

บทที่ 5

กลยุทธ์ธุรกิจ

ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์การนอกจากจะต้องมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการประกอบธุรกิจที่ชัดเจนแล้วนั้น การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแข่งขันกับคู่แข่ง เพื่อให้องค์กรเป็นที่ยอมรับและประสบความสำเร็จนั้น เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายการดำเนินงานตามที่ได้กำหนดไว้

เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์เป็นเครื่องมือ ที่สามารถใช้นำพาองค์กรให้ไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจจากการวิจัยตลาดดังที่ได้ผ่านมาแล้วในบทที่ผ่านมา เพื่อนำมาใช้ประกอบในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรต่อไป

5.1 SWOT Analysis

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กรตลอดจนแนวทางในการดำเนินธุรกิจจากการวิจัยตลาดแล้วนั้น ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กรเพื่อใช้เป็นสิ่งสำคัญหลักในการกำหนดทิศทางที่เหมาะสมเพื่อสร้างความเข้มแข็งและลดจุดอ่อนให้แก่องค์กร

ในการดำเนินแผนธุรกิจสถาบันสอนทำอาหารและขนมสำหรับเด็กนี้ สามารถวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์การดำเนินงานด้วย TOWS Matrix ในส่วนต่อไป

จุดแข็ง

- การเน้นทำตลาดในด้านโรงเรียนสอนทำขนมและอาหารเฉพาะเด็ก ทำให้การทุ่มเททรัพยากรต่างๆ สามารถมุ่งไปสู่กลุ่มเป้าหมายเฉพาะได้อย่างเต็มที่
- ขอบรับการสนับสนุนด้านหลักสูตรโภชนาการจากกองโภชนาการ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งจะทำให้หลักสูตรมีมาตรฐานและใช้เป็นจุดอ้างอิงในการประชาสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี
- หลักสูตรมีการสอดแทรกความรู้ที่จำเป็นอื่นๆ นอกเหนือจากการเรียนการสอนทำอาหารและขนม เช่น ความรู้ด้านโภชนาการ มารยาทบนโต๊ะอาหาร เป็นต้น ซึ่งเป็นประโยชน์ที่จะได้รับเฉพาะการเรียนเสริมทักษะทำอาหารและขนมเท่านั้น

- โครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กง่ายแก่การบริหารงาน และปรับปรุงให้เกิดความเหมาะสม
- มีแผนรองรับในการขยายฐานลูกค้าจากกลุ่มลูกค้าประเภทบุคคลทั่วไป สู่กลุ่มลูกค้าประเภทสถาบันฯ และองค์กร

จุดอ่อน

- ขาดประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจและการบริหารงาน
- เป็นการดำเนินธุรกิจใหม่ ยังไม่มีชื่อเสียงและยังไม่มีที่รู้จัก
- เป็นธุรกิจบริการจึงต้องเน้นการพัฒนา และเอาใจใส่การบริหารงานด้านบุคลากรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะบุคลากรประเภทผู้เชี่ยวชาญและครูผู้สอน ซึ่งอาจถูกดึงดูดเกิดการเคลื่อนย้ายไปสู่ธุรกิจอื่นได้มากขึ้นในอนาคต

โอกาส

- ผู้ปกครองไทยในปัจจุบันเห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะการเด็กในหลายๆ ด้านควบคู่ความรู้ทางวิชาการไปพร้อมๆ กัน และให้ความสำคัญกับการเสริมทักษะนอกโรงเรียนมากขึ้น
- ศาสตร์การทำอาหารได้รับความนิยมมากขึ้นในปัจจุบัน และได้รับการเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ รวมไปถึงสื่อสำหรับเด็ก
- เด็กเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีอิทธิพลในการเลือกบริโภคของครอบครัวมากขึ้น เนื่องจากครอบครัวปัจจุบันที่มีลูกน้อยลง ประกอบกับผู้ปกครองไม่สามารถให้เวลากับลูกได้เต็มที่ ทำให้การตอบสนองความต้องการของเด็กเป็นสิ่งที่ได้รับความสำคัญมากขึ้น
- การให้เด็กได้เรียนรู้เกี่ยวกับการทานอาหารที่ถูกหลักโภชนาการ จะช่วยลดปัญหาเด็กอ้วนได้อย่างไรก็ตามผู้ปกครองหลายคนไม่มีเวลาสอนเด็กๆ ทำอาหาร
- การเรียนทำอาหารช่วยเสริมพัฒนาการในหลายๆ ด้านให้กับเด็ก และยังสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในครอบครัวซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองในปัจจุบัน
- ในปัจจุบันมีอาหารต่างประเทศประยุกต์ (Fusion food) หลากหลายแบบ ซึ่งเด็กๆ สามารถเรียนรู้การทำได้ง่ายมากขึ้น

