดลงตั้งแต่ปี 2555 ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการบุกเปิดตลาดกวดวิชาทั้งของสถาบันที่มีชื่อเสียงและไม่มีชื่อเสียงในจังหวัดราชบุรีมากขึ้น โดยในช่วงตั้งแต่ปี 2555 เป็นต้นมาทางโรงเรียนกวดวิชา เจพี ตระหนักถึงปัญหาและได้พยายามที่จะแก้ไขสถานการณ์นี้ของโรงเรียนมาโดยตลอด แต่ก็ยังไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นโรงเรียนกวดวิชา เจพี จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่เพื่อรักษาระดับความสามารถในการแข่งขัน สร้างรายได้รวมและอัตราการเติบโตของรายได้รวมให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การเพิ่มจำนวนนักเรียนใหม่และรักษาปริมาณนักเรียนเก่าให้เท่าเดิม ซึ่งจะส่งผลให้รายได้รวมและอัตราการเติบโตของรายได้รวมเพิ่มขึ้น โรงเรียนกวดวิชา เจพี คาดหวังว่าหลังจากที่มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินกลยุทธ์แล้วจะทำให้มีรายได้รวมต่อปีเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากฐานเดิมที่ปี 2557

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

หากจะกล่าวถึงแม่ทัพหรือนักปราชญ์ที่รอบรู้ตำราพิชัยสงครามคงเลียงไม่ได้ว่า ชุนวู นั้นไม่เป็นรองใคร ด้วยแนวคิด “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” ส่งผลให้กองทัพของเขาขยบเข้าศึกมาแล้วนับครั้งไม่ถ้วน จวบจนปัจจุบันแนวคิดนี้ยังคงอยู่และได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินธุรกิจประเภทต่างๆ นอกจากนี้ ชุนวู ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับการพิจารณาดินฟ้าอากาศ และพื้นที่ ซึ่งสอนให้เรารู้จักพิจารณาธรรมชาติของสิ่งต่างๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวเรา ทำให้รู้ว่าเราจะรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสมได้อย่างไร หรือที่มีความหมายเทียบได้กับหลักการแรงทั้ง 5 ของคู่แข่งในธุรกิจ (Five Forces Model of competition) นั่นเอง (พรชัย, 2550) แต่การที่เราจะไปให้ถึงจุดมุ่งหมายสูงสุดคงต้องมีกำลังภายในหรือวิถียุทธที่แข็งแกร่งด้วย หรือเทียบได้กับ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและการรักษาความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (Sustainable competitive advantage) มาเป็นปัจจัยสนับสนุนด้วยเช่นกัน

#### 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรม

ทฤษฎีแม่บทที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับอุตสาหกรรม (Industry Environment) และสภาพการแข่งขัน คือ The Five Competitive Forces That Shape Strategy ซึ่งเป็นแนวคิดของไมเคิล อี. พอร์ตเตอร์ (Michael E. Porter) หรือที่เรารู้จักในชื่อ Five Forces Model of competition (Porter, 2008) โดยเป็นทฤษฎีที่นำมาใช้ในการประเมินปัจจัยจากภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจ ทั้ง 5 ปัจจัยหลักดังนี้

**2.1.1 การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of New Entrants)** เราจะต้องวิเคราะห์ความยากง่ายในการเข้ามาในอุตสาหกรรมของผู้ประกอบการรายใหม่ว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่าย จะส่งผลให้บริษัทได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่ายเช่นกัน สิ่งที่บริษัทจะต้องวิเคราะห์ คือ จำนวนเงินทุน อุปสงค์ของสินค้าหรือ

บริการของอุตสาหกรรม ความแตกต่างในสินค้าหรือบริการ การประหยัดต่อขนาด นโยบายของรัฐบาล เป็นต้น

**2.1.2 อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)** เป็นการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากจำนวนซัพพลายเออร์ที่จำหน่ายวัตถุดิบหลักแก่เรา ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงซัพพลายเออร์ที่ขายวัตถุดิบให้แก่เรา ความแตกต่างของวัตถุดิบ เป็นต้น หากเราต้องพึ่งพาซัพพลายเออร์บางรายมากก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมาก หากซัพพลายเออร์ไม่ขายวัตถุดิบให้เราหรือไม่สามารถส่งวัตถุดิบให้เราได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจของเรา

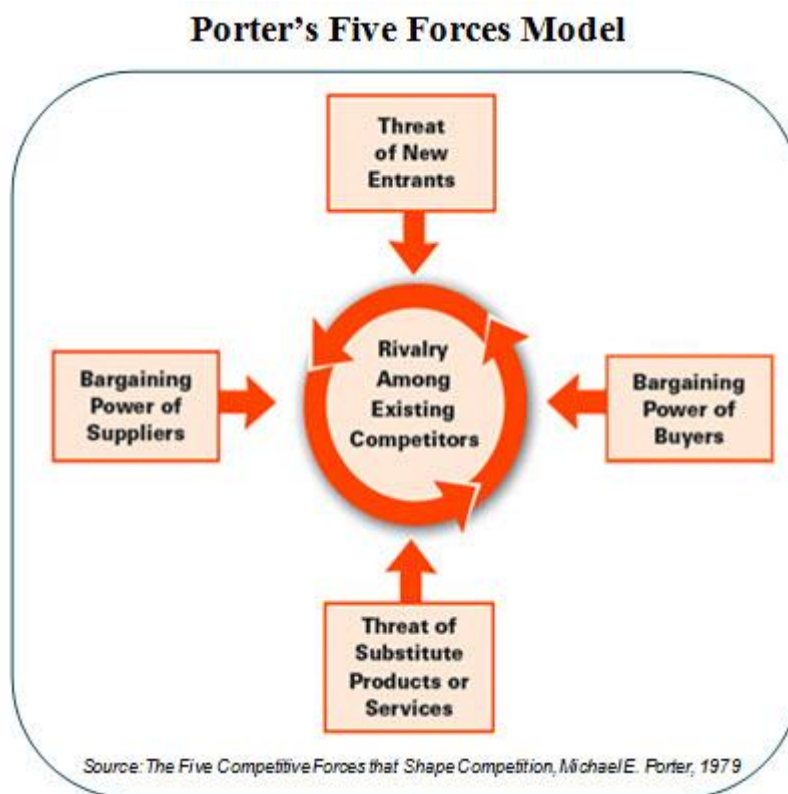
**2.1.3 อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers/Buyer)** เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากการวิเคราะห์ผู้ซื้อ ปริมาณการซื้อ ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อ เป็นต้น หากมีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือก ก็จะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจของบริษัทเราได้ โดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

**2.1.4 การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute)** เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาว่าสินค้าหรือบริการที่เรามีอยู่นั้น จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าหรือบริการของเราลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคตด้วย หากมีสินค้าหรือบริการหลายชนิดอยู่ในอุตสาหกรรมที่เราทำอยู่

**2.1.5 สภาพการแข่งขันของกลุ่มในอุตสาหกรรม (Rivalry among Competing Firms)** เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันกับเรา ในด้านการเติบโตของอุตสาหกรรม กำลังการผลิตของกลุ่มแต่ละราย โครงสร้างของต้นทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของกลุ่ม โปรโมชันของกลุ่ม รวมถึงสภาพเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาลและข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์โดยง่ายของแรงที่มีผลกระทบต่อธุรกิจของเราทั้ง 5 ปัจจัย โดยเราควรที่จะต้องรักษาสมดุลของแรงทั้ง 5 แรงเพื่อให้เราสามารถที่จะยืนอยู่ในอุตสาหกรรมต่อไปได้ โดยแรงต่างๆเราไม่สามารถเข้าไปปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจาก

ทุกปัจจัยเป็นผลจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของเรา แต่เราควรที่จะปรับตัวเพื่อให้เข้ากับแรงผลักดันต่างๆที่จะมีผลต่อเราให้ได้



ภาพที่ 2.1 แสดงแรงผลักดันทั้ง 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม  
ที่มา: Porter (2008)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรมของโรงเรียนกวดวิชา เจพี โดยการพิจารณาที่แรงผลักดันทั้ง 5 ปัจจัยมีดังนี้

การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ ในอุตสาหกรรมโรงเรียนกวดวิชานั้น สามารถทำได้ง่ายไม่ว่าจะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ เนื่องจากว่าเป็นธุรกิจในการบริการซึ่งใช้ต้นทุนจากความสามารถเฉพาะตัวของเจ้าของธุรกิจหรือลูกจ้าง และใช้เงินลงทุนไม่สูงมาก เพียงแค่มีความสามารถในการสอนหรือถ่ายทอดความรู้หรือทักษะในเรื่องที่ต้องสอนได้ บางรายอาจไม่ได้ลงทุนในการสร้างอาคารเรียนเพียงแค่นัดเจอกับผู้เรียนที่สถานที่สาธารณะหรือที่บ้านของผู้เรียนเอง บางรายสอนผ่านอินเทอร์เน็ต ประกอบกับรายได้ต่อชั่วโมงที่สูงกว่าการประกอบอาชีพอื่นๆ ทำให้เป็นสิ่งที่ดึงดูดผู้ประกอบการต่างๆ ให้ก้าวเดินเข้ามาเพื่อขอแบ่งสัดส่วนในตลาดของธุรกิจนี้

อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ หากจะพิจารณาถึงซัพพลายเออร์หลักของโรงเรียนกวดวิชา จะมีแค่ ร้านถ่ายเอกสาร เอกสารประกอบการเรียนการสอน อุปกรณ์ที่ใช้ในการสอน เช่น ปากกา ดินสอ ปากกาเมจิก แปรงลบกระดาน กระดาน วัสดุโอเทป แผ่นซีดีหรือดีวีดี ไมค์ ลอย กล้องบันทึกวีดีโอ และครูลูกจ้าง (กรณีที่เราไม่ชำนาญในรายวิชาใดวิชาหนึ่ง แต่ต้องการที่จะขยายตลาดในรายวิชานั้น ซึ่งอาจจะไม่ได้มีความจำเป็นสำหรับผู้ประกอบการทุกราย) ซึ่งที่ได้กล่าวมานั้นมีแรงกระทำต่อธุรกิจนี้ต่ำ เนื่องจากมีหลายแหล่งของซัพพลายเออร์ซึ่งเจ้าของธุรกิจสามารถเลือกได้หลายแหล่ง เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการและงบประมาณ

อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค พบว่าผู้บริโภคมีทางเลือกในการเลือกรับบริการจากโรงเรียนกวดวิชาสูงมากขึ้นเมื่อเทียบกับในอดีตที่มีเพียงไม่กี่สถาบันและยังไม่ได้กระจายไปสู่ตามต่างจังหวัด ซึ่งในปัจจุบันทางเลือกมีมากมายให้แก่ผู้บริโภค ส่งผลให้อำนาจในการตัดสินใจเลือกรับบริการของผู้บริโภคมีมากขึ้น ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องใส่ใจในการบริการและคุณภาพในการให้บริการมากขึ้นเพื่อดึงดูดให้ผู้บริโภคคิดใจในบริการมากที่สุด

การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน ในอุตสาหกรรมของโรงเรียนกวดวิชานั้น สินค้าทดแทน คือ การซื้อหนังสืออ่านเสริมแต่ละรายวิชาจากอาจารย์ชื่อดังของสถาบันการศึกษาชั้นนำ หรือหนังสือสรุปแนวข้อสอบมาอ่านทดแทนการกวดวิชา ซึ่งในปัจจุบันแนวโน้มในการซื้อหนังสือมาอ่านเองมีจำนวนลดน้อยลงจากการสำรวจเรื่องการอ่านหนังสือของเด็กไทยว่ามีค่าเฉลี่ยในการอ่านหนังสืออยู่ที่ 8 บรรทัดต่อปี (สำนักข่าวไทย, 2555) ส่งผลให้ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาเป็นทางเลือกที่ได้รับความนิยมอย่างมาก จากการที่มีคนมาซื้อทางลัดให้โดยไม่ต้องอ่านเอง

สภาพการแข่งขันของกลุ่มในอุตสาหกรรม ในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในการแข่งขันของผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็นการทำโปรโมชั่น การเปิดสาขาใหม่เพื่อขยายฐานลูกค้าทั้งในกรุงเทพฯ และในต่างจังหวัด การพยายามดึงนักเรียนที่เก่งๆ มาเรียนเพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับสถาบัน และดึงดูดให้นักเรียนรุ่นต่อไปตัดสินใจเลือกเรียนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์เหมือนรุ่นพี่ รวมไปถึงการสรรหาเทคนิคหรือหลักการจำหรือสูตรลัดเฉพาะของสถาบันเพื่อเป็นเสมือนอาวุธลับในการแข่งขันกับคู่แข่ง

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับการแข่งขันของอุตสาหกรรมด้วย Five Forces Model ของไมเคิล อี พอร์เตอร์ ได้ผลการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ของอุตสาหกรรมโรงเรียนกวดวิชาตามตารางที่ 2.1 โดยพบว่า การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่อยู่ในระดับสูง ซึ่งจัดว่าเป็นธุรกิจที่มีความน่าสนใจในการลงทุนและโอกาสประสบความสำเร็จในธุรกิจอยู่ในระดับสูง แรงผลักดันจากอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์อยู่ในระดับต่ำ จากมีแหล่งของซัพพลายเออร์ที่ให้การบริการอยู่หลายแหล่ง ส่วนแรงผลักดันจากอำนาจของผู้บริโภคอยู่ในระดับสูง ที่ผู้บริโภคมี



ทางเลือกที่หลากหลายและสามารถหาโรงเรียนกวดวิชาที่มีแนวทางการสอนตามสไตล์ที่ตัวเองชอบได้ง่าย การมีสินค้าหรือบริการทดแทนในอุตสาหกรรมโรงเรียนกวดวิชาที่มีแรงผลักดันที่กระทบในระดับต่ำ ด้วยค่านิยมการเรียนกวดวิชาที่เพิ่มมากขึ้นและความล้าสมัยของการซื้อหนังสือเรียนหรือสรุปแนวข้อสอบมาทำเองมีมากขึ้นด้วยเช่นกัน ส่วนแรงผลักดันสุดท้ายจากสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมระหว่างโรงเรียนกวดวิชาแต่ละสถาบันมีสูงมากในการแย่งชิงฐานลูกค้าใหม่และรักษาฐานลูกค้าเดิม ซึ่งดูในภาพรวมแล้วเป็นอุตสาหกรรมที่ไม่น่าที่เข้าไปลงทุนเนื่องจากมีเรื่องของอุปสรรคที่มากกว่าโอกาสในการทำธุรกิจ แต่ยังมีคำถามว่าเหตุใดอุตสาหกรรมโรงเรียนกวดวิชายังคงเติบโตต่อเนื่องทุกๆปี และยังมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง

**ตารางที่ 2.1** แสดงผลระดับของแรงผลักดันในแต่ละ ปัจจัยต่อภาพรวมของอุตสาหกรรมโรงเรียนกวดวิชา

แรงผลักดันทั้ง 5 ปัจจัย	ระดับผลของแต่ละแรงผลักดัน
การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่	ระดับสูง
อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์	ระดับต่ำ
อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค	ระดับสูง
การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน	ระดับต่ำ
สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม	ระดับสูง

## 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ

หลังจากที่เราได้ “รู้เขา” ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรมด้วย Five Forces Model ไปแล้ว เราก็ควรที่จะต้อง “รู้เรา” ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ โดยเราจะมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์หาความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่องค์กรเรามีและสามารถใช้เป็นอาวุธในการแข่งขันกับคู่แข่งต่างๆในอุตสาหกรรมได้ หรือการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

เจย์ บาร์นี่ ได้นำเสนอแนวคิดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจในแง่มุมที่เป็นการต่อยอดจากการพิจารณาถึงการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร หรือการพัฒนาจุดแข็งที่องค์กรมีให้เป็น core competencies ขององค์กรหรือแม้แต่การพิจารณาถึงกิจกรรมหลักและรองที่องค์กรทำตาม value chain ขององค์กร ซึ่งไม่ได้บ่งบอกถึงความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันกับคู่แข่ง (Anita, 2012) โดยแนวคิดนั้นก็คือ หลักการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากทรัพยากรที่มีของ

