

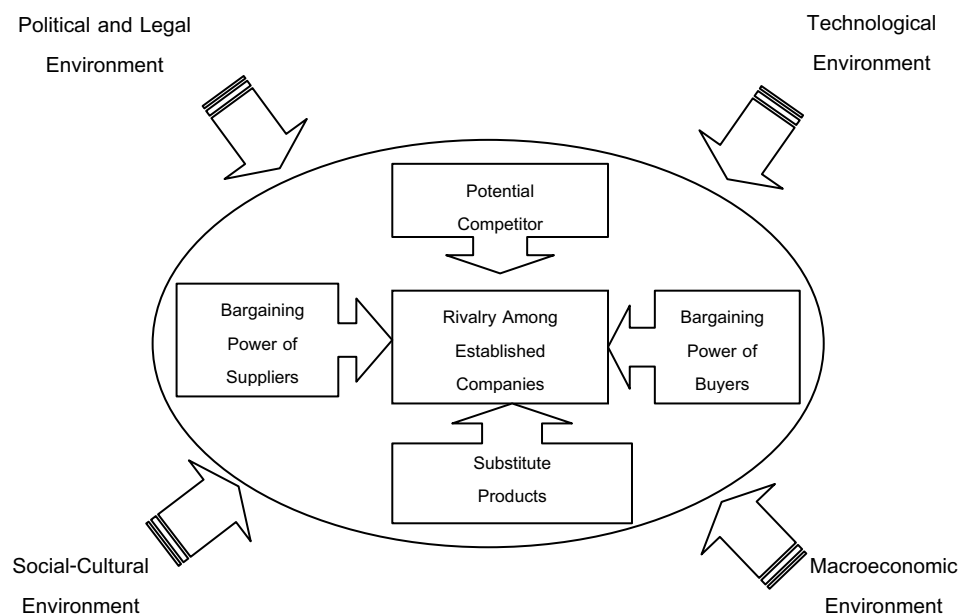
บทที่ 3 สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจสถาบันพัฒนาเด็ก

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นส่งผลกระทบต่อองค์กรหลายด้านไม่ว่าจะเป็นการกระทบต่อผลิตภัณฑ์ บริการ การตลาด การเปลี่ยนแปลงต่างๆย่อมส่งผลกระทบต่อความต้องการของผู้ซื้อ ทั้งสินค้าอุตสาหกรรมและสินค้าบริโภค กระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตำแหน่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ การประเมินสภาพแวดล้อมจะก่อให้เกิดอุปสรรคและโอกาสต่อองค์กรนั้นอาจนำมาใช้เป็นองค์ประกอบในการกำหนด ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยจะกล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้²⁶

- การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมระดับมหภาค (Macro Factor Analysis)
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม (Industry Analysis)
- การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis)

กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะนำกรอบแนวคิดของ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger²⁷ เป็นแนวทางดังแสดงในแผนภาพ โดยจะจำแนกสภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมระดับมหภาค และสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3-1 กรอบแนวคิดแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมระดับมหภาคและสภาพแวดล้อมภายนอก

²⁶ ธีรยุทธ วัฒนาสุโข. การบริหารเชิงกลยุทธ์และการแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548 หน้า 19

²⁷ Dess G. G., Lumpkin G.T., Eisner A. B. , *Strategic Management* , McGraw-Hill Irwin, 2007

สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Environment)

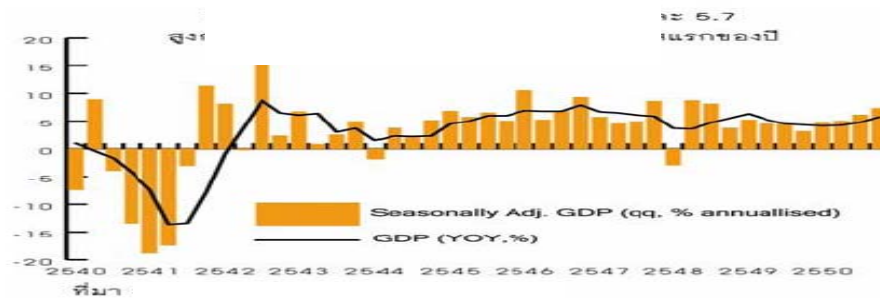
สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมายนั้นสร้างทั้งโอกาสและอุปสรรคซึ่งก็ขึ้นกับลักษณะของธุรกิจว่าจะได้รับผลกระทบในด้านใด โดยกฎหมายข้อบังคับต่างๆและนโยบายของรัฐบาล ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ ถึงแม้ว่าประเทศไทยประสบปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองอยู่บ่อยครั้ง ย่อมส่งผลกระทบไปสู่การดำเนินนโยบายบริหารราชการแผ่นดินในแต่ละรัฐบาลให