อุปสรรค

- อาจเกิดการแข่งขันจากสถาบันสอนทำอาหารที่มีชื่อเสียงในปัจจุบัน หรือโรงเรียนอนุบาลระดับสูงต่างๆ ซึ่งอาจเปิดสอนชั้นเรียนทำอาหารและขนมสำหรับเด็กเพิ่มเติม
- ต้องใช้เงินลงทุนในด้านอุปกรณ์สูง เนื่องจากอาจต้องใช้อุปกรณ์เฉพาะสำหรับเด็กซึ่งต้องเน้นในเรื่องของความปลอดภัยเป็นพิเศษ

- ผู้ปกครองอาจกังวลในเรื่องความปลอดภัยของบุตรหลาน
- เป็นกิจกรรมใหม่ในตลาดสำหรับเด็ก ผู้ปกครองอาจยังไม่เห็นความสำคัญและไม่สนใจให้บุตรหลานเข้าร่วม
- สภาพเศรษฐกิจฝืดเคือง การเรียนทำอาหารเป็นเรื่องที่ผู้ปกครองมองว่าสามารถชะลอได้

5.2 TOWS Matrix

เมื่อพิจารณาจาก SWOT Analysis แล้วสามารถกำหนดเป็นรูปแบบกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้วย TOWS Matrix ในเบื้องต้นได้ดังนี้

5.2.1 กลยุทธ์ SO กลยุทธ์ที่ Kids Cooking Academy สามารถใช้จุดแข็งที่มีมาเสริมโอกาสที่มีในการทำธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีดังนี้

กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบจากการเป็นผู้ริเริ่มธุรกิจ (First Mover Strategy) ได้แก่ การสร้างความได้เปรียบจากการที่ Kids Cooking Academy เป็นผู้ริเริ่มการทำตลาดโรงเรียนสอนทำอาหารและขนมสำหรับเด็กโดยเฉพาะเป็นรายแรกในประเทศไทย ซึ่งจะช่วยให้ได้เปรียบในเรื่องของ Awareness ที่เกิดขึ้นกับผู้บริโภคทำให้มีโอกาสเป็นไปได้มากที่ Kids Cooking Academy จะเป็น Top of Mind ของผู้บริโภคเมื่อนึกถึงโรงเรียนสอนทำขนมและอาหารสำหรับเด็ก ทำให้ได้เปรียบในการทำตลาดด้านต่างๆ และทำให้คู่แข่งสามารถทำธุรกิจแข่งขันกับสถาบันฯ ได้ยากขึ้น

กลยุทธ์การทำตลาดเฉพาะกลุ่ม (Penetrate Niche Market Strategy) ได้แก่ การเลือกทำตลาดกับลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่กำหนดไว้ให้เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ Kids Cooking Academy ได้แก่ กลุ่มผู้ปกครองที่มีบุตรหลานในช่วงอายุระหว่าง 4-15 ปี ซึ่งมีกำลังซื้ออยู่ในระดับที่สามารถใช้จ่ายในการพัฒนาทักษะเพิ่มเติมนอกเหนือจากการเรียนปกติให้แก่บุตรหลานได้ ทำให้การกำหนดรูปแบบของการทำตลาดต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบโปรแกรมการสอน การตั้งราคา การเลือกทำเล การเลือกโปรโมชั่น หรือแม้แต่วิธีการกำหนดสื่อต่างๆ สามารถทำได้ถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยตรง ทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสูงและใช้ค่าใช้จ่ายต่ำกว่าการทำตลาดแบบ Mass Marketing