องค์กร (ปฎิมา, 2554) และพิจารณาต่อไปว่าความได้เปรียบในการแข่งขันที่องค์กรมีนั้น เป็นไปอย่างยั่งยืนหรือไม่ หรือที่รู้จักในชื่อ VRIN Framework (Barney, 1991) ซึ่งประกอบไปด้วยเกณฑ์ในการวิเคราะห์ด้วยกันทั้งหมด 4 เกณฑ์ดังนี้

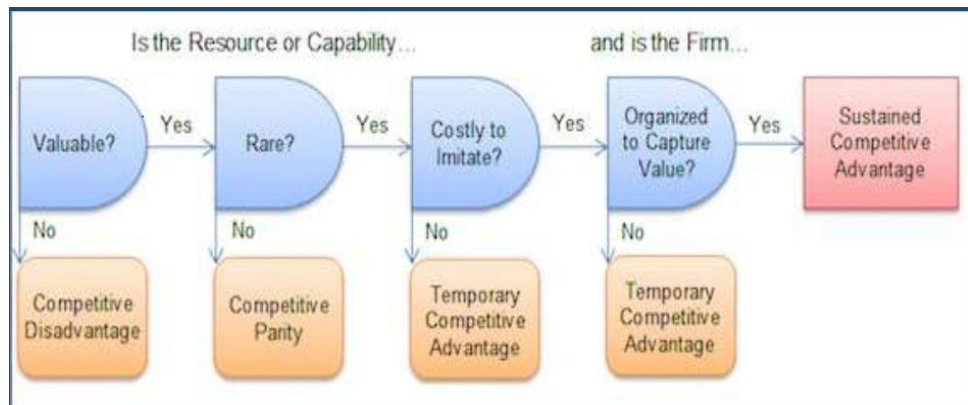
**2.2.1 Valuable resource (V)** คือ ความมีคุณค่าของทรัพยากรหรือคุณลักษณะที่องค์กรมี จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่องค์กรมีใช้บอกความสามารถในการพัฒนาปรับปรุงศักยภาพขององค์กรเท่านั้น ไม่สามารถบอกได้ว่าสามารถแข่งขันได้หรือไม่ แต่ถ้าเรามาพิจารณาที่ความมีคุณค่าของทรัพยากร ผลิภัณฑ์ หรือคุณลักษณะที่องค์กรมีจะช่วยให้เราเห็นภาพชัดเจนขึ้นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันหรือการสร้างรายได้เปรียบคู่แข่ง เพิ่มโอกาสและลดอุปสรรคขององค์กร นับว่าเป็นเกณฑ์การพิจารณาที่สำคัญที่สุดเพราะหากคุณลักษณะหรือทรัพยากรนั้นไม่มีคุณค่าก็ไม่มีคามจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงเกณฑ์อื่นๆ (Competitive disadvantage)

**2.2.2 Rare resource (R)** คือ การหาได้ยากของทรัพยากรหรือคุณลักษณะที่องค์กรมี ที่มีคู่แข่งเพียงไม่กี่รายหรือไม่มีคู่แข่งรายใดมีเหมือนที่องค์กรเรามี โดยเกณฑ์นี้จะสร้างให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน หากทรัพยากรหรือคุณลักษณะนั้นๆ เป็นสิ่งที่หาได้ง่ายแต่มีคุณค่า ก็จะจัดว่าเป็นแค่การสร้างความเท่าเทียมในการแข่งขันเท่านั้น (Competitive parity) ไม่ถือว่าเป็นความได้เปรียบ

**2.2.3 Imperfectly imitable resource (I)** คือ การลอกเลียนแบบทรัพยากรหรือคุณลักษณะที่องค์กรเรามีได้ยาก หรือมีต้นทุนในการลอกเลียนแบบที่สูง ทำให้คู่แข่งไม่สามารถหาหรือพัฒนาขึ้นมาได้โดยง่าย ถึงแม้ว่าเราจะอยู่ในตลาดหรืออุตสาหกรรมมายาวนาน ด้วยทรัพยากรหรือคุณลักษณะซึ่งมีคุณค่าและหายาก แต่ถ้าสิ่งเหล่านั้นสามารถถูกลอกเลียนได้ง่ายก็ทำให้องค์กรไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันไปได้อย่างต่อเนื่อง หรือมีความได้เปรียบชั่วคราวเท่านั้น (Temporary competitive advantage)

**2.2.4 Non-substitutable resource** คือ ทรัพยากรหรือคุณลักษณะที่องค์กรมี ไม่มีสิ่งที่สามารถทดแทนได้หรือหาสิ่งมาทดแทนได้ยาก ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable competitive advantage) หากสิ่งที้องค์กรมีเป็นคุณลักษณะที่หาทดแทนได้ง่ายก็จะส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบเพียงชั่วคราวเท่านั้น (Temporary competitive advantage)

จากภาพที่ 2.2 ที่แสดง VRIN framework ที่เป็นเกณฑ์พิจารณาความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันขององค์กร เพื่อให้เห็นแนวคิดและความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงต่อกันของแต่ละเกณฑ์ ซึ่งการที่จะมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้น ทรัพยากรหรือคุณลักษณะที่พิจารณานั้นจะต้องประกอบไปด้วยเกณฑ์ทั้ง 4 เกณฑ์



ภาพที่ 2.2 แสดง VRIN framework ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันจากทรัพยากรที่มีภายในองค์กร

ที่มา: Slide presentation in Topic: Leveraging a Global Supply Chain by Pearson college, 2013

เมื่อนำ VRIN framework มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยพิจารณาจากในแต่ละทรัพยากรและคุณลักษณะของโรงเรียนกวศวิชา เจพี พบว่า

ปัจจัยเรื่องราคาการสอนต่อชั่วโมงหรือต่อหลักสูตรมีราคาที่เหมาะสมไม่สูงจนเกินไป ซึ่งสามารถดึงดูดผู้บริโภคได้ แต่หาได้ไม่ยาก คู่แข่งรายอื่นก็สามารถทำราคาให้ต่ำลงมาเท่ากันได้ ดังนั้นปัจจัยด้านราคานี้จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ แต่หาได้ง่าย คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ และมีสิ่งทดแทนได้ จึงเป็นปัจจัยที่โรงเรียนกวศวิชา เจพี มีความเท่าเทียมกับคู่แข่ง

ปัจจัยเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน โดยเป็นการเน้นทำความเข้าใจ จดจำชื่อของนักเรียน และสร้างความสนิทสนมกับนักเรียน จึงทำให้ปัจจัยนี้มีคุณค่า หาได้ยาก แต่คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ และมีสิ่งอื่นทดแทนได้ จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนกวศวิชา เจพี ได้เปรียบคู่แข่งแบบชั่วคราว

ปัจจัยเรื่องการสอนสดทुरอบ ไม่มีการบันทึกเทปหรือวีดีโอ เน้นการสอนสดแบบเห็นหน้าทุกครั้งทุกหลักสูตรเมื่อนักเรียนมีคำถามก็สามารถถามได้ทันทีช่วงพักหรือหลังเลิกเรียน ทำให้ปัจจัยนี้มีคุณค่า หาได้ง่าย ลอกเลียนแบบได้ง่าย และมีสิ่งอื่นทดแทนได้ง่าย จึงทำให้โรงเรียนกวศวิชา เจพี มีความได้เปรียบแบบชั่วคราว

ปัจจัยเรื่องการให้เวลากับนักเรียนและคิดว่านักเรียนเป็นเสมือนญาติของตัวเอง โดยปฏิบัติตัวเป็นกันเองกับนักเรียน คอยให้คำแนะนำ และคำปรึกษาที่ดีในเรื่องต่างๆ ที่มากกว่าเรื่องเรียน ทำให้เข้าถึงความรู้สึกของนักเรียนได้ ดังนั้นปัจจัยด้านการให้เวลากับนักเรียนจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เป็นสิ่งที่หายาก หากคู่แข่งเป็น โรงเรียนขนาดใหญ่คงไม่มีเวลามาดูแลในเรื่องนี้ได้ ลอกเลียนแบบได้ยาก เพราะผู้ให้บริการต้องมีใจรักการบริการและมีบุคลิกในการช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาแนะนำ และหาสิ่งใดมาทดแทนได้ยาก นับเป็นปัจจัยที่มีความได้เปรียบอย่างยั่งยืน

ปัจจัยเรื่องเทคนิคการสอนและหลักคิด หลักจำต่างๆ และการประเมินแนวข้อสอบได้อย่างแม่นยำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของ โรงเรียนกวตวิชา เจพี เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ หายาก ลอกเลียนแบบยากเนื่องจากมีเรื่องของลิขสิทธิ์ทางปัญญาเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่มีสิ่งทดแทนได้จากสถาบันอื่นก็มีเทคนิคเฉพาะของแต่ละสถาบัน จึงทำให้โรงเรียนกวตวิชา เจพี มีความได้เปรียบแบบชั่วคราว

ปัจจัยเรื่องที่ตั้งของโรงเรียนกวตวิชา อยู่ในตัวเมืองของจังหวัดราชบุรี เดินทางสะดวก จึงจัดว่ามีคุณค่า แต่ไม่ได้เป็นสิ่งที่ได้ยาก คู่แข่งสามารถหาทำเลที่คล้ายกันได้ และลอกเลียนแบบในเรื่องทำเลได้ รวมถึงยังมีสิ่งอื่นทดแทนได้ จัดเป็นปัจจัยที่ทำให้มีความเท่าเทียมในการแข่งขันกับคู่แข่ง

จากการวิเคราะห์ VRIN framework ของโรงเรียนกวตวิชา เจพี ตามข้อมูลดังกล่าวข้างต้น พบว่า ปัจจัยด้านราคาการสอนต่อชั่วโมงหรือต่อหลักสูตร การสอนสดและทำเลที่ตั้งของสถาบัน เป็นการแข่งขันที่สร้างเท่าเทียมกันระหว่างโรงเรียนกวตวิชา เจพี กับคู่แข่ง สำหรับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน และการมีเทคนิคการสอนที่มีความเฉพาะของสถาบัน เป็นการแข่งขันได้ชั่วคราวระหว่างโรงเรียนกวตวิชา เจพี กับคู่แข่ง ส่วนการให้เวลา และการให้คำปรึกษาเสมือนว่านักเรียนเป็นดังญาติพี่น้องนั้น เป็นการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนระหว่างโรงเรียนกวตวิชา เจพี กับคู่แข่ง ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลออกมาได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงผลการวิเคราะห์ด้วย VRIN framework ของโรงเรียนกวศวิชา เจพี

ทรัพยากร	ความมีคุณค่า	ความหายาก	การลอกเลียนแบบได้ยาก	การไม่มีสิ่งอื่นทดแทน	ระดับความได้เปรียบในการแข่งขัน
ราคา	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน
การสร้างความสัมพันธ์	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว
การสอนสด	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน
การให้เวลา และการให้คำปรึกษา	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	แข่งขันได้อย่างยั่งยืน
เทคนิคการสอน	ใช่	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว
สถานที่ตั้ง	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน

โดยภาพรวมหลังจากที่ทำการวิเคราะห์แบบ “รู้เขา” ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรมผ่าน Five Forces Model และ “รู้เรา” ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจผ่าน VRIN framework พบว่าธุรกิจโรงเรียนกวศวิชาเป็นอุตสาหกรรมที่ไม่น่าลงทุน ถึงแม้ว่าจะมีการเติบโตของอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องทุกปีที่ร้อยละ 5 ต่อปี เนื่องจากมีโอกาสที่ผู้ประกอบการรายใหม่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ง่ายและสามารถเข้ามาเพิ่มได้ทุกเมื่อ ผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองสูงและมีการแข่งขันในระดับอุตสาหกรรมกันอย่างรุนแรง แม้ว่าอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์จะต่ำ และ สินค้าทดแทนที่ยังมีไม่มากก็ตาม แต่เมื่อโรงเรียนกวศวิชา เจพี ได้ก่อตั้งและกำลังเดินทางอยู่ในอุตสาหกรรมนี้แล้วคงจะต้องร่วมต่อสู้แย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดจากคู่แข่งต่อไป โดยการใช้ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในแง่ของการให้เวลาและการให้คำปรึกษาดังนักเรียนเป็นเสมือนญาติมาเป็นจุดแข็ง

แต่จากปัญหายอดขายตก รายได้รวมต่อปีลดลง และรายได้รวมอยู่ในระดับที่ไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ดังนั้นทางโรงเรียนกวศวิชา เจพี จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการแข่งขันหรือปรับ/เพิ่มทรัพยากรหรือคุณลักษณะบางอย่างที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับองค์กรเพื่อให้มีรายได้รวมต่อปีที่เพิ่มมากขึ้น และเพิ่มถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ได้

จากการวิเคราะห์ VRIN framework และ Five-forces Model ของโรงเรียนกวศวิชา เจพี ซึ่งปัจจัยที่วิเคราะห์ผ่าน VRIN framework ที่โรงเรียนกวศวิชา เจพี มีสามารถสนับสนุนทั้งจุดเด่นและจุดอ่อนของแรงผลักดันจาก Five-forces Model ได้ โดยพบว่าเราสามารถนำปัจจัยเรื่องการให้เวลาและการให้คำปรึกษากับนักเรียนเสมือนเป็นญาติพี่น้อง ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถใช้แข่งขันกับคู่แข่ง

ได้อย่างยั่งยืนมาลดแรงในด้านอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคที่มีระดับสูงให้ต่ำลงมาได้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนเรื่องการต่อรองกับผู้บริโภค และเป็นการเพิ่มความแตกต่างของการบริการที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียนกวดวิชา เจพี ที่หาแรงจากสินค้าทดแทนหรือบริการอื่นมาทดแทนได้ยาก นอกจากนี้ปัจจัยเรื่องเทคนิคการสอนและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนยังส่งเสริมให้แรงผลักดันสินค้าและบริการอื่นทดแทนที่ต่ำอยู่แล้วให้ต่ำลงไปกว่าเดิม



### บทที่ 3

## ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

เมื่อเกิดปัญหาขึ้น คนทั่วไปมักมองปัญหาเป็นเพียงแค่ประเด็นๆ ไปไม่ได้มองถึงองค์รวมของปัญหาหรือการผลกระทบที่เกิดจากการพยายามแก้ไขปัญหบางประเด็นแล้วส่งผลให้เกิดปัญหาหรือผลบางอย่างที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นมาได้ ทำให้เกิดเป็นปัญหาซ้อนปัญหาไปเรื่อยๆ ไม่มีจุดสิ้นสุด ซึ่งจะตรงกันข้ามกับการคิดเชิงระบบ หรือการคิดแบบองค์รวม ที่มองภาพรวมของปัญหา และผลพวงรอบข้างที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำบางอย่าง เพื่อให้ลดปัญหาหรือผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นตามมา

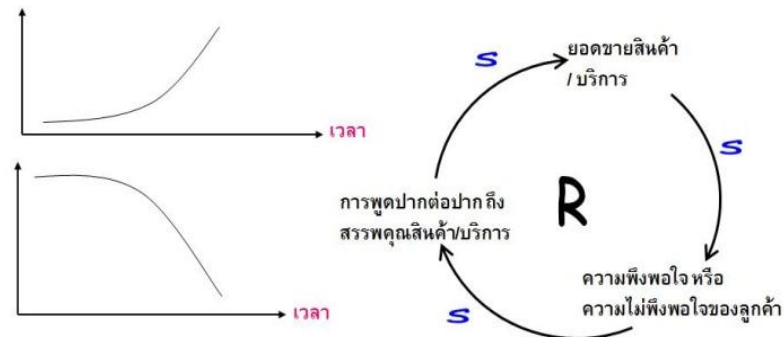
### 3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) โดยใช้แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal loop diagram)

วิธีการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นวิธีการคิดที่ช่วยทำให้สามารถมองเห็นรูปแบบและเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า ส่งผลให้สามารถเตรียมตัวรับมือกับปัญหานั้นๆ ได้ วิธีการคิดเชิงระบบเป็นความรู้ที่รู้จักกันในวงจำกัด ทำให้ดูเหมือนว่ายากกว่าที่จะเข้าใจ แต่ความจริงแล้วเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ในชีวิตประจำวัน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทุกที่ วิธีการคิดเชิงระบบ เป็นกระบวนการคิดในเชิงองค์รวม หรือภาพรวม (Big Picture) โดยตระหนักชัดถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ และมีหน้าที่ต่อเชื่อมกันอยู่ (วัตสัน, 2550) จากแนวคิดวิธีการคิดเชิงระบบนั้น ในปี 2000 John D' Sterman ได้นำเสนอ Causal Loop Diagrams ที่ประกอบไปด้วยการคิดเชิงระบบในด้าน Positive Loop หรือ Reinforcing Loop และ Negative Loop หรือ Balancing Loop ซึ่งมีการเชื่อมต่อจากสาเหตุกับเหตุการณ์เป็นวง ดังนี้

- Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึง วงรอบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้น ดังภาพที่ 3.1

- Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง วงรอบที่มีผลทำให้เกิดสมดุลกับการแก้ปัญหานั้น ๆ ดังภาพที่ 3.2

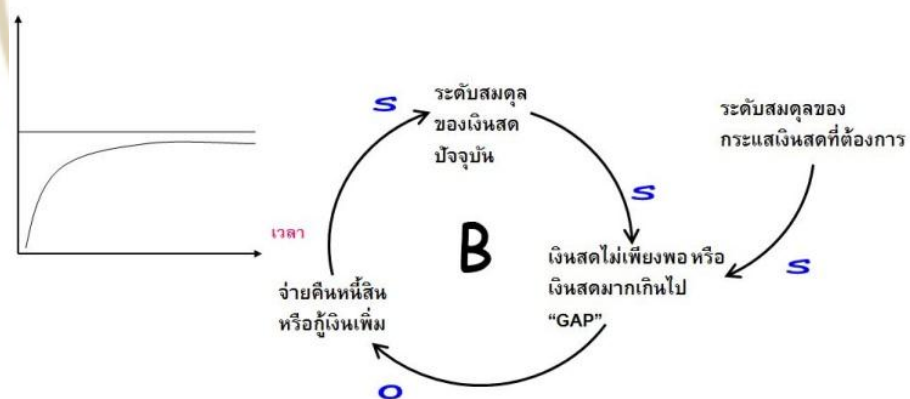
## วงจรเสริมแรง (Reinforcing loop)



## กลไกการขับเคลื่อน เพื่อเติบโต หรือ ถดถอย

ภาพที่ 3.1 แสดง Positive loop หรือ Reinforcing loop ที่เป็นวงจรขับเคลื่อนเพื่อเติบโตหรือถดถอย ที่มา <https://perchai.wordpress.com/2012/06/06>

## วงจรปรับสมดุล (Balancing loop)

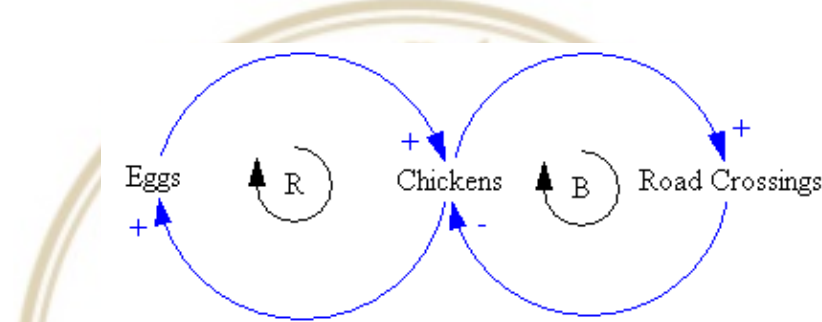


## ธรรมชาติ ระบบมีกลไกการปรับสมดุล เพื่อรักษาเสถียรภาพอยู่เสมอ

ภาพที่ 3.2 แสดง Negative loop หรือ Balancing loop ที่เป็นวงจรปรับสมดุล เพื่อรักษาเสถียรภาพ ที่มา <https://perchai.wordpress.com/2012/06/06>



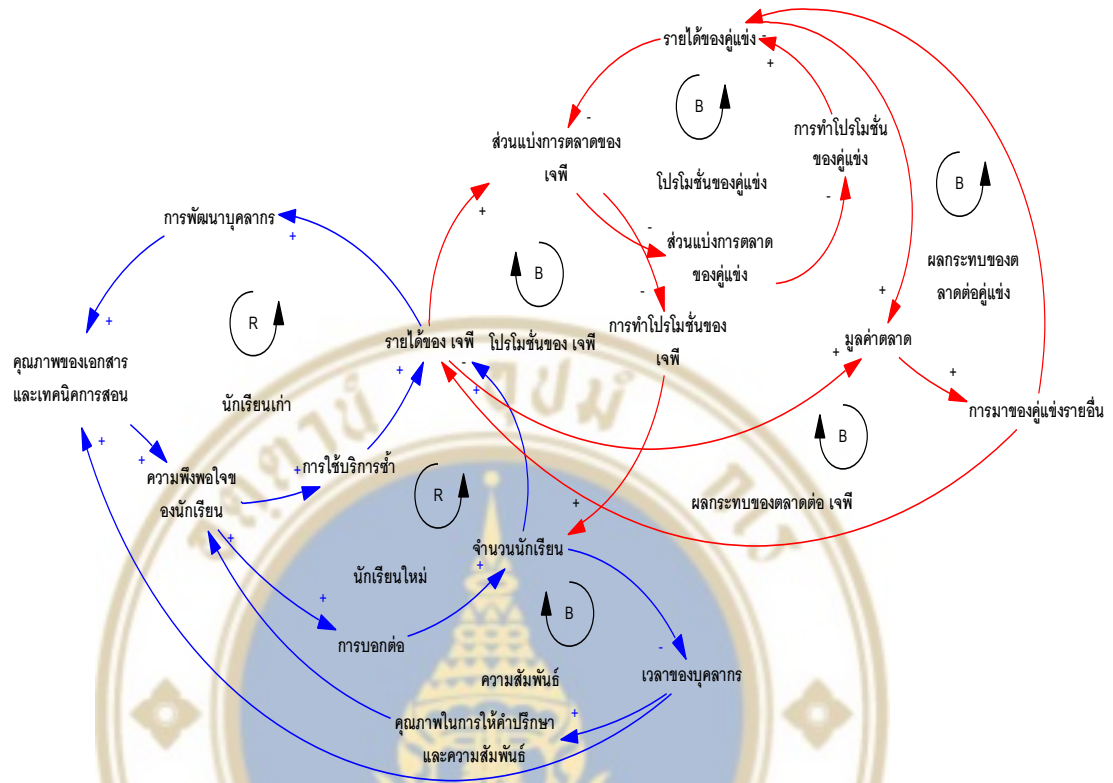
วิธีการเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal loop diagrams) เริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นปัญหาให้ชัดเจน พร้อมทั้งระบุปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องหรือเชื่อมโยงกันทั้งหมด เพื่อมาศึกษาและพิจารณาพฤติกรรมความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยใช้เครื่องหมายลูกศรเชื่อมโยงจากเหตุไปผล และถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางขึ้นหรือลงเหมือนกันให้ใส่เครื่องหมาย + แต่ถ้าเหตุและผลสัมพันธ์กันไปในทิศทางตรงกันข้ามหรือสวนทางกันให้ใส่เครื่องหมาย - เมื่อนำการเชื่อมโยงหลายตัวแปรมาต่อกันจนกลายเป็นแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล ซึ่งในแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลจะสามารถประกอบไปด้วยแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลย่อยๆ ได้มากกว่า 1 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล ที่อาจมีความซับซ้อนในการเขียนหรืออ่านผลได้ ดังภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 แสดงวิธีการเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลที่มีการระบุความสัมพันธ์เชิงบวกและลบ นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล 2 ดัดกันอีกด้วย ที่มา <https://perchai.wordpress.com/2012/06/06>

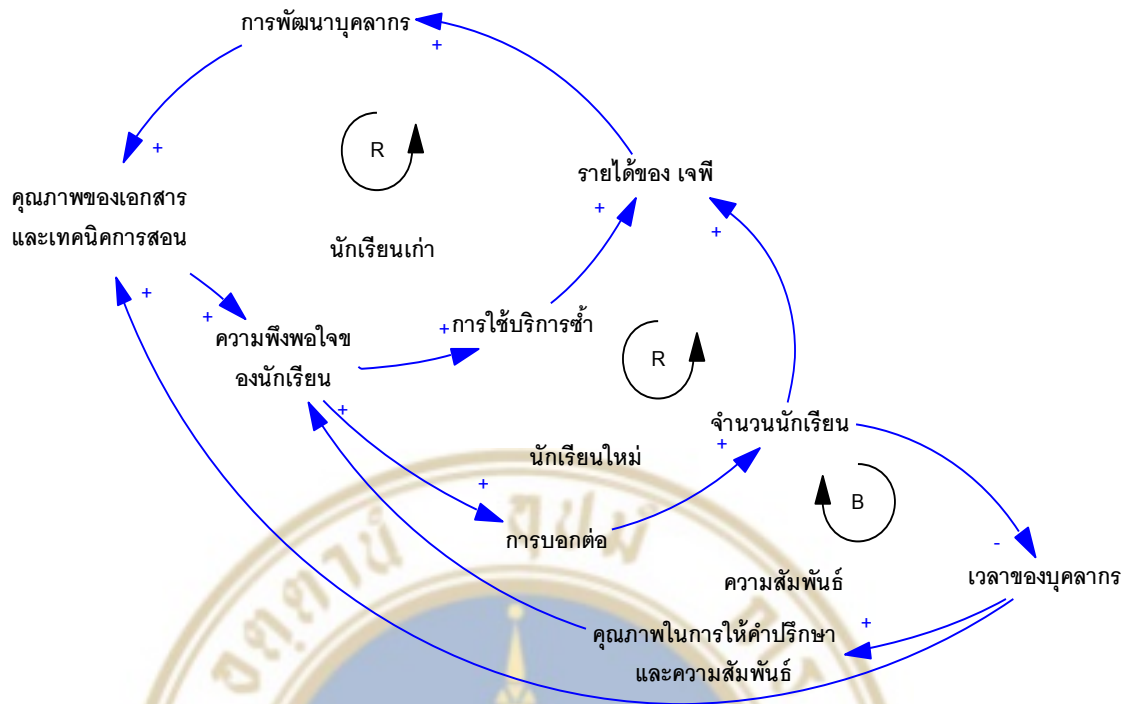
เนื่องจากโรงเรียนกวศวิชา เจพี เป็น โรงเรียนกวศวิชาที่เปิดให้บริการมาประมาณ 6 ปี แต่ยังมีรายได้รวมต่อปีไม่เกินไปตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าไว้ อีกทั้งอัตราการเติบโตในช่วง 2 ปีหลังมีการลดลงอย่างต่อเนื่อง จากการที่มีคู่แข่งเข้ามาในอุตสาหกรรมมากขึ้น ส่งผลให้ส่วนแบ่งการตลาดที่แย่งชิงไป จึงจำเป็นต้องมีการวางกลยุทธ์เพื่อให้บริษัทมีความสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง มีรายได้รวมต่อปีที่เพิ่มมากขึ้นถึงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และมีอัตราการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถเขียนแผนภูมิจริงรอบของเหตุและผลดังแสดงในภาพที่ 3.4 โดยรายได้มาจากจำนวนนักเรียน จำนวนนักเรียนมาจากความพึงพอใจของนักเรียน และความพึงพอใจมาจากคุณภาพในการให้บริการ นั่นก็คือ เทคนิคการเรียนการสอน ร่วมกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนและการใช้เวลาและคำปรึกษาคุณภาพดีกับนักเรียน เมื่อนักเรียนมีความพึงพอใจในการบริการจึงมีการมาใช้บริการซ้ำ และบอกต่อกับนักเรียนใหม่ให้มาใช้บริการ ถ้าความพึงพอใจมากขึ้น จำนวนนักเรียนและรายได้ก็จะเพิ่มมากขึ้นทั้งนี้การสร้างความพึงพอใจให้นักเรียนทำได้โดยพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและทำให้การ

บริการมีคุณภาพด้วยเทคนิคการเรียนการสอน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน ร่วมกับการใช้เวลาและคำปรึกษาคุณภาพกับนักเรียน



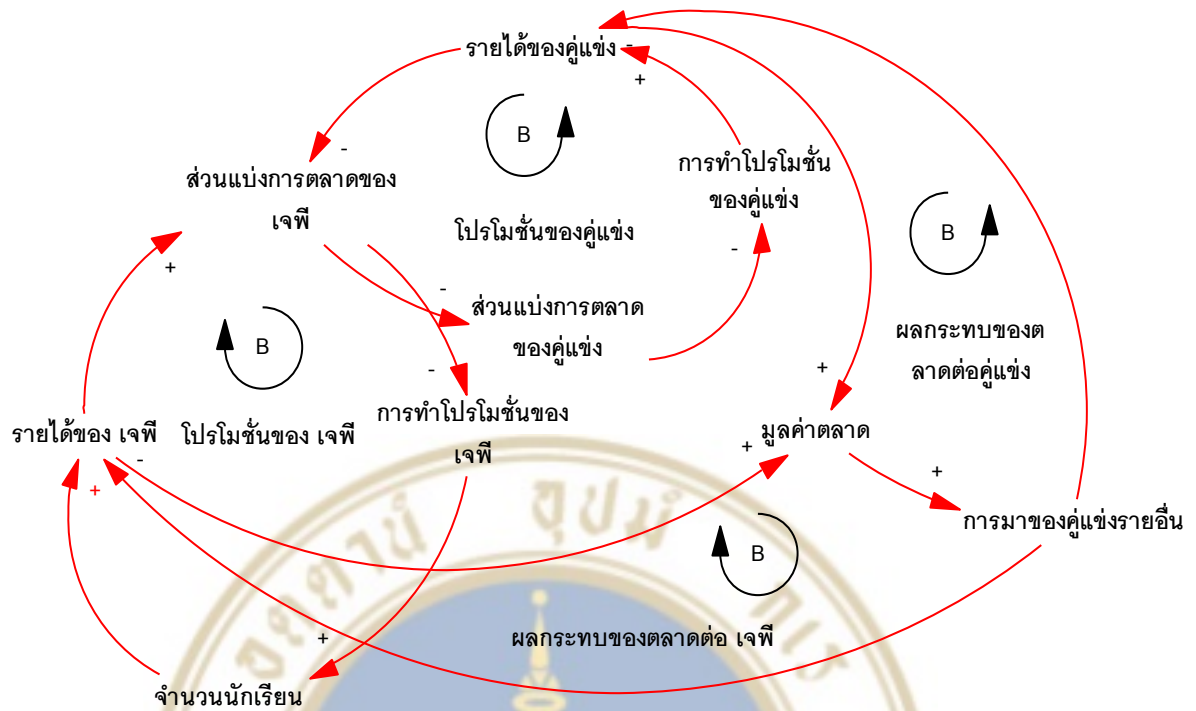
ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของปัญหาและสัมพันธ์ของปัจจัยหรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนกวควิชา เจพี

โดยความสัมพันธ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นกับ โรงเรียนกวควิชา เจพี สามารถแยกออกมาพิจารณาได้เป็น 2 ส่วนหลักๆ คือ ปัญหาและความสัมพันธ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการให้บริการของโรงเรียนกวควิชา เจพี หรือเรียกว่าเป็นแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของปัญหาภายในของโรงเรียนกวควิชา เจพี และอีกส่วนจะเป็นปัญหาและความสัมพันธ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นจากคู่แข่งในตลาดและการเติบโตของตลาดโรงเรียนกวควิชา หรือเรียกว่าเป็นแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของปัญหานอกของโรงเรียนกวควิชา เจพีนั่นเอง



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของของปัญหาภายในของโรงเรียนกวควิชา เจพี

จากภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของปัญหาภายในของโรงเรียนกวควิชา เจพี ที่ประกอบไปด้วย 2 Reinforcing loops และ 1 Balancing loop โดยเมื่อนักเรียนมีความพึงพอใจในการบริการทั้งในด้านเอกสารประกอบการเรียนการสอน เทคนิคการสอน และในด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้สอนและนักเรียน รวมถึงการให้คำปรึกษาที่ดีของโรงเรียนกวควิชา เจพี ก็จะกลับใช้บริการซ้ำ และมีการบอกต่อให้นักเรียนคนอื่นๆ หรือเพื่อนมาใช้บริการของโรงเรียนกวควิชา เจพี มากขึ้น ส่งผลให้จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น รายได้มากขึ้น เมื่อรายได้เพิ่มมากขึ้น โรงเรียนก็สามารถส่งผู้สอนไปอบรมพัฒนาความรู้และเทคนิคการสอน รวมไปถึงการปรับปรุงคู่มือการเรียนการสอนให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก็จะส่งผลให้ความพึงพอใจของนักเรียนเพิ่มมากขึ้นด้วย โดยการส่งเสริมและสนับสนุนจากเหตุและผลดังกล่าวเรียกว่าเป็น Reinforcing loop ซึ่งกันและกัน แต่เมื่อโรงเรียนกวควิชา เจพี มีจำนวนนักเรียนมากขึ้นจะส่งผลให้เวลาของผู้สอนลดลง แล้วก็จะทำให้คุณภาพในการให้คำปรึกษาลดลง และความสัมพันธ์ก็จะไม่ดีเท่าตอนที่จำนวนนักเรียนน้อย ก็จะส่งผลให้ความพึงพอใจของนักเรียนลดลง จัดเป็นการทำให้เป็นหักล้างเหตุและผล เรียกว่าเป็น Balancing loop



ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของของปัญหภายนอกของโรงเรียนกวาดวิชา เจพี

จากภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของปัญหภายนอกของโรงเรียนกวาดวิชา เจพี ที่ประกอบไปด้วย 4 Balancing loops โดยเมื่อโรงเรียนกวาดวิชา เจพีมีรายได้ลดลง ส่วนแบ่งการตลาดของโรงเรียนกวาดวิชา เจพีจะลดลงตามไปด้วย โรงเรียนกวาดวิชา เจพีก็จะมีการทำโปรโมชันหลักสูตรออกมามากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้จำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้น แล้วรายได้ของโรงเรียนกวาดวิชา เจพีก็จะเพิ่มมากขึ้น ในอีกทางหนึ่งเมื่อส่วนแบ่งการตลาดของโรงเรียน เจพีลดลง ส่วนแบ่งการตลาดของคู่แข่งจะเพิ่มขึ้น ส่งผลให้คู่แข่งทำโปรโมชันลดลง รายได้คู่แข่งก็จะลดลงเช่นกัน ซึ่งจัดว่าเป็นแผนภูมิมิวเหตุและผลที่มีการปรับสมดุลเช่นเดียวกัน เมื่อทั้งรายได้ของโรงเรียนกวาดวิชา เจพี หรือคู่แข่งเพิ่มมากขึ้นก็จะทำให้มูลค่าตลาดของโรงเรียนกวาดวิชาเพิ่มขึ้น คู่แข่งรายอื่นๆก็ต้องการที่จะเข้ามาในตลาดมากขึ้น ส่งผลให้จำนวนคู่แข่งมากขึ้นรายได้ของโรงเรียนกวาดวิชา เจพีและโรงเรียนกวาดวิชาของคู่แข่งก็จะลดลงจากการที่มีผู้เล่นเข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาดและจำนวนนักเรียนไป

ดังนั้น โรงเรียนกวาดวิชา เจพีจะต้องคำนึงถึงผลกระทบหรือปัญหาที่เป็นปัญหาการบริการภายในและปัญหาการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกที่พร้อมจะทำโปรโมชันมาแข่งขันแย่งชิงจำนวนนักเรียนไปจากสถาบันอื่น โดยที่โรงเรียนกวาดวิชา เจพีจะต้องรักษานักเรียนเก่าไว้ให้มั่น ในขณะที่เดียวกันก็ต้องหานักเรียนใหม่เพิ่มเพื่อให้มีจำนวนนักเรียนที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งการที่จะเพิ่มความ

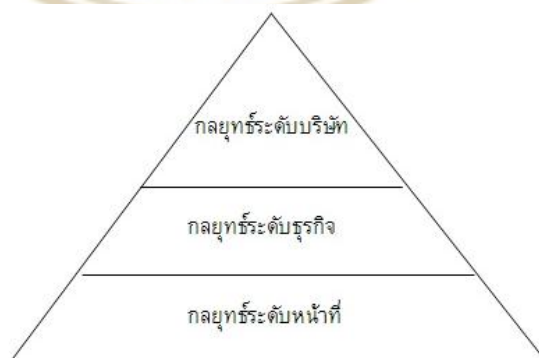
พึงพอใจของนักเรียนนั้นมีอยู่ด้วยกัน 2 มุมหลักๆ ได้แก่ คุณภาพการเรียนการสอน เอกสารประกอบการเรียนการสอนและเทคนิคการสอน ซึ่งมีความเสี่ยงตรงที่เราต้องปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยตลอดเวลา ส่วนอีกมุมหนึ่งเป็นเรื่องของการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับนักเรียน และการให้คำปรึกษาที่ดีเสมือนเราเป็นญาตินักเรียน ในมุมนี้มีความเสี่ยงตรงที่หากเรามีนักเรียนจำนวนมากขึ้นจะทำให้เรามีเวลาดูแลนักเรียนทุกคนได้ไม่ทั่วถึง ส่วนอีกด้านที่เกี่ยวกับการแข่งขันกับคู่แข่งคงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องโปรโมชันมาแข่งขันถึงนักเรียนมาใช้บริการที่สถาบันของตนเอง โดยปกติแล้วเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้อีกฝ่ายมีส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง ฝ่ายที่มีส่วนแบ่งการตลาดสูงกว่าก็ไม่จำเป็นที่จะต้องลงทุนทำโปรโมชันมากเท่ากับฝ่ายที่มีส่วนแบ่งการตลาดน้อยกว่า และยังต้องรับมือกับผู้เล่นหน้าใหม่ที่พร้อมจะสมัครลงเล่นเกมกับเราทุกเมื่อเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดไป โรงเรียนกวดวิชา เจพีจึงควรต้องอาศัยกลยุทธ์ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดในสถานะที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในตลาดโรงเรียนกวดวิชานี้



## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

การที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้นั้นต้องอาศัยเส้นทางหรือแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้นๆ ซึ่งแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น เราจะเรียกว่า “กลยุทธ์ (Strategy)” โดยกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางในการนำองค์กรก้าวไปถึงยังเป้าหมายที่ตั้งไว้มีด้วยกัน 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน (Functional or operational strategy) ทั้ง 3 กลยุทธ์นั้นจะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงเพื่อกำหนดแนวทางให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และช่วยให้องค์กรก้าวไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยแต่ละกลยุทธ์จะเรียงตัวเป็นลำดับขั้นตามภาพที่ 4.1 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับสูงสุดที่ชี้ให้เห็นถึงทิศทางขององค์กร ใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมไปถึงการปรับตัวให้อยู่รอดในอุตสาหกรรมด้วย นอกจากนี้ยังใช้ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน (Functional or operational strategy) เป็นกลยุทธ์ในระดับแผนกขององค์กร เพื่อใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและกระบวนการดำเนินงานของแผนกเพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จัดสรรไว้เกิดประโยชน์สูงสุดและเป็นไปตามเป้าหมายของทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ



ภาพที่ 4.1 แสดงลำดับขั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

ที่มา <http://sufficiencyecono.blogspot.com/2012/10/blog-post.html>

โรงเรียนกวดวิชา เจพี ได้เปิดให้บริการมา 5 ปี และยังคงตั้งอยู่ได้ในอุตสาหกรรมโรงเรียนกวดวิชาแต่ 2-3 ปีล่าสุด ทั้งจำนวนนักเรียน ยอดรายได้และอัตราการเติบโตมีจำนวนที่ลดลงอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งโรงเรียนกวดวิชา เจพี ได้ตระหนักดีว่า เวลานี้เป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมในการที่จะทบทวนกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจใหม่ เพื่อให้สามารถต่อสู้กับคู่แข่งและอยู่รอดในอุตสาหกรรมนี้ต่อไป

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ในภาพใหญ่ที่จัดว่าเป็นกลยุทธ์หลักในการกำหนดทิศทาง การดำเนินไปขององค์กรเพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรจะมีการดำเนินการไปอย่างไร โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรนี้ สามารถแบ่งหลักการการดำเนินการขององค์กรได้ 3 แนวทาง ได้แก่ การเติบโต (Growth Strategies) คงตัว (Stability Strategies) และปรับเปลี่ยนหรือหดตัว (Retrenchment Strategies) ส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การเจริญเติบโตขององค์กรและความอยู่รอดเป็นสิ่งสำคัญ (เลอทัต, 2555)

**4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth strategy)** ถูกตั้งขึ้นมาเพื่อเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งการตลาดจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยการทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง ส่งผลต่อการแข่งขันและความอยู่รอดของธุรกิจในระยะยาว นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งลักษณะการเติบโตออกได้เป็น 2 แบบ คือ การเติบโตจากภายในองค์กร (Internal growth) และการเติบโตจากภายนอกองค์กร (External growth) (ณัฐพล, 2558)

4.1.1.1 การเติบโตภายในองค์กร (Internal Growth) ตามแนวคิดของ Igor Ansoff หรือเรียกว่า Ansoff Matrix หรือ Ansoff's product-market expansion grid (Ansoff Matrix: Strategy skills, 2013) โดยสามารถพิจารณาจาก 2 มิติที่สำคัญ คือ มิติด้านลูกค้าหรือกลุ่มของลูกค้า และมิติด้านสินค้าหรือบริการ ตามภาพที่ 4.2 ด้านล่าง ที่แสดงความสัมพันธ์ของทั้ง 2 มิติ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์ออกมาได้ 4 กลยุทธ์ย่อยดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration) คือการเพิ่มยอดขายขององค์กรให้มากขึ้นโดยใช้สินค้าหรือบริการชนิดเดิมในตลาดหรือกลุ่มลูกค้าเดิม
- กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market development) คือ การเพิ่มยอดขายจากสินค้าหรือบริการเดิมในตลาดหรือกลุ่มลูกค้าใหม่

- กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) คือ การเพิ่มยอดขายจากการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ขึ้นมาขายในตลาดหรือกลุ่มลูกค้าเดิม
- กลยุทธ์การเติบโตด้วยธุรกิจใหม่ (Diversification) คือ การเติบโตด้วยการสร้างสินค้าหรือบริการใหม่ให้กับตลาดหรือกลุ่มลูกค้าใหม่ หากธุรกิจใหม่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมจะเรียกว่า Concentric Diversification แต่ถ้าไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมจะเรียกว่า Conglomerate Diversification

		Products	
		Existing	New
Markets	Existing	Market Penetration	Product Development
	New	Market Development	Diversification

ภาพที่ 4.2 แสดงความสัมพันธ์ของมิติตลาดหรือกลุ่มลูกค้ากับสินค้าหรือบริการ และกลยุทธ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ของทั้ง 2 มิติ

ที่มา <http://www.free-management-ebooks.com/>

4.1.1.2 การเติบโตภายนอกองค์กร (External Growth) เป็นการขยายตัวจากภายนอกองค์กรโดยสามารถทำได้หลายวิธีด้วยกัน สามารถขยายตัวได้ทั้งในแนวราบหรือแนวตั้ง ได้แก่ การเข้าไปซื้อกิจการอื่น (Acquisition) ควบรวมกิจการ (Merger) กิจการร่วมค้า (Joint ventures) การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic alliance)

4.1.2 กลยุทธ์คงตัว (Stability strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาอัตราการเติบโตและส่วนแบ่งการตลาด หรือตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร เนื่องจากสภาพของอุตสาหกรรมที่เริ่มถดถอย หรือมีคู่แข่งรายใหม่ที่เข้มแข็งเข้ามาในตลาด หรือสภาวะการณ์ผันผวน ทั้งนี้การดำเนินการมีหลายลักษณะ ได้แก่ การมุ่งเป็นผู้นำตลาดด้วยการดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่งที่อ่อนแอกว่า การมุ่งสร้างความแข็งแกร่งในบางตลาดหรือกลุ่มลูกค้าที่มีความชำนาญและมีตำแหน่งการแข่งขันที่เข้มแข็งกว่า การมุ่งทำกำไรระยะสั้น ไม่ลงทุนเพิ่ม ลดค่าใช้จ่ายลง เก็บเกี่ยวผลประโยชน์ให้มากที่สุด และการ



ขายธุรกิจทิ้งในช่วงอุตสาหกรรมเริ่มตกต่ำ แต่ไม่ควรใช้กลยุทธ์นี้ในระยะยาว เพราะจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวลดลง

**4.1.3 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนหรือหดตัว (Retrenchment Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในสถานการณ์ที่ไม่ดี เช่น การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เศรษฐกิจถดถอยอย่างรุนแรง และบริษัทมีฐานะทางการเงินไม่ดี ส่งผลให้บริษัทต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมตัวแข่งขันอีกครั้งหนึ่ง เช่น การปรับรู้อะบบองค์กร (Reengineering/Turnaround) เพื่อพลิกสถานการณ์ที่ย่ำแย่ขององค์กร ด้วยการควบรวมกิจการ ปรับโครงสร้างหนี้ ขายสินทรัพย์ ลดขนาดองค์กร หรือเปลี่ยนผู้นำองค์กร การขายบางส่วนขององค์กร การเลิกกิจการด้วยการขายสินทรัพย์ทั้งหมด หรือหยุดการดำเนินงานทั้งหมด เพื่อหยุดการขาดทุนก่อนที่จะล้มละลาย เป็นกลยุทธ์เชิงรับหรือป้องกันตัว

สถานการณ์ของโรงเรียนกวดวิชา เจพี ในปัจจุบันยังคงมีความสามารถที่จะแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อยู่แม้จะมีคู่แข่งเข้ามาในอุตสาหกรรมมากขึ้นก็ตาม เพราะตลาดโรงเรียนกวดวิชายังเติบโตขึ้นทุกๆปี และด้วยเป้าหมายที่ต้องการสร้างรายได้ให้มากขึ้นและรักษาระดับไม่ให้ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งองค์กรต้องสามารถมีศักยภาพในการแข่งขันเพื่อให้อยู่รอดในอุตสาหกรรมต่อไป ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโรงเรียนกวดวิชา เจพี คือ **กลยุทธ์การเติบโต** โดยการเติบโตจากภายในองค์กรควรที่จะใช้กลยุทธ์การพัฒนาตลาด เพื่อเปิดตลาดใหม่ๆ เช่น นักเรียนในตัวเมืองราชบุรีที่ไม่เคยเรียนกวดวิชาหรือนักเรียนที่อยู่นอกตัวเมืองราชบุรี โดยอาจทำควบคู่ไปกับกลยุทธ์การเจาะตลาด เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่าให้มาใช้บริการใหม่หรือใช้บริการซ้ำ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดให้กับองค์กร ส่วนการเติบโตจากภายนอกองค์กรควรใช้กลยุทธ์การร่วมมือกับโรงเรียนกวดวิชาอื่นที่ไม่ได้สอนวิชาเดียวกับโรงเรียนกวดวิชา เจพี หรือที่เรียกว่าหา partner ทางธุรกิจเพื่อผลในการขยายช่องทางในการหาลูกค้าหรือนักเรียนได้มากขึ้น หรือจะมีการแนะนำหรือส่งต่อนักเรียนในระหว่างโรงเรียนที่เป็นพันธมิตรต่อกัน