กลยุทธ์การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จากการที่ Kids Cooking Academy เป็นธุรกิจการศึกษา ดังนั้นการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยเสริมในการเรียนการสอน การเลือกใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัยและปลอดภัยสำหรับเด็ก รวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ตลอดจนพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภคจะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรจากการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

TOWS Matrix	<u>Strength</u>	<u>Weaknesses</u>
	1. ประโยชน์จากการเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม 2. หลักสูตรได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ 3. มีการนำเสนอประโยชน์อื่นนอกจากการทำอาหารและขนม 4. โครงสร้างองค์กรขนาดเล็ก 5. มีแผนขยายตลาดสู่กลุ่มลูกค้าประเภทสถาบันฯ และองค์กร	1. ขาดประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจและบริหารงาน 2. ยังไม่เป็นที่รู้จักและไม่มีชื่อเสียง 3. บุคลากรอาจมีการถูกดึงตัวทำให้เกิดการเปลี่ยนหมุนเวียนสู่ธุรกิจของคู่แข่งหรือธุรกิจด้านอื่นๆ
	<u>SO</u>	<u>WO</u>
	1. First Mover Strategy 2. Penetrate Niche Market Strategy 3. Learning Organization	1. Brand Building Strategy
	<u>ST</u>	<u>WT</u>
	1. Patents & Rights Strategy 2. Flexible Management Strategy	1. Alliance Strategy 2. Endorsement Strategy 3. Benefit Sharing Strategy

ตารางที่ 5.1 TOWS Matrix แสดงกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่วิเคราะห์จาก SWOT Analysis¹

5.2.2 กลยุทธ์ ST จากจุดแข็งที่มี Kids Cooking Academy สามารถนำมาใช้ลดจุดอ่อนและช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้ดังนี้

¹ "Using the TOWS Matrix", www.mindtools.com/pages/article/newstr_89.htm, access 12 Aug. 2007

กลยุทธ์การจดสิทธิบัตรและลิขสิทธิ์ (Patents & Rights Strategy) การที่มีความเป็นไปได้มากที่จะมีคู่แข่งใหม่เข้ามาสู่ธุรกิจและสามารถลอกเลียนได้ไม่ยากนัก ดังนั้นด้วยการเป็นผู้ริเริ่มทำตลาดเป็นรายแรกและจะมีการพัฒนาหลักสูตรเป็นของตนเองนั้น ทำให้ Kids Cooking Academy สามารถที่จะสร้าง Barrier to Entry ได้ด้วยการจดสิทธิบัตร/ลิขสิทธิ์ในรูปแบบหลักสูตรของการดำเนินธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามอาจไม่สามารถป้องกันการเข้ามาของคู่แข่งได้มากนัก

กลยุทธ์การบริหารจัดการแบบยืดหยุ่น (Flexible Management Strategy) เนื่องจากธุรกิจโรงเรียนสอนทำขนมและอาหารสำหรับเด็กเป็นธุรกิจใหม่อาจประสบความสำเร็จหรืออาจจะล้มเหลวได้ ทำให้มีความไม่แน่นอนในการทำธุรกิจสูง ดังนั้นการจัดรูปแบบองค์กรให้มีความกะทัดรัดสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบได้ตามความต้องการ ทำให้การบริหารงานทำได้ง่าย คล่องตัว และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม ช่วยให้ Kids Cooking Academy มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

5.2.3 กลยุทธ์ WO ได้แก่กลยุทธ์ที่องค์กรสามารถนำโอกาสที่มีมาใช้เพื่อลดจุดอ่อนที่มีอยู่ได้ โดย Kids Cooking Academy กำหนดแนวกลยุทธ์ในรูปแบบนี้ไว้ดังนี้

กลยุทธ์การสร้างตราสินค้า (Brand Building Strategy) จากการที่ Kids Cooking Academy มีจุดอ่อนจากการเป็นธุรกิจใหม่ยังไม่มีชื่อเสียง ไม่เป็นที่รู้จัก และยังไม่มีการรับรู้ในการบริหารงาน แต่หากใช้โอกาสจากการที่เป็นธุรกิจแบบใหม่ที่เน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะและสื่อต่างๆ มีการเข้าถึงผู้บริโภคมากขึ้น การใช้โอกาสนี้ในการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักและสร้างให้เกิด Brand Loyalty จะช่วยลดปัญหาและสร้างโอกาสในการแข่งขันให้เพิ่มขึ้นได้

5.2.4 กลยุทธ์ WT กลยุทธ์ที่ Kids Cooking Academy สามารถใช้เพื่อลดจุดอ่อนและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจได้มีดังนี้

กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance Strategy) เพื่อลดจุดอ่อนจากการเป็นธุรกิจใหม่ยังไม่มีชื่อเสียงหรือเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคประกอบกับอุปสรรคจากการที่มีโอกาสจะมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาสู่ตลาดนั้น หาก Kids Cooking Academy สามารถสร้างพันธมิตรทางธุรกิจอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทสื่อ ผู้ผลิตสินค้าที่เกี่ยวข้องกับเด็ก โรงเรียน รวมถึงกลุ่มต่างๆ ที่มีบทบาทต่อเด็ก ฯลฯ จากการเข้าสู่ธุรกิจก่อน นอกจากจะช่วยให้มีโอกาสที่จะทำให้สถาบันฯ เป็นที่รู้จักได้มากขึ้นแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับสถาบันฯ ได้อีกด้วย และยังทำให้การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ทำให้ยากขึ้นจากการมีเครือข่ายธุรกิจที่เข้มแข็ง

กลยุทธ์การอ้างอิงบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ (Endorsement Strategy) จากการที่ Kids Cooking Academy ยังไม่เป็นที่รู้จักเนื่องจากเป็นธุรกิจใหม่ประกอบกับการสอนทำอาหารและขนมสำหรับเด็กเป็นกิจกรรมใหม่ในตลาดผู้บริโภคยังไม่เห็นความสำคัญและไม่สนใจ ดังนั้นการสร้าง Awareness จึงเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการนำบุคคลที่เป็นที่รู้จักและมีความน่าเชื่อถือไม่ว่าจะเป็นนักโภชนาการ อาจารย์สอนทำอาหารและขนมที่มีชื่อเสียง หรือแม้แต่ผู้ร้องนักแสดงต่างๆ มาเป็นผู้อ้างอิงไม่ว่าจะเป็นในลักษณะของ

การมีส่วนร่วมในการวางหลักสูตรหรือการเป็นผู้ทดลองใช้บริการ (Testimonial) เพื่อสร้างให้ชื่อของสถาบันฯ เป็นที่รู้จักและจดจำได้ง่ายจึงเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้

กลยุทธ์การจัดสรร/แบ่งปันประโยชน์ให้แก่บุคลากร (Benefit Sharing Strategy) เนื่องจากมีความเป็นไปได้ที่บุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรประเภทครูผู้สอน ผู้เชี่ยวชาญด้านโภชนาการจะมีการเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้ายสู่ธุรกิจของคู่แข่งหรือธุรกิจประเภทอื่นได้นั้นมีอยู่ค่อนข้างมาก ขณะที่บุคลากรประเภทนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อสถาบันฯ เนื่องจากเป็นต้องใช้ประสบการณ์ ทักษะ ความรู้เฉพาะด้านต่างๆ ฯลฯ ในการทำงานซึ่งจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดสรรแบ่งปันผลตอบแทนตามผลประกอบการของสถาบันฯ ให้แก่บุคลากรจึงเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งซึ่งนอกจากจะช่วยลดจุดอ่อนที่อาจเกิดจากการย้ายงานของบุคลากรได้แล้ว ยังเป็นการช่วยเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรมีความทุ่มเทในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กรในระยะยาว ทั้งในเรื่องของการบริการที่มีคุณภาพและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้าได้

5.3 กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy)

จากกลยุทธ์การดำเนินงานเบื้องต้นที่กำหนดด้วย TOWS Matrix ในส่วนที่ผ่านนั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ด้วยการกระจายบทบาทความรับผิดชอบในการดำเนินกลยุทธ์นั้นๆ ไปสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อให้มีรูปแบบและทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้จากโครงสร้างองค์กรของ Kids Cooking Academy สามารถระบุรูปแบบการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ได้ ดังนี้

- **หน่วยงานหลัก (Primary Activities)** คือ หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงกับการดำเนินงานของสถาบันฯ เป็นหน่วยงานที่ต้องมีการพบปะกับกลุ่มลูกค้าโดยตรงและเป็นส่วนสำคัญในการสร้างรายได้ให้กับสถาบันฯ หน่วยงานในส่วนนี้ประกอบด้วย Internal Service Department, External Activity & Public Relations Department, Sales & Marketing Department ซึ่งตามรูปแบบโครงสร้างองค์กรในระยะเริ่มต้นหน่วยงานในส่วนนี้จะมีเพียง Sales & Marketing Department และ Administration & Internal Service Department ในส่วนที่เป็น Internal Service

- **หน่วยงานสนับสนุน (Supporting Activities)** คือ หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานในส่วนที่ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานของสถาบันฯ เป็นไปอย่างราบรื่น มักจะเป็นหน่วยงานที่ทำงานเบื้องหลัง (Back Office) ไม่จำเป็นต้องมีการพบปะกับลูกค้า หน่วยงานในส่วนนี้ประกอบด้วย Human Resources and Administration Department, Accounting and Finance Department, Expert Advisor ซึ่งตาม

รูปแบบโครงสร้างองค์กรในระยะเริ่มต้นหน่วยงานในส่วนนี้จะมีเพียง Accounting & Finance Department และ Administration & Internal Service Department ในส่วนที่เป็น Administration

ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานด้วยกลยุทธ์เบื้องต้นจาก TOWS Matrix นี้จะได้ใช้รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบเต็มรูปแบบเพื่อให้เห็นหน้าที่และความรับผิดชอบของแผนกต่างๆ ทั้งภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น โดยหน้าที่ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ External Activity & Public Relations Department จะเป็นหน้าที่ของ Sales & Marketing Department ด้วยตามโครงสร้างองค์กรระยะเริ่มต้น และหน้าที่ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ Internal Service Department จะเป็นของ Administration & Internal Service Department ในส่วนที่เป็น Internal Service ตามโครงสร้างองค์กรระยะเริ่มต้น และเช่นเดียวกัน หน้าที่ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ Human Resources and Administration Department จะเป็นของ Administration & Internal Service Department ในส่วนที่เป็น Administration ตามโครงสร้างองค์กรระยะเริ่มต้น

ทั้งนี้สามารถแสดงกลยุทธ์ระดับหน่วยงานกระจายตามหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ ได้ดังนี้

TOWS Matrix Strategies		SO			ST		WO	WT		
Functional Strategies		First Mover Strategy	Penetrate Niche Market Strategy	Learning Organization	Patents & Rights Strategy	Flexible Management Strategy	Brand Building Strategy	Alliance Strategy	Endorsement Strategy	Benefit Sharing Strategy
Primary Activities	Internal Service									
	External Activity & Public Relations									
	Sales & Marketing									
Supporting Activities	Human Resources and Administration									
	Accounting and Finance									
	Expert Advisor									

ตารางที่ 5.2: TOWS Matrix Strategies และการกระจายสู่หน่วยงานต่างๆ

จากตารางที่ 5.2 ส่วนที่แรเงาหมายถึงกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรที่ระบุจาก Tows Matrix สำหรับแต่ละหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินกลยุธินั้นๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- Internal Service Department มีกลยุทธ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน คือ
 - First Mover Strategy ทุกหน่วยงานมีส่วนในการดำเนินงานนี้ร่วมกัน

- Penetrate Niche Market Strategy บริการที่ให้แกลูกค้ามีส่วนโดยตรงในการทำตลาด
- Learning Organization ครูผู้สอนมีส่วนอย่างมากในการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร
- Brand Building Strategy บริการที่ดีซึ่งให้แกลูกค้าเป็นส่วนสำคัญในการสร้าง Brand ให้เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับ
- External Activity & Public Relations Department มีกลยุทธ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน คือ
 - First Mover Strategy ทุกหน่วยงานมีส่วนในการดำเนินงานนี้ร่วมกัน
 - Penetrate Niche Market Strategy มีส่วนโดยตรงในการทำตลาดด้วยการจัดกิจกรรมทางการตลาดและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์สถาบันฯ ให้เป็นที่รู้จัก
 - Brand Building Strategy กิจกรรมต่างๆ เป็นส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งในการสร้าง Brand “Kids Cooking Academy” ให้เป็นที่รู้จักได้
 - Endorsement Strategy การประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการ Endorse ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- Sales & Marketing Department มีกลยุทธ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน คือ
 - First Mover Strategy ทุกหน่วยงานมีส่วนในการดำเนินงานนี้ร่วมกัน
 - Penetrate Niche Market Strategy หน่วยงานด้านการตลาดมีส่วนโดยตรงต่อกลยุทธ์การเจาะตลาดด้วยการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ
 - Brand Building Strategy การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ จะช่วยในการสร้าง Brand ให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง
 - Alliance Strategy หน่วยงานด้านการตลาดที่ต้องติดต่อประสานงานกับลูกค้าภายนอกองค์กรเป็นส่วนสำคัญในการติดต่อเพื่อสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ
- Human Resources and Administration Department มีกลยุทธ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน คือ
 - First Mover Strategy ทุกหน่วยงานมีส่วนในการดำเนินงานนี้ร่วมกัน
 - Learning Organization ทำหน้าที่สนับสนุนการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - Patents & Rights Strategy ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการพัฒนาและจดสิทธิบัตรหลักสูตร
 - Flexible Management Strategy มีหน้าที่โดยตรงในการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม
 - Alliance Strategy ทำหน้าที่สนับสนุนในการติดต่อประสานงานกับพันธมิตรธุรกิจ
 - Benefit Sharing Strategy งานบุคคลรับผิดชอบหน้าที่ในเรื่องผลตอบแทนและสวัสดิการของบุคลากรในองค์กรจึงมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินกลยุทธ์นี้
- Accounting and Finance Department มีกลยุทธ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน คือ
 - First Mover Strategy ทุกหน่วยงานมีส่วนในการดำเนินงานนี้ร่วมกัน

- Brand Building Strategy ทำหน้าที่สนับสนุนงบประมาณในการสร้าง Brand ให้เป็นที่รู้จัก
- Benefit Sharing Strategy รับผิดชอบด้านการเงินขององค์กรจึงมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการจัดสรรผลตอบแทนให้แก่บุคลากร
- Expert Advisor มีกลยุทธ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน คือ
 - First Mover Strategy ทุกหน่วยงานมีส่วนในการดำเนินงานนี้ร่วมกัน
 - Penetrate Niche Market Strategy มีส่วนสนับสนุนในการเจาะตลาดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วยการให้คำแนะนำในการพัฒนาหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า
 - Learning Organization เป็นผู้ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือด้านข้อมูลสำคัญๆ แก่องค์กร
 - Endorsement Strategy ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับและเป็นที่รู้จักในวงกว้าง

5.4 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

จากการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์คู่แข่งในอุตสาหกรรม รวมถึงการทำวิจัยตลาด เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคกลุ่มที่เป็นลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจโรงเรียนสอนทำขนมและอาหารสำหรับเด็ก Kids Cooking Academy ตลอดจนแนวคิดและรูปแบบการดำเนินธุรกิจของสถาบันฯ แล้ว สามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรในระดัภาพรวมได้ ดังนี้