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมที่ถูกกำหนดไว้โดยกลยุทธ์ระดับองค์กร กับทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดและเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดหรือในอุตสาหกรรม จากภาพที่ 4.3 แสดงแนวคิดที่ Michael E. Porter ได้เสนอเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ 3 ประเภท (Gulzar, 2014) เพื่อใช้ในการแข่งขัน ดังนี้

**4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership Strategy)** หมายถึง การทำให้ความสามารถในการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าและบริการขององค์กรมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งอาจเกิดจาก Economic of scale ขององค์กร แต่ผู้นำด้านต้นทุนมักจะมีระดับความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่น้อย เพราะการสร้าง ความแตกต่างจะส่งผลให้ต้นทุนสูง ดังนั้นกลยุทธ์นี้มุ่งเน้นการตอบสนองลูกค้าส่วนใหญ่ขายจำนวนครั้งละมากๆ โดยที่ไม่เน้นความแตกต่างหรือลักษณะเฉพาะ

**4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)** หมายถึง ความสามารถในการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่างจากสินค้าหรือบริการของคู่แข่งในอุตสาหกรรม และให้คุณค่าแก่ลูกค้ามากกว่าคู่แข่งในแง่ของคุณภาพ คุณลักษณะพิเศษ หรือบริการหลังการขาย ทำให้ราคาของสินค้าและบริการมีค่าสูงขึ้นและสูงกว่าปกติ เนื่องจากต้นทุนในการผลิตและการบริการสูง

**4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะ (Focus strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งที่จะตอบสนองต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด จะไม่สร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายๆ ตลาด แต่จะมุ่งเน้นตลาดเดียวจนชำนาญ แล้วจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่น

<i>Target/Market Scope</i>	<i>Advantage</i>	
	<i>Low Cost</i>	<i>Product/Service Uniqueness</i>
<i>Broad (Industry Wide)</i>	Cost Leadership Strategy	Differentiation Strategy
<i>Narrow (Market Segment)</i>	Focus Strategy (low cost)	Focus Strategy (differentiation)

ภาพที่ 4.3 แสดงแนวคิดของ Porter ตาม Michael Porter's Generic Strategies

ที่มา <http://www.studylecturenotes.com/management/michael-porters-generic-strategies>

ในตลาดของโรงเรียนกวดวิชาเป็นตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการอัพเดทข้อมูลการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสังคมและเทคโนโลยีในปัจจุบัน ส่งผลให้คู่แข่งในตลาดมีการปรับตัวและพยายามสร้างจุดเด่นหรือความแตกต่างของเทคนิคการสอนอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากเทคนิคการสอนหรือวิธีการให้บริการบางอย่างเป็นทรัพย์สินทางปัญญาจึงมีการลอกเลียนแบบได้ยาก ส่วนโรงเรียนกวดวิชา เจพี ที่มีคุณลักษณะหนึ่งที่ได้เปรียบเชิงการแข่งขันแบบถาวรเมื่อประเมินด้วยหลักการของ VRIN framework ซึ่งจัดว่าเป็นจุดแข็งจุดหนึ่งขององค์กร ดังนั้นโรงเรียนกวดวิชา เจพี จึงควรใช้ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในด้านการให้บริการ เพื่อเน้นไปที่การส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนักเรียนกับโรงเรียนให้มากขึ้นซึ่งเป็นการได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่เป็นพื้นฐานที่ได้อยู่เดิม ด้วยการนำ mobile application ของโรงเรียน โดยนักเรียนที่สมัครเรียนจะได้รับรหัสในการ activate application โดย application จะประกอบด้วย function การ chat ถามเรื่องการเรียนรู้และการใช้ชีวิตของวัยรุ่น function การรวบรวมข้อมูลข้อสอบและสูตรลัดของโรงเรียน และ function หนังสือเรียน online นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงพื้นที่ว่างของโรงเรียนให้เป็นเสมือนชมรมเพื่อให้นักเรียนทั้งที่เรียนและไม่ได้เรียนเข้าใช้บริการ ไม่ว่าจะเป็นการซ่อมแซมเครื่องคอมพิวเตอร์เป็นกลุ่ม มาดูหนัง มาเล่นกีฬา หรือใช้เวลาว่างร่วมกันกับเพื่อนๆ โดยจะมีการคิดค่าใช้จ่ายบริการที่ชั่วโมงละ 30 บาทต่อคน หากเป็นนักเรียนของโรงเรียนจะลดครึ่งราคา ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้และพัฒนาต่อยอดจากคุณลักษณะเดิมที่มีอยู่เพื่อใช้สร้างการได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ต่อไป โดยโรงเรียนกวดวิชาจะต้องไม่ละทิ้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อนักเรียนและผู้ปกครอง รวมทั้งต้องระวังเรื่องการไม่มีเวลามากพอให้กับนักเรียนซึ่งจะส่งผลให้เกิดผลเสียต่อโรงเรียนกวดวิชา เจพี ตาม Causal loop diagram ที่ได้ประเมินไปเมื่อบทที่ 3

### 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน (Functional or operational strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรสามารถนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์กรโดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่างๆ ภายในองค์กร โดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด กล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงานหรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่ง

จะต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจ เพราะต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการโดยส่วนรวม (ชูชัย, 2553)

จากปัญหาที่ได้วิเคราะห์มาในบทที่ 3 พบว่าโรงเรียนกวทวิชา เจพี กำลังประสบปัญหาอยู่ 2 ส่วนหลักๆด้วยกัน คือ ปัญหาจากภายในและปัญหาจากภายนอก ซึ่งปัญหาทั้งหมดสามารถจัดออกมาได้เป็นปัญหาในแง่การดำเนินการ ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านการตลาด โดยกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เน้นไปที่ความแตกต่างของสินค้าและบริการ

**4.3.1 กลยุทธ์ด้านการดำเนินการ** เนื่องจาก key ในการประสบความสำเร็จของโรงเรียนกวทวิชาอยู่ที่การให้บริการ โดยการบริการที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียนกวทวิชา เจพี ก็คือการสร้างความสัมพันธ์ทั้งกับนักเรียนและผู้ปกครอง รวมไปถึงการให้คำแนะนำปรึกษาที่ดีถูกต้อง แต่จุดเด่นเหล่านี้จะอ่อนลงเมื่อโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนมากขึ้น ดังนั้นจึงควรต้องรักษาจุดเด่นนี้ไม่ให้ด้อยไปกว่าเดิมแม้จะมีจำนวนนักเรียนที่มากขึ้น บุคลากรผู้สอนยังควรที่จะต้องสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนและผู้ปกครองต่อไปตามมาตรฐานในการให้บริการของโรงเรียนกวทวิชา เจพี และควรจะต้องดำเนินการต่อไปนี้เพื่อเพิ่มยอดขายให้กับโรงเรียน

#### แผนการดำเนินการในระยะสั้น

- สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารหรือคำปรึกษาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เนื่องจากทำให้สามารถเข้าถึงตัวนักเรียนได้มากขึ้นและยังช่วยลดระยะทางการสื่อสารลงได้

- จัดตั้งกลุ่มใน Line application เพื่อ chat ถามตอบเป็นกลุ่มวงกว้างขึ้น มีการจัดสอบวัดความรู้ภายในโรงเรียนเพื่อประเมินสิ่งที่นักเรียนได้จากการเรียนในโรงเรียน โดยทุกอย่างที่ทำไปนั้นเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีความพึงพอใจหลังได้รับการบริการจากโรงเรียนกวทวิชา เจพี ซึ่งจะเป็นการดึงให้นักเรียนเก่ามาใช้บริการซ้ำ ส่วนนักเรียนใหม่จะถูกบอกต่อหรือชวนจากเพื่อนนักเรียนที่เคยใช้บริการกับองค์กรได้

- มีการจัดสอบเพื่อประเมินผลการเรียนรู้ และแจก gift voucher เป็นค่าขนมหรือเครื่องดื่มที่ขายในโรงเรียน

- พัฒนาปรับปรุงสื่อการสอนให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

#### แผนการดำเนินการในระยะกลาง

- ติดต่อกับโรงเรียนกวทวิชาอื่นที่สอนวิชาที่ต่างจากของเรา เพื่อทำงานร่วมกันแบบพันธมิตร (partner) ในช่วงแรกและจะพัฒนาต่อไปเป็นการร่วมกิจการ (joint venture) ได้ในอนาคต เพื่อขยายตลาดให้กว้างขึ้น

- สร้าง mobile application ของโรงเรียน โดยนักเรียนที่สมัครเรียนจะได้รับรหัสในการ activate application โดย application จะประกอบด้วย function ต่างๆดังต่อไปนี้

- การ chat ถามเรื่องการเรียนและการใช้ชีวิตของวัยรุ่น
- การรวบรวมข้อมูลข้อสอบและสูตรลัดของโรงเรียน
- หนังสือเรียน online หรือ eBook

#### แผนการดำเนินการในระยะยาว

- ปรับปรุงพื้นที่ว่างของโรงเรียนให้เป็นเสมือนชมรมเพื่อให้นักเรียนทั้งที่เรียนและไม่ได้เรียนเข้าใช้บริการไม่ว่าจะเป็นการซ่อมแซม การติวช่วงสอบเป็นกลุ่ม มาดูหนัง มาเล่นกีฬา หรือใช้เวลาร่วมกันกับเพื่อนๆ โดยจะมีการคิดค่าใช้บริการที่ชั่วโมงละ 30 บาทต่อคน หากเป็นนักเรียนของโรงเรียนจะลดครึ่งราคา มีร้านขายขนมและเครื่องดื่มให้บริการด้วย

**4.3.2 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล** อย่างที่ทราบกันดีว่าอุตสาหกรรมโรงเรียนกวดวิชา มีการตื่นตัวและปรับปรุงเทคนิคการสอนกันบ่อยเพื่อใช้ในการดึงดูดนักเรียนให้มาใช้บริการ ดังนั้น แผนในระยะสั้นโรงเรียนจะต้องมีการส่งครูออกไปอบรมหรือเรียนรู้ข้อมูลการเรียนการสอนที่มีการปรับปรุงหรืออัปเดตตลอดเวลา เพื่อเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรและควรมีการปรับปรุงเอกสารประกอบการเรียนการสอนให้อัปเดตและทันสมัยมากขึ้น ส่วนแผนในระยะยาวที่โรงเรียนมีจำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้นจนไม่สามารถที่จะรองรับนักเรียนได้จะมีการจ้างอาจารย์เพิ่มเพื่อให้มาแบ่งภาระในการสอน หรือจะมีการขยายสาขาวิชาที่สอนเพิ่มจากปัจจุบันที่มีการเรียนการสอนแค่วิชาคณิตศาสตร์และฟิสิกส์เท่านั้น ซึ่งทั้งที่กล่าวไปเพื่อต้องการให้ลูกค้าหรือนักเรียนมีความพึงพอใจในการให้บริการของโรงเรียนกวดวิชา เจพี

**4.3.3 กลยุทธ์ด้านการตลาด** ในตลาดโรงเรียนกวดวิชาแต่ละสถาบันมีการทำโปรโมชั่นกันอย่างรุนแรงเนื่องจากตลาดโรงเรียนกวดวิชามีการเติบโตขึ้นในทุกๆปี ดังนั้นโรงเรียนกวดวิชา เจพี ควรที่จะต้องออกโปรโมชั่นไปสู่กับคู่แข่งแต่ควรที่จะต้องทำการศึกษาโปรโมชั่นของคู่แข่งก่อน และศึกษาข้อมูลความเหมาะสมของราคา จำนวนชั่วโมงเรียนตาม promotion packages และความคุ้มค่าของหลักสูตรจากลูกค้า โดยที่ราคาต้องไม่แพงกว่าเกินกว่าของคู่แข่งมากนัก ทำการโฆษณาโรงเรียนในเคสตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ มีการเก็บข้อมูลของนักเรียนในระบบฐานข้อมูลเพื่อที่จะได้มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เช่นเมื่อถึงวันเกิดจะมีการส่งการ์ดอวยพรหรือให้ gift voucher ค่าขนมหรือ เครื่องดื่มที่ขายในโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลผลคะแนนจาก

การมีจัดสอบประเมินความรู้ภายในโรงเรียนแล้วแจก gift voucher ค่าขนมหรือเครื่องคืมให้กับนักเรียนที่ได้รับผลการสอบในแต่ละระดับชั้นจำนวน 10 รางวัล

จากการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของโรงเรียนกวตวิชา เจพี ทั้ง 3 ระดับซึ่งประกอบไปด้วย 1) กลยุทธ์ระดับองค์กรคือ กลยุทธ์การเติบโตเพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งการตลาดโดยใช้กลยุทธ์การพัฒนาตลาดใหม่เพื่อเพิ่มจำนวนนักเรียนใหม่ของโรงเรียนทั้งที่อาศัยอยู่ในและนอกอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี และกลยุทธ์การเจาะตลาดเพื่อรักษานักเรียนเดิมของโรงเรียนเอาไว้ให้ได้ 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจคือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่ใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง โดยต้องเสนอบริการที่มีความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์ให้กับนักเรียน ลดระยะห่างระหว่างนักเรียนกับโรงเรียน เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการให้บริการของโรงเรียน รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งนักเรียนและผู้ปกครอง รวมไปถึงการให้คำแนะนำปรึกษาที่ดีคล้ายเหมือนเครือญาติ และ 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 3.1) กลยุทธ์ด้านการดำเนินการที่เน้นการรักษาการบริการที่มีความแตกต่างใส่ใจในการบริการ มีการทดสอบเพื่อประเมินความรู้ระหว่างหลักสูตร มีการตั้งกลุ่มไลน์เพื่อถามตอบคำถามทั้งที่เกี่ยวข้องการเรียนและเรื่องอื่นๆ มีการจัดสอบเพื่อประเมินผลการเรียนรู้ และแจก gift voucher สร้าง mobile application ของโรงเรียน ใช้การสร้างกลุ่มพันธมิตร โรงเรียนกวตวิชาเพื่อให้เป็นเครือข่ายในการส่งต่อนักเรียนให้กันหรือจะจัดตั้งโรงเรียนในรูปแบบ joint venture กันก็ได้ นอกจากนี้ยังมีปรับปรุงพื้นที่ว่างของโรงเรียนให้เป็นเสมือนชมรมเพื่อใช้ตอบสนองความต้องการของนักเรียนและทำให้นักเรียนรู้สึกที่โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของพวกเขา 3.2) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล จะมีการส่งบุคลากรออกไปพัฒนาและอัปเดตความรู้ในทันกับการเปลี่ยนแปลงของวงการการศึกษา และพัฒนาเทคนิคการสอนรวมทั้งเอกสารประกอบการสอนให้ทันสมัยและง่ายต่อความเข้าใจของนักเรียน ในระยะยาวจะมีการจ้างอาจารย์พิเศษมาช่วยสอนเพื่อแบ่งเบาปริมาณงานของอาจารย์แต่ละท่าน และ 3.3) กลยุทธ์การตลาดเน้นสร้างความพึงพอใจของลูกค้าโดยการสำรวจราคาตลาดต่อหลักสูตรจำนวนชั่วโมงที่สอนของหลักสูตร โรงเรียน การโฆษณาเพื่อให้ลูกค้ารับรู้และมาใช้บริการมากขึ้น และมีการทำสัญญากับร้านขายขนมแถวโรงเรียนเพื่อออกเป็น gift voucher ให้กับนักเรียน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลนักเรียนในระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการทำโปรโมชันต่อไปในอนาคต

## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางใหม่ในการเพิ่มรายได้ให้กับโรงเรียนกวดวิชา เจพี แล้ว จึงควรต้องมีการนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียน โดยจะต้องมีการระบุกิจกรรมที่จะทำในแต่ละระยะตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และวิธีการประเมินผลหลังจากนำไปประยุกต์ใช้แล้ว เพื่อใช้ในการประเมินความเหมาะสมและความได้จากกลยุทธ์เหล่านั้น และเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียนในขณะนี้ นั่นก็คือ การเพิ่มยอดขายและมีการเติบโตของโรงเรียน โดยที่มีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ ในบทนี้จะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่กำหนดและเครื่องมือหรือตัวชี้วัดในแต่ละประเด็น ผ่านการใช้แผนที่กลยุทธ์ (strategy map) Balanced scorecard และแผนการดำเนินงาน (Action plan) ดังนี้

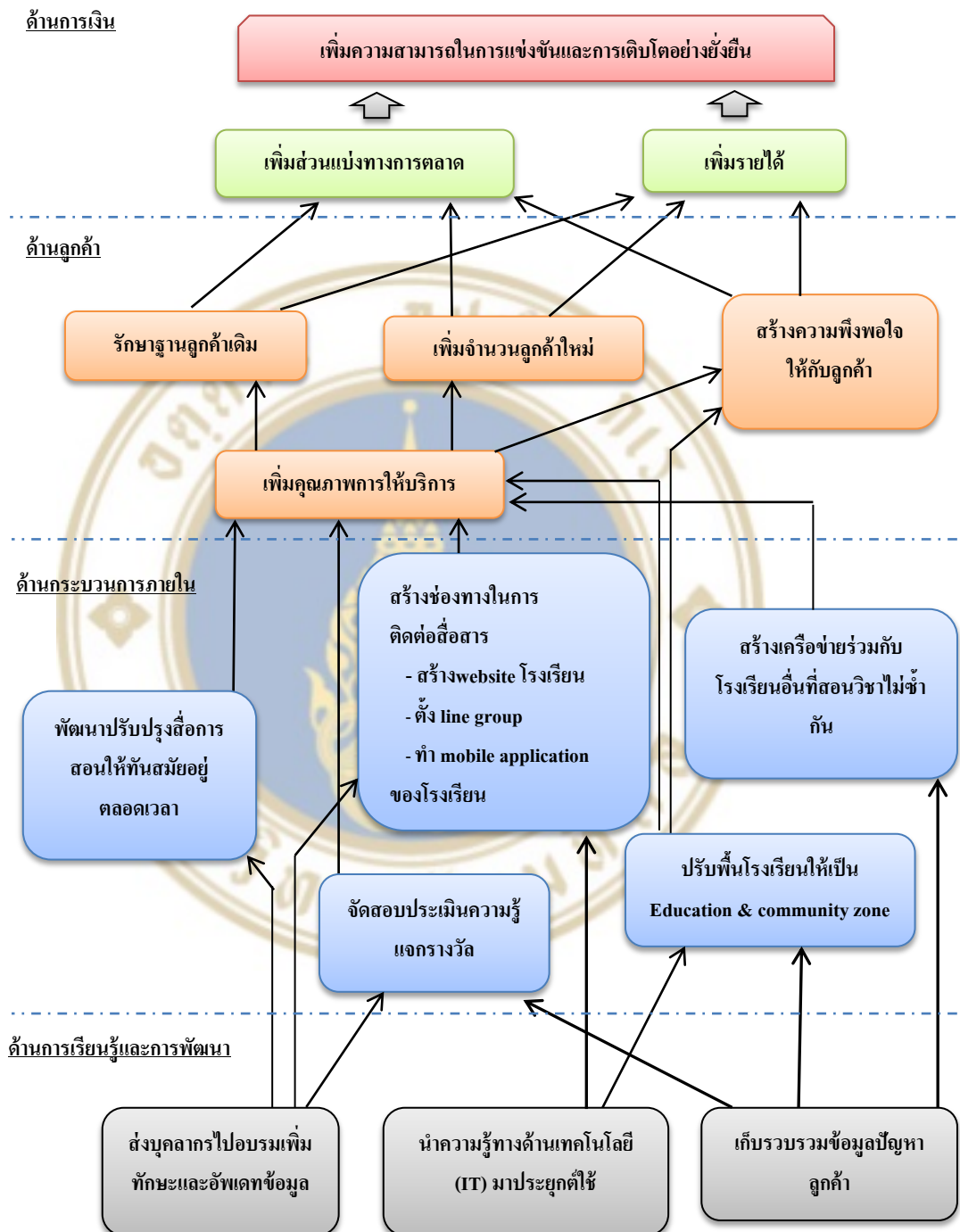
#### 5.1 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ในการดำเนินการ

Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) ซึ่งเป็นเสมือนแนวทางในองค์กรได้ขับเคลื่อนไปตามเส้นทางที่กำหนดไว้ เพื่อใช้แสดงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) ของปัจจัยต่างๆ ทั้ง 4 มิติ ตามหลักการของ Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 2004) ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

แผนที่กลยุทธ์จะเป็นวิธีการหรือแนวทางในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่แต่ละหน่วยงาน และบุคลากรภายในองค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจในกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น โดยมีการเชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กรและมี

การทบทวนความถูกต้องโดยการทดสอบสมมุติฐานขององค์กรและกลยุทธ์ ทั้งนี้เราสามารถเขียนแผนที่กลยุทธ์ของโรงเรียนกวศวิชา เจพี ได้ตามในภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของโรงเรียนกวศวิชา เจพี

จากภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นว่าทั้ง 4 มิติที่โรงเรียนกวศวิชา เจพี ควรที่จะทำเพื่อเป็นการก้าวไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้มีดังนี้



1) มิติด้านการพัฒนาบุคลากร ควรจะต้องมีการส่งบุคลากรไปอบรมเพิ่มทักษะและอัปเดตข้อมูล ควบคู่ไปกับการเก็บรวบรวมข้อมูลปัญหาของนักเรียน โดยให้นำความรู้ทางด้านเทคโนโลยีพัฒนาก้าวหน้ามาประยุกต์สร้างเครื่องมือที่ใช้เพิ่มความพึงพอใจของนักเรียน เมื่อบุคลากรมีความรู้อัปเดตพร้อมทั้งที่เรารู้ปัญหาที่มักจะเกิดขึ้น เราก็จะสามารถพัฒนากระบวนการภายในเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของนักเรียนได้ โดยที่เทคโนโลยีจะเข้ามาช่วยให้การสร้างเครื่องมือเป็นไปได้ง่ายขึ้น

2) มิติด้านกระบวนการภายใน ควรจะต้องมีการเพิ่มคุณภาพในการให้บริการ เช่น การสอบวัดความรู้แเจอร์รางวัล การพัฒนาปรับปรุงสื่อการสอนให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา การสร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เช่น การสร้าง website ของโรงเรียน การตั้ง line group การทำ mobile application ของโรงเรียน เป็นต้น การสร้างเครือข่ายกับสถาบันอื่นที่สอนวิชาไม่ซ้ำกันกับของโรงเรียนเรา และการสร้าง Education & community zone เพื่อรองรับการบริการความต้องการของนักเรียน ซึ่งทั้งหมดจะถือว่าการเพิ่มคุณภาพในการให้บริการที่โรงเรียนตั้งเป้าหมายที่จะปรับปรุงเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

3) มิติด้านลูกค้า หลังจากที่โรงเรียนกวควิชา เจพี ได้ดำเนินการตามมิติด้านกระบวนการภายใน นับเป็นการเพิ่มคุณภาพในการให้บริการ ก็จะนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น การรักษานักเรียนเดิม และการขยายฐานนักเรียนใหม่

4) มิติด้านการเงิน เมื่อโรงเรียนกวควิชา เจพี ได้ดำเนินการตามแผนที่กลยุทธ์จะส่งผลให้โรงเรียนกวควิชา เจพี มีรายได้ และส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มมากขึ้น และยังนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ นั่นก็คือ การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของโรงเรียนกวควิชา เจพี

## 5.2 การนำ Balanced scorecard (BSC) มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

ในปี 1992 Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ได้นำเสนอแนวคิดของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการที่ช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัด (Measurement) หรือตัวชี้วัด (Key Performance Index; KPI) เป็นกลไกสำคัญ (Kaplan and Norton, 1992)

แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard นั้นเป็นการนำการประเมินผลขององค์กรเข้ามาเพื่อเป็นตัวช่วยผลักดันให้มีการนำกลยุทธ์ลงไปสู่การปฏิบัติจริง และยังสามารถวัดผล เพื่อที่

ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงาน balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน แทนที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว (กลยุทธ์, 2546)

ภาพที่ 5.2 แสดงความเชื่อมโยงของมุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยมุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวัง ต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละค่า
4. แผนงานหรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น



ภาพที่ 5.2 แสดงโครงสร้างของ Balanced Score Card

ที่มา <http://blog.readytomanage.com/what-is-a-balanced-scorecard/>

เมื่อนำ Balanced Scorecard เข้ามาใช้กับโรงเรียนกวดวิชา เจพี จะสามารถประยุกต์ได้ ดังนี้

**5.2.1 ด้านการเงิน (Financial Perspective)** เป็นสิ่งแรกที่ควรคำนึงถึง เพราะเป็นข้อบ่งชี้ได้ชัดเจนว่า ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้หรือไม่ มีความสามารถในการสร้างรายได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้เท่าไร

สำหรับโรงเรียนกวดวิชา เจพี ควรวัดผลด้านการเงินจากยอดขายได้ การเติบโตของรายได้ต่อปี และส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นหลัก โดยใช้การวัดผลจากรายได้เฉลี่ยต่อเดือน อัตราการเติบโตของรายได้ต่อปี และสัดส่วนทางการตลาด ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายรายได้เฉลี่ยต่อเดือนไว้ดังนี้ ปี 2558 อยู่ที่ 100,000 บาทต่อเดือน ปี 2559 อยู่ที่ 300,000 บาทต่อเดือน และปี 2560 อยู่ที่ 700,000 บาทต่อเดือน อัตราการเติบโตของรายได้ต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 100 เปอร์เซ็นต์ต่อปี และมีสัดส่วนทางการตลาดที่คงที่หรือเพิ่มขึ้นมากกว่าในปัจจุบัน สำหรับแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายไว้นั้น จะต้องรักษาฐานลูกค้าหรือนักเรียนที่เคยใช้บริการของโรงเรียน เพิ่มจำนวนลูกค้าหรือนักเรียนใหม่ เพิ่มคุณภาพในการให้บริการเพื่อให้มีการกลับมาใช้บริการใหม่หรือบอกต่อให้ลูกค้าใหม่มาใช้บริการ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เนื่องจากโรงเรียนกวดวิชา เจพี นั้นมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในด้านกรให้เวลาและคำแนะนำปรึกษาที่ดีแก่ลูกค้าหรือนักเรียน จึงทำให้ง่ายต่อการประยุกต์ต่อยอดในรูปแบบการให้บริการที่ยังคงหลักการของการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า ดังแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเงิน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนการดำเนินการ
1.รายได้	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	ปี 2558: 100,000 บาทต่อเดือน ปี 2559: 300,000 บาทต่อเดือน ปี 2560: 700,000 บาทต่อเดือน	-รักษาฐานลูกค้าเดิม -เพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ -เพิ่มคุณภาพการบริการ
2.การเติบโตของรายได้	อัตราการเติบโตของรายได้ (ต่อปี)	มากกว่าหรือเท่ากับ 100 เปอร์เซ็นต์ต่อปี	-สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
3.ส่วนแบ่งทางการตลาด	สัดส่วนทางการตลาด	คงที่หรือเพิ่มขึ้นมากกว่าในปัจจุบัน	

**5.2.2 ด้านลูกค้า (Customer Perspective)** เป็นอีกหนึ่งดัชนีที่สามารถบ่งชี้การดำเนินงานของธุรกิจได้ แต่จัดว่าเป็นมิติที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งโรงเรียนกวทวิชา เจพีไม่สามารถควบคุมได้

สำหรับโรงเรียนกวทวิชา เจพี ควรวัดผลด้านลูกค้าจาก ความพึงพอใจของลูกค้าต่อคุณภาพในการบริการและด้านต่างๆ การรักษาฐานลูกค้าเดิม การขยายฐานลูกค้าใหม่ โดยใช้การวัดผลจาก แบบประเมินความพึงพอใจหลังจากเรียนจบแต่ละคอร์ส อัตราการกลับมาลงเรียนเพิ่มของลูกค้าเดิม อัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ในแต่ละปี เนื่องจากลูกค้าของโรงเรียนกวทวิชานั้น ส่วนหนึ่งมาจากการบอกต่อและส่วนหนึ่งมาจากลูกค้าเดิมที่เรียนแล้วชื่นชอบจึงลงเรียนเพิ่มในคอร์สอื่นๆต่อไป ดังนั้น ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการเรียนการสอนและการให้บริการด้านอื่นของโรงเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้หากต้องการวิเคราะห์ในมุมมองของลูกค้าให้ลึกซึ้ง ก็ควรมีการเก็บข้อมูลลูกค้าเดิมที่กลับมาลงเรียนเพิ่มเพื่อให้สามารถวัดผลความพึงพอใจได้ชัดเจนขึ้น ส่วนลูกค้าใหม่ก็ควรมีการเก็บข้อมูลสัดส่วนของลูกค้าหน้าใหม่ที่มาลงเรียนในแต่ละปี เพื่อดูความสามารถในการขยายกลุ่มลูกค้า หรือดึงดูดลูกค้าใหม่ และสามารถบ่งบอกถึงสัดส่วนของรายได้มาจากลูกค้าเดิมและลูกค้าใหม่อย่างละเท่าไร ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายไว้ดังนี้ ผลสรุปของแบบประเมินความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ 80 ของลูกค้าทั้งหมดมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ลูกค้าเดิมกลับมาลงเรียนใหม่น้อยร้อยละ 90 ต่อปีและลูกค้าใหม่มาใช้บริการเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 20 ต่อปี สำหรับแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าที่วางไว้นั้น จะต้องพัฒนาปรับปรุงสื่อการสอนให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา จัดสอบประเมินความรู้แล้วแจกรางวัล สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสาร (website โรงเรียน, line group, mobile application) สร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันอื่น และสร้าง Education & community zone ขึ้นภายในโรงเรียน ดังแสดงในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนการดำเนินการ
1.ความพึงพอใจของลูกค้าต่อคุณภาพในการบริการและด้านต่างๆ	แบบประเมินความพึงพอใจหลังจากเรียนจบคอร์ส	มากกว่าร้อยละ 80 ของลูกค้าทั้งหมดมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด	-พัฒนาปรับปรุงสื่อการสอน -จัดสอบประเมินความรู้แล้วแจกรางวัล
2.การรักษาฐานลูกค้าเดิม	อัตราการกลับมาลงเรียนเพิ่มของลูกค้าเดิม	ลูกค้าเดิมกลับมาลงเรียนใหม่อย่างน้อยร้อยละ 90 ต่อปี	-เพิ่มการสร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสาร (website โรงเรียน, line group, mobile application) -สร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันอื่น
3.การขยายฐานลูกค้าใหม่	อัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ในแต่ละปี	ลูกค้าใหม่มาใช้บริการเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 20 ต่อปี	-สร้าง Education and community zone

**5.2.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)** หากองค์กรมีการบริหารจัดการการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้สินค้า หรือบริการที่ออกมาถึงมือลูกค้า มีคุณภาพทันสมัย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือแก้ไขปัญหาที่ลูกค้ามีได้ดีตามมานั่นเอง

จากตารางที่ 5.3 โรงเรียนกวดวิชา เจพี ควรวัดผลมุมมองด้านกระบวนการภายใน จากวัตถุประสงค์แรก คือ การพัฒนาปรับปรุงสื่อการสอน ให้มีความครบถ้วน อัปเดตข้อมูลใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา รวมไปถึงการพัฒนาเทคนิคการสอนที่สอดคล้องกับแต่ละโรงเรียน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการสอบได้ และมีตัวชี้วัด คือ ข้อมูลในสื่อการสอนและเทคนิคในการสอน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ การทบทวนข้อมูลในสื่อการสอนและเทคนิคในการสอน ทุกๆปี สำหรับแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าที่วางไว้นั้น จะต้องส่งบุคลากรไปอบรม เพื่อพัฒนาความรู้และอัปเดตข้อมูลให้ทันสมัย

วัตถุประสงค์ที่สอง คือ การจัดสอบประเมินความรู้เป็นระยะภายในโรงเรียนกวดวิชา เพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสทบทวนความรู้ที่ได้เรียนไปแล้ว และยังทำให้ได้ฝึกกระบวนการคิดวิเคราะห์จากข้อสอบ นอกจากนั้นหากได้คะแนนรวมสูงสุด 10 อันดับแรกของรุ่นจะได้รับแจกรางวัลเป็น gift voucher เพื่อใช้แลกขนมและเครื่องดื่มภายในโรงเรียน และใช้ตัวชี้วัด คือ คุณภาพการสอน ความเข้าใจและการประยุกต์ใช้ความรู้ของนักเรียน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ ผลการสอบมีระดับคะแนนมากกว่าร้อยละ 80 สำหรับแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าที่วางไว้นั้น จะเป็นการส่งบุคลากรในโรงเรียนไปอบรมพัฒนาความรู้และคิด โจทย์ที่ต้องนำความรู้จากที่เรียนมา

ประยุกต์ใช้ นอกจากนี้ยังต้องเก็บรวบรวมประเด็นปัญหาของนักเรียนเพื่อนำมาพัฒนาโจทย์ให้นักเรียนเกิดความเข้าใจในเนื้อหามากขึ้น

วัตถุประสงค์ที่สาม คือ การสร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารเพิ่ม ผ่านการสร้าง website ของโรงเรียนซึ่งจะมีรายละเอียดที่ตั้ง โฆษณาโปรโมชันหลักสูตร มี chat box ให้บริการตอบคำถามทุกเรื่อง มีการตั้ง line group ของโรงเรียนเพื่อตอบทุกปัญหา หรือการสร้าง mobile application ที่สามารถ download ได้ทั้งระบบ iOS และ Andoids ซึ่งนักเรียนทุกคนที่สมัครเรียนจะได้ Activation code สำหรับล็อกอินเข้าไปใน application ได้ ซึ่งโรงเรียนจะมีตัวชี้วัด คือ คุณภาพการให้บริการจากการบริการในหลายช่องทาง เพื่อเพิ่มความสะดวกในการติดต่อกับบุคลากรของโรงเรียนและเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับนักเรียน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ ความพึงพอใจในการให้บริการของโรงเรียนต่อนักเรียนมีระดับมากกว่าร้อยละ 90 สำหรับแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าที่วางไว้นั้น บุคลากรในโรงเรียนจะเก็บรวบรวมปัญหาจากการบริการแล้วนำเทคโนโลยีหรือความรู้ทางไอทีมาช่วยในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียนในโรงเรียน

วัตถุประสงค์ที่สี่ คือ การสร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันอื่น เพื่อเป็นพันธมิตรในการให้บริการที่เสริมซึ่งกันและกัน อาจจะมีการส่งหรือแนะนำนักเรียนให้กับโรงเรียนที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันตามรายวิชาที่สอน รวมไปถึงจนถึงการก่อตั้งสถาบันร่วมทุน (Joint venture) และใช้ตัวชี้วัด คือ จำนวนนักเรียนที่มีการส่งต่อระหว่างโรงเรียน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ จำนวนนักเรียนใหม่ที่ได้รับการแนะนำจากสถาบันเครือข่ายมากกว่าร้อยละ 50 สำหรับแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าที่วางไว้นั้น เก็บรวบรวมข้อมูลปัญหาของนักเรียน

วัตถุประสงค์ที่ห้า คือ การสร้าง Education & community zone บนพื้นที่ว่างของอาคาร เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะมีการสร้างเป็นห้องที่มีพื้นที่สำหรับการทำกิจกรรมต่างๆของกลุ่มนักเรียน จำนวน 3-4 ห้อง 1 ห้องรองรับนักเรียนได้สูงสุด 20 คน โดยจะคิดค่าบริการเป็นรายชั่วโมงๆละ 30 บาทต่อคน แต่หากเป็นนักเรียนของโรงเรียนจะลดครึ่งราคา และจะมีการตั้งร้านขายขนมและเครื่องดื่มให้บริการ จะมีตัวชี้วัด คือ จำนวนชั่วโมงเฉลี่ยต่อวันที่มีนักเรียนมาใช้บริการ และจำนวนนักเรียนเฉลี่ยที่มาใช้บริการต่อวัน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ ไม่น้อยกว่า 10 ชั่วโมงต่อวัน และ ไม่น้อยกว่า 30 คนต่อวัน สำหรับแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น ต้องนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อก้าวผ่านปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียนในโรงเรียน ซึ่งจะช่วยตอบสนองความต้องการของนักเรียนที่ต้องการมีจุดนัดพบกลุ่มเพื่อนที่เป็นแหล่งให้ความรู้และความบันเทิงควบคู่กันไป

### ตารางที่ 5.3 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนการดำเนินการ
1. การพัฒนาปรับปรุงสื่อการสอน	ข้อมูลในสื่อการสอนและเทคนิคในการสอน	การทบทวนข้อมูลในสื่อการสอนและเทคนิคในการสอน ทุกๆปี	ส่งบุคลากรไปอบรมพัฒนาความรู้และอัปเดตข้อมูล
2. การจัดสอบประเมินความรู้	-คุณภาพการสอน -ความเข้าใจและการประยุกต์ใช้ความรู้ของนักเรียน	ผลการสอบมีระดับคะแนนมากกว่าร้อยละ 80	-ส่งบุคลากรไปอบรมพัฒนาความรู้ -เก็บรวบรวมประเด็นปัญหาของนักเรียนเพื่อนำมาพัฒนาโจทย์
3. การสร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารเพิ่มเติม (website โรงเรียน, ตั้ง line group, mobile application)	คุณภาพการให้บริการจากการบริการในหลายช่องทางเพื่อเพิ่มความสะดวกในการติดต่อกับบุคลากรของโรงเรียนและเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับนักเรียน	ความพึงพอใจในการให้บริการของโรงเรียนต่อนักเรียนมีระดับมากกว่าร้อยละ 90	-เก็บรวบรวมปัญหาจากการบริการ -นำเทคโนโลยีมาช่วยในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียนในโรงเรียน
4. การสร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันอื่น	จำนวนนักเรียนที่มีการส่งต่อระหว่างโรงเรียน	จำนวนนักเรียนใหม่ที่ได้รับการแนะนำจากสถาบันภายในเครือข่ายมากกว่าร้อยละ 50	เก็บรวบรวมข้อมูลปัญหาของนักเรียน
5. การสร้าง Education & community zone	-จำนวนชั่วโมงเฉลี่ยต่อวันที่มีนักเรียนมาใช้บริการ -จำนวนนักเรียนเฉลี่ยที่มาใช้บริการต่อวัน	-ไม่น้อยกว่า 10 ชั่วโมงต่อวัน -ไม่น้อยกว่า 30 คนต่อวัน	-นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ -วิเคราะห์หาปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียนในโรงเรียน

**5.2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)** หากองค์กรมีการจัดการกับการเรียนรู้และพัฒนาที่ดีจะทำให้สามารถส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ดีให้กับลูกค้าได้ โดยการบริการจะมีคุณภาพ ทันสมัย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือแก้ไขปัญหาที่ลูกค้ามีได้

จากตารางที่ 5.4 โรงเรียนกวศวิชา เจพี คาร์วัดผลมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จากวัตถุประสงค์แรก คือ การส่งบุคลากรไปอบรมเพิ่มทักษะและอัปเดตข้อมูล ตลอดจนการศึกษา

การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาเทคนิคการสอนให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการเรียนพื้นฐานได้ ซึ่งจะมีตัวชี้วัด คือ จำนวนครั้งของการเข้าร่วมอบรมของบุคลากร โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ บุคลากรทุกคนจะต้องเข้าอบรมพัฒนาความรู้อย่างน้อยปีละครั้ง สำหรับแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าที่วางไว้นั้น จะต้องจัดหาหลักสูตรที่เปิดอบรมในการพัฒนาทั้งทางด้านทักษะและความรู้

วัตถุประสงค์ที่สอง คือ การนำความรู้ทางด้านเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อแก้ปัญหาที่ลูกค้ามีหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีตัวชี้วัด คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ด้านเทคโนโลยีในการสร้างเครื่องมือหรือแนวทางในการให้บริการหรือแก้ไขปัญหา โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ มีการนำความรู้ทางเทคโนโลยีไปใช้สร้างเครื่องมือ 100 เปอร์เซ็นต์ สำหรับแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น จะเป็นการส่งบุคลากรในโรงเรียนไปอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความรู้เรื่องเทคโนโลยี หรือจ้างบริษัททางไอทีเขียน website หรือ application

วัตถุประสงค์ที่สาม คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลปัญหาของลูกค้า เพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาที่ลูกค้ามีหรือหาแนวทางในการแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีตัวชี้วัด คือ การค้นพบและเข้าใจสาเหตุของปัญหาที่ลูกค้ามี หรือการระบุปัญหาของลูกค้า โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ การแก้ไขปัญหาที่สามารถระบุได้ 100 เปอร์เซ็นต์ สำหรับแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าที่วางไว้นั้น เก็บรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า และบุคลากรในโรงเรียนจะต้องลงไปคลุกคลีกับลูกค้า ให้คำแนะนำ ทำให้ลูกค้าไว้วางใจ แล้วลูกค้าจะเปิดใจให้กับเรา

ตารางที่ 5.4 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนการดำเนินการ
1. การส่งบุคลากรไปอบรมเพิ่มทักษะและอัปเดตข้อมูล	จำนวนครั้งของการเข้าร่วมอบรมของบุคลากร	บุคลากรทุกคนจะต้องเข้าอบรมพัฒนาความรู้อย่างน้อยปีละครั้ง	จัดหาหลักสูตรที่เปิดอบรมในการพัฒนาทั้งทางด้านทักษะและความรู้
2. การนำความรู้ทางด้านเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้	การระบุปัญหาของลูกค้า	การนำความรู้ทางเทคโนโลยีไปใช้สร้างเครื่องมือที่ใช้แก้ไขปัญหา 100 เปอร์เซ็นต์	-ส่งบุคลากรไปอบรมพัฒนาความรู้ด้านไอที -จ้างบริษัทไอทีเขียน website หรือ application
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลปัญหาของลูกค้า	การระบุปัญหาของลูกค้า	การแก้ไขปัญหาที่สามารถระบุได้ 100 เปอร์เซ็นต์	-เก็บรวบรวมปัญหาจากการบริการ -ลงไปติดสนิทกับลูกค้า





แผนการดำเนินงานด้านการตลาด ประกอบด้วย การประชาสัมพันธ์โรงเรียนผ่าน line group, website และ mobile application อีกทั้งยังสามารถเป็นช่องทางในการให้บริการด้านการให้คำแนะนำปรึกษาซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กร นอกจากนี้ยังมีการเปิดให้บริการ Education & community zone เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเดิมมีความรู้สึกรักผูกพันกับโรงเรียนมากขึ้นและกระตุ้นให้ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นได้ โดยแต่ละกิจกรรมจะทำไล่กันไปไม่ได้เริ่มทำพร้อมกัน

แผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียน โดยการส่งบุคลากรไปอบรมพัฒนาทักษะและความรู้ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เริ่มตั้งแต่ไตรมาสแรกของแต่ละปี ทั้งนี้ยังมีแผนที่จะมีการรับบุคลากรเพิ่มเพื่อรองรับการเติบโตของโรงเรียนในปลายปี 2559 ถึงต้นปี 2560

แผนงานบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ทำโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลปัญหา แล้วมามองหาสัญญาณที่จะนำไปสู่ปัญหาหลักในอนาคตแล้วหาเครื่องมือรับมือกับปัญหาหรือบรรเทาปัญหาเหล่านั้น จะส่งผลให้มีการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุดมากขึ้น

แผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการนำความรู้ทางเทคโนโลยีมาประยุกต์สร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาให้กับนักเรียนหรือเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะเป็นช่วงเวลาเดียวกันการสร้าง website โรงเรียน สร้าง mobile application และการสร้าง Education & community zone

แผนงานการจัดการ มีการพัฒนาสื่อการสอน ในทุกไตรมาสแรกของแต่ละปี การจัดสอบประเมินความรู้จะมีทุกไตรมาสละ 1 รอบ การสร้าง website ของโรงเรียนจะทำที่ไตรมาสแรกของปี 2558 การสร้าง mobile application จะสร้างที่ไตรมาสสามปี 2558 จนถึงไตรมาสแรกปี 2559 การสร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันอื่นจะเริ่มที่ไตรมาสสามของปี 2558 และการสร้าง Education & community zone จะเริ่มที่ไตรมาสแรกปี 2559 จนถึงไตรมาสแรกปี 2560 นอกจากนี้ยังมีการให้คำแนะนำปรึกษาไปที่จุดแข็งในการบริการของโรงเรียนไปตลอดตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นไป

แผนงานด้านบุคลากร มีการคัดเลือกบุคลากรเพิ่มให้เพียงพอสำหรับการเติบโตของโรงเรียนโดยจะเริ่มกระบวนการคัดกรองในช่วงปลายปี 2559 ไปจนถึงต้นปี 2560

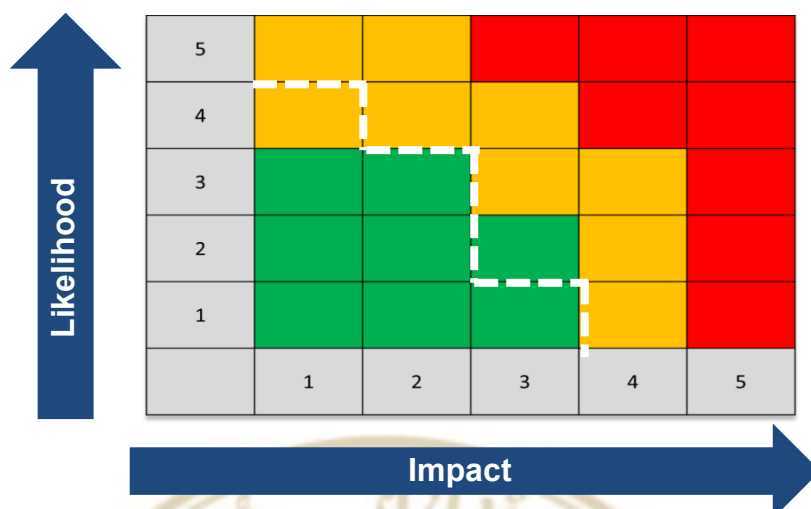
#### 5.4 ปัญหาหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีการแก้ไขป้องกัน

จากการกำหนดแผนที่กลยุทธ์ ควบคู่ไปกับการนำ Balanced scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดที่เหมาะสม มีเป้าหมายที่เป็นไปได้ และมีการแผนงานที่สอดคล้องรัดกุม รวมไปถึงแผนการดำเนินงานที่มีการระบุระยะเวลาการลงมือปฏิบัติในแต่ละกิจกรรมที่มีความสอดคล้องกัน เพื่อให้มี

ความเป็นไปได้ว่ากิจกรรมที่ได้กำหนดไว้จะสามารถดำเนินและสำเร็จได้ แต่อนาคตคือความไม่แน่นอน หากมีเหตุการณ์ใดก็ตามเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อโรงเรียนกวดวิชา เจพีในด้านลบจะเรียกเหตุการณ์นั้นว่า ความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่ยังไม่เกิดขึ้นสามารถที่จะหาวิธีในการป้องกันได้ ส่วนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วจะต้องใช้วิธีการบรรเทาความช่วยเหลือ เมื่อมาย้อนดูในแผนที่กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ อาจจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ และเราควรที่จะมีแผนการที่จะรับมือกับความเสียหายเหล่านั้น (Contingency plan) ดังนี้