รูปที่ 5.1: Model Generic Business Level Strategy² แสดงกลยุทธ์ระดับองค์กรในภาพรวม

² Hill, Charles W.L. and Jones, Gareth R., **Strategic Management an Integrated Approach**, 5th edition (Massachusetts: Houghton Mifflin, 2007)

สถาบันฯ เลือกใช้กลยุทธ์ “การจำกัดขอบเขตโดยการสร้างความแตกต่าง (Focused Differentiation Strategy)” โดยการเป็นสถาบันสอนทำอาหารและขนมสำหรับเด็กที่มีรูปแบบของการเรียนการสอนในแบบฉบับของตนเอง ที่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะด้วยการเน้นผลิตภัณฑ์และบริการที่มีจุดเด่นเป็นของตนเอง กลุ่มลูกค้าเฉพาะได้แก่กลุ่มผู้ปกครองที่มีความต้องการให้บุตรหลานของตนที่อยู่ในช่วงอายุ 4-15 ปีมีความรู้เสริมทักษะเพิ่มเติมในด้านการทำอาหารและขนมซึ่งจะช่วยให้บุตรหลานของตนมีความรู้ทางโภชนาการและความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเด็ก และเป็น Top Of Mind ของผู้บริโภคเมื่อนึกถึงโรงเรียนสอนทำอาหารและขนมสำหรับเด็ก

การกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจเป็นแบบการจำกัดขอบเขต โดยการสร้างความแตกต่าง (Focused Differentiation Strategy) นี้ ทำให้ Kids Cooking Academy สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เป็นลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (Target Customer) ได้อย่างใกล้ชิดด้วยการมุ่งความสนใจไปยังความต้องการของลูกค้าเป้าหมายที่มีจำนวนจำกัด และรูปแบบความต้องการมีไม่หลากหลายนักได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายทางธุรกิจในระยะยาวของ Kids Cooking Academy จึงได้ทำการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรเพิ่มเติมใน 2 ด้าน คือ กลยุทธ์ด้านการเจริญเติบโตขององค์กรเพื่อระบุทิศทางการขยายตัวของธุรกิจในระยะต่างๆ ของการดำเนินงาน และกลยุทธ์ด้านการตลาดเพื่อระบุทิศทางการตลาดรวมถึงการขยายผลิตภัณฑ์และบริการในระยะยาวของสถาบันฯ ซึ่งสามารถแสดงกลยุทธ์องค์กรตามเป้าหมายได้ ดังนี้

1. กลยุทธ์องค์กรในระยะสั้น

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะสั้น Kids Cooking Academy จึงได้กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรไว้ดังนี้

- กลยุทธ์ด้านการเติบโตขององค์กร ใช้กลยุทธ์ Stable คือ พยายามรักษาสถานะของธุรกิจเอาไว้โดยไม่มุ่งเน้นการขยายตัว ทั้งนี้เพื่อให้สถาบันฯ เป็นที่รู้จักและยอมรับในระยะเริ่มแรกเนื่องจากเป็นธุรกิจใหม่ โดยคนนโยบาย Conservative เติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างไรก็ตามในการดำเนินรูปแบบธุรกิจของที่จะทำตลาดกับกลุ่มลูกค้าประเภทโรงเรียนอนุบาลและกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเด็กตามแนวคิดธุรกิจ (Business Model) ของสถาบันฯ นั้น จะต้องพิจารณาความเหมาะสมตามสถานการณ์ต่อไป

- กลยุทธ์ด้านการตลาด ใช้กลยุทธ์ Market Penetration คือ พยายามนำเสนอบริการที่มีอยู่ให้เป็นที่รู้จักและเกิดการทดลองใช้บริการจากกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด

ประเภทเป้าหมาย	เป้าหมายระยะสั้น			เป้าหมายระยะกลาง				เป้าหมายระยะยาว		
ระยะเวลา	1-2 ปี			3-5 ปี				5 ปีขึ้นไป		
เป้าหมาย	1.สร้าง Brand Awareness และ Brand Knowledge	2.Create Demand	3.กำหนดแนวทางและรูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสม	1.สร้าง Brand Loyalty	2.ขยายสาขาเพิ่มเติมในกรุงเทพมหานคร	3.พัฒนาหลักสูตรให้เป็นลิขสิทธิ์เฉพาะของสถาบันฯ	4.ขยายธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์ทำอาหารสำหรับเด็ก	1.ได้รับการยอมรับเรื่องมาตรฐานและคุณภาพ	2.พัฒนาและขยายรูปแบบบริการให้ครบวงจร	3.ขยายสาขาเพิ่มเติมสู่ส่วนภูมิภาคของประเทศ
กลยุทธ์ด้านการเติบโต	Stable Strategy			Growth Strategy				Growth Strategy		
กลยุทธ์ด้านการตลาด	Market Penetration Strategy			Market & Product Development Strategy				Diversification Strategy		

ตารางที่ 5.3: กลยุทธ์องค์กรแบบสัมพันธ์กับเป้าหมายในระยะต่างๆ ขององค์กร

2. กลยุทธ์องค์กรในระยะกลาง

- กลยุทธ์ด้านการเติบโตขององค์กร ใช้กลยุทธ์ Growth คือ ขยายธุรกิจด้วยการขยายสาขา (Branch Expanding) ให้ครอบคลุมพื้นที่ในกรุงเทพมหานครมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสมแก่การลงทุนได้มากขึ้น และขยายพื้นที่บริการให้ครอบคลุมเพื่อรองรับความต้องการที่มีเพิ่มขึ้น
- กลยุทธ์ด้านการตลาด ใช้กลยุทธ์ Market & Product Development คือ พยายามนำเสนอบริการที่มีอยู่ให้ถึงกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่บริการใหม่ให้ได้มากที่สุด พร้อมทั้งเริ่มขยายธุรกิจจากการเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่มีตราของสถาบันฯ ด้วยการจัดทำเมนูอาหารตลอดจนอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ในการทำอาหารสำหรับเด็กในการจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคให้มีมากขึ้น

3. กลยุทธ์องค์กรในระยะยาว

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว Kids Cooking Academy จึงได้กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรไว้ดังนี้

- กลยุทธ์ด้านการเติบโตขององค์กร ใช้กลยุทธ์ Growth คือ ขยายธุรกิจด้วยการขยายสาขา (Branch Expanding) ออกจากพื้นที่ในส่วนกรุงเทพมหานครและปริมณฑลไปสู่หัวเมืองใหญ่ในส่วนภูมิภาค ทั้งนี้เพื่อให้สามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสมและจูงใจให้เกิดการขยายการลงทุนได้มากขึ้น และเป็นการขยายพื้นที่บริการให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศเป็นการขยายสู่ตลาดใหม่ในด้านภูมิศาสตร์เพื่อรองรับความต้องการในส่วนต่างๆ ของประเทศ
- กลยุทธ์ด้านการทำตลาด ใช้กลยุทธ์ Diversification คือ อาจมีการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องออกไป ทั้งในรูปแบบการแยกบริการและผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ออกไปเป็นบริษัทใหม่เพื่อดำเนินธุรกิจในด้านนั้นๆ โดยเฉพาะ เช่น แยกการให้บริการจัดกิจกรรมทางการตลาดเพื่อส่งเสริมธุรกิจผ่านทางกิจกรรมด้านการทำอาหารและขนมให้แก่ กลุ่มลูกค้าประเภทผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเด็กออกไปเป็นบริษัทใหม่ที่รับหน้าที่เป็น Organizer Firm โดยเฉพาะ เพื่อให้สามารถมุ่งเน้นการทำตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือขยายเข้าสู่ธุรกิจประเภทอื่นที่เกี่ยวข้องต่อไป