**5.4.1 การระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจ (Risk Identification)** เป็นขั้นตอนการระบุถึงปัจจัยของความเสียหายภายในขององค์กร ซึ่งอาจเป็นสาเหตุของการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ และอาจส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ภาพรวมขององค์กร เราควรระบุถึงลักษณะและปัจจัยของความเสียหายที่กำลังเผชิญอยู่ หรือน่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ความเสี่ยงนั้นมีขอบเขตของผลกระทบอย่างไรบ้าง ทำให้ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะหากระบุปัจจัยของความเสียหายไม่ชัดเจนหรือผิดพลาด จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการในการป้องกันหรือบรรเทาหรือบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

**5.4.2 การประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Risk Assessment)** เป็นขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ธุรกิจที่กำลังดำเนินการอยู่ แล้วนำมาจัดอันดับความสำคัญ (priority) โดยมักจะใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Risk matrix เข้ามาช่วยในการประเมินเรื่องความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ได้ และนำไปหาความสัมพันธ์กับความรุนแรงของความเสี่ยง ดังตารางที่ 5.3 ข้างล่าง โดยจะมีการแบ่งส่วนเป็นพื้นที่ต่างๆ ที่เป็นการกำหนดการรับมือความเสี่ยงต่างชนิดที่จะเกิดขึ้น รวมไปถึงยังมีเส้นที่ใช้แบ่งพื้นที่ที่เราสามารถยอมรับและยอมรับไม่ได้กับความเสียหายที่เกิดขึ้น เช่น พื้นที่สีเขียวเป็นพื้นที่ที่ยังยอมรับได้กับความเสียหายที่เกิดขึ้น ส่วนพื้นที่สีแดงเป็นพื้นที่ที่ต้องเฝ้าระวังและติดตามความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างใกล้ชิดซึ่งอาจจะยังไม่ต้องจัดการกับความเสียหายนั้นก็ได้ แต่พื้นที่แดงจะต้องมีการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากมีผลกระทบและความเสียหายสูงต่อธุรกิจ

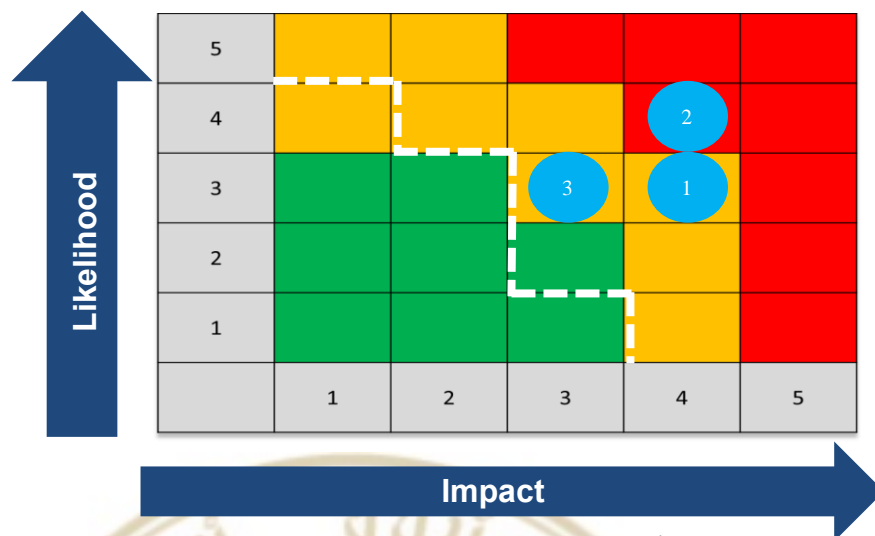


ภาพที่ 5.3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความน่าจะเป็นของการเกิดความเสี่ยงกับความรุนแรงของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

**5.4.3 การรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Risk Response)** เป็นขั้นตอนการกำหนดแผนแม่บทหรือแผนหลักในการบริหารหรือรับมือกับความเสี่ยง โดยจะต้องพิจารณาถึงแผนดำเนินงานและกระบวนการจัดทำแผนแม่บท ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการของแผนแม่บท เพื่อให้บรรลุถึงความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและการจัดการปัญหาที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร นอกจากนี้ยังต้องเตรียมความพร้อมของระบบต่างๆ เพื่อสนับสนุนแผนแม่บททั้งในแง่การป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

**5.4.4 การควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน (Risk Monitoring)** เป็นขั้นตอนการควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบว่าทุกขั้นตอนการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยมีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ และการลงโทษ ในการระเมินแผนแม่บท เพื่อให้เกิดความตระหนักและเป็นบทเรียนสำหรับทุกภาคส่วนขององค์กร

เมื่อนำหลักการของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ามาจับกับธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา เจพี จะพบว่า ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับโรงเรียนกวดวิชา เจพี คือ การที่รายได้รวมไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ มีสาเหตุด้วยกันหลายประการ ได้แก่ 1) คุณภาพในการให้บริการไม่เป็นมาตรฐาน 2) การสร้างความไม่พึงพอใจให้กับลูกค้า 3) จำนวนคู่แข่งเข้ามาในอุตสาหกรรมมากขึ้น (ทำให้รักษานักเรียนเก่าไว้ไม่ได้ และขยายฐานนักเรียนใหม่ไม่สำเร็จ) ตามภาพที่ 5.4



ภาพที่ 5.4 แสดงปัจจัยที่ส่งผลทำให้รายได้รวมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

วิธีการจัดการหรือรับมือกับความเสี่ยงในด้านรายได้รวมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Risk Response) ถูกแสดงในตารางที่ 5.6 ที่แสดงแนวทางในการรับมือกับความเสี่ยงทั้ง 3 ปัจจัย ดังนี้ 1) คุณภาพในการให้บริการไม่เป็นมาตรฐาน เราจะป้องกันโดยการส่งบุคลากรไปอบรมจากสถาบันเดียวกัน และเตรียมรูปแบบการสอนในแต่ละเทอมให้เหมือนกันของบุคลากรต่างละคนในรายวิชาเดียวกัน 2) การสร้างความไม่พึงพอใจให้กับลูกค้าจากการให้บริการ เราจะป้องกันโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจแล้วกำหนดเป็นแนวทางที่ดีในการให้บริการ และ 3) จำนวนคู่แข่งเข้ามาในอุตสาหกรรมมากขึ้น (ทำให้รักษานักเรียนเก่าไว้ไม่ได้ และขยายฐานนักเรียนใหม่ไม่สำเร็จ) เราจะป้องกันโดยการคิดรูปแบบการให้บริการใหม่ๆที่ยังไม่มีในตลาดออกมาให้บริการกับลูกค้าหรือรักษาจุดแข็งที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งไว้

ตารางที่ 5.6 แสดงแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงที่ทำให้รายได้รวมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความเสี่ยงที่ทำให้รายได้รวมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	แนวทางในการจัดการกับความเสี่ยง
1. คุณภาพในการให้บริการไม่เป็นมาตรฐาน	ส่งบุคลากรไปอบรมจากสถาบันเดียวกัน และเตรียมรูปแบบการสอนในแต่ละเทอมให้เหมือนกัน
2. การสร้างความไม่พึงพอใจให้กับลูกค้าจากการให้บริการ	เก็บรวบรวมข้อมูลปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจแล้วกำหนดเป็นแนวทางที่ดีในการให้บริการ
3. จำนวนคู่แข่งเข้ามาในอุตสาหกรรมมากขึ้น (ทำให้รักษานักเรียนเก่าไว้ไม่ได้ และขยายฐานนักเรียนใหม่ไม่สำเร็จ)	คิดรูปแบบการให้บริการใหม่ๆที่ยังไม่มีในตลาดออกมาให้บริการกับลูกค้าหรือรักษาจุดแข็งที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งไว้

วิธีการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานตามวิธีการจัดการกับความเสียหาย (Risk Monitoring) ตามตารางที่ 5.7 แสดงการควบคุมและติดตามกับความเสียหายโดยรวมไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้ โดยความเสี่ยงทั้ง 3 ชนิดที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นจัดเป็นความเสี่ยงที่เกิดระหว่างการดำเนินธุรกิจ ซึ่งคุณภาพในการให้บริการไม่เป็นมาตรฐาน มีระดับคะแนนความเสี่ยงที่ 12 คะแนน จะต้องมีความเสี่ยง คือ ไม่มีระบบการคัดกรองบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน ส่วนการสร้างความไม่พึงพอใจให้กับลูกค้าจากการให้บริการ มีระดับคะแนนความเสี่ยงที่ 16 คะแนน จะต้องมีความเสี่ยง คือ การมีความสัมพันธ์ที่ไม่แน่นแฟ้นกับลูกค้า และในประเด็นจำนวนคู่แข่งเข้ามาในอุตสาหกรรมมากขึ้น (ทำให้รักษานักเรียนเก่าไว้ไม่ได้ และขยายฐานนักเรียนใหม่ไม่สำเร็จ) มีระดับคะแนนความเสี่ยงที่ 9 คะแนน จะต้องมีความเสี่ยง คือ การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงเรียนกวดวิชา โดยผู้ที่รับผิดชอบทั้ง 3 ปัจจัยควรจะต้องเป็นบุคลากรทุกคนของโรงเรียนกวดวิชา

ตารางที่ 5.7 แสดงการควบคุมและติดตามกับความเสียหายโดยรวมไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้

ประเภทของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	คะแนน	Key Risk Indicator (KRI)	ผู้รับผิดชอบ
Operational Risk	คุณภาพในการให้บริการไม่เป็นมาตรฐาน	12	ไม่มีระบบการคัดกรองบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน	บุคลากรทุกคนของโรงเรียนกวดวิชา
Operational Risk	การสร้างความไม่พึงพอใจให้กับลูกค้าจากการให้บริการ	16	การมีความสัมพันธ์ที่ไม่แน่นแฟ้นกับลูกค้า	
Operational Risk	จำนวนคู่แข่งเข้ามาในอุตสาหกรรมมากขึ้น (ทำให้รักษานักเรียนเก่าไว้ไม่ได้ และขยายฐานนักเรียนใหม่ไม่สำเร็จ)	9	การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงเรียนกวดวิชา	

## 5.5 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

โรงเรียนกวดวิชา เจพี เป็นโรงเรียนกวดวิชาขนาดเล็กในจังหวัดราชบุรี มีวิสัยทัศน์ คือ มีรายรับมากกว่าหรือเท่ากับ 1 แสนบาทต่อเดือนหรือมีรายรับมากกว่าหรือเท่ากับ 1.2 ล้านบาทต่อปี ภายในปี 2560 และต้องมีความสามารถรักษาระดับไว้ได้อย่างต่อเนื่อง หรือมีอัตราการเติบโตของรายได้ที่เพิ่มขึ้นทุกปี แต่ด้วยการแข่งขันที่สูงขึ้นในตลาดโรงเรียนกวดวิชาในจังหวัดราชบุรี จึงทำให้รายได้และอัตราการเติบโตของรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อที่จะช่วยให้โรงเรียนกวควิชา เจพี สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ โดยกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับจะช่วยให้บุคลากรของโรงเรียนมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นจะช่วยสร้างความพึงพอใจเพื่อให้เกิดการบอกต่อเป็นการขยายฐานลูกค้า และรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้แน่น

อีกทั้งอัตราการเติบโตในช่วง 2 ปีหลังมีการลดลงอย่างต่อเนื่อง จากการแข่งขันเข้ามาในอุตสาหกรรมมากขึ้น ส่งผลให้ส่วนแบ่งการตลาดที่แย่งชิงไป จึงจำเป็นต้องมีการวางกลยุทธ์เพื่อให้บริษัทมีความสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง มีรายได้รวมต่อปีที่เพิ่มมากขึ้นถึงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และมีอัตราการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถเขียนแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลดังแสดงในภาพที่ 3.4 โดยรายได้มาจากจำนวนนักเรียน จำนวนนักเรียนมาจากความพึงพอใจของนักเรียน และความพึงพอใจมาจากคุณภาพในการให้บริการ นั่นก็คือ เทคนิคการเรียนการสอน ร่วมกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนและการใช้เวลาและคำปรึกษาดูแลนักเรียน เมื่อนักเรียนมีความพึงพอใจในการบริการจึงมีการมาใช้บริการซ้ำ และบอกต่อกับนักเรียนใหม่ให้มาใช้บริการ ถ้าความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น จำนวนนักเรียนและรายได้ก็จะเพิ่มมากขึ้นทั้งนี้การสร้างความพึงพอใจให้นักเรียนทำได้โดยพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและทำให้การบริการมีคุณภาพด้วยเทคนิคการเรียนการสอนที่ครบครันและอัปเดตอยู่เสมอ

## บรรณานุกรม

- Emmy Nichanan, 14 กรกฎาคม 2557. “5 ข้อปัญหาของการจัดการศึกษาในระบบไทย” [ระบบออนไลน์], แหล่งที่มา <http://www.charuaypontorranin.com/index.php?lay=show&ac=article &Id=538672107>
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ). ข้อเสนอว่าด้วยการปฏิรูประบบการศึกษาไทย. 2558
- Reconstructing การศึกษาไทย, นิตยสารผู้จัดการ 360 อนุสรณ์เดือนปีที่ 4 ฉบับที่ 38 เดือนมกราคม 2555
- รุ่งนภา สารพิน, กวดวิชาค่านิยมการศึกษาเด็กไทย, กระจกไร้เงา, ไทยโพสต์, 3 เมษายน 2557
- ThaiPublica. วิกฤตการศึกษาไทย, “กวดวิชา” มาตรฐานการศึกษาไทย เรียน “เพื่อสอบ” หรือเรียน “เพื่อรู้” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.thaipublica.org-2013/03 /tutorial-critical-study-of-thailand.htm>
- พรชัย องค์กรศักดิ์กุล คัมภีร์ทางการทหารของ ซุน วู กับการบริหารจัดการธุรกิจสมัยใหม่, 2550
- Michael EP, The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review, Jan 2008, page 1-18
- สำนักข่าวไทย, คนไทยอ่านหนังสือเฉลี่ย 8 บรรทัด/ปี เร่งหนุนเยาวชนอ่านหนังสือเพิ่มขึ้น [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://campus.sanook.com/1033124/>
- Anita T, Testing VRIN framework: resource value and rareness as source of competitive advantage and above average performance, Management, Vol. 17, 2012, pp 51-64
- ปัทมา ถนิมกาญจน์ ความพร้อมของทรัพยากร และความสามารถเชิงพลวัต วารสารมทร.อีสาน ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2554 หน้า 86-94
- Barney J, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 1991, Vol. 17, No. 1, pp 99-120
- Slide presentation in Topic: Leveraging a Global Supply Chain by Pearson College, 2013



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- วัฒน์ บุญกอบ คิดให้เกิดปัญญา (ตอนที่ 2 ) รูปแบบการคิด, 2550
- Sirichai Permkanchana, แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD), 2012
- D. H. Kim, “Toolbox: Guidelines for Drawing Causal Loop Diagrams,” The Systems Thinker, Vol. 3, No. 1, pp. 5–6 (February 1992).
- สนั่น เกชาวี, แนวทางการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.chaipat.or.th/chaipat/content/porpeing/porpeing.html>
- เลอทัต สุกดิลก, Strategies กลยุทธ์ธุรกิจประเภทต่างๆ S+M Magazine ฉบับ สิงหาคม พศ. 2555 ภายใต้ออกฉันทน์ “A2Z”
- ณัฐพล ลีลาพัฒนานันท์, กลยุทธ์คืออะไร [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://boc.dip.go.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=344&Itemid=14](http://boc.dip.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=344&Itemid=14)
- Team FME. Ansoff Matrix-Strategy skills [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.free-management-ebooks.com>
- Gulzar Ahmed, Michael Porter’s Generic Strategies, [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.studylecturenotes.com/management/michael-porters-generic-strategies>
- นายแพทย์ชูชัย ศรีขันธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา ผลประเสริฐ, ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร, หน่วยที่ 2, การจัดการเชิงกลยุทธ์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2554 หน้า 1-64
- Kaplan RS and Norton DP, Strategy Maps, Strategic Finance, March 2004, p: 27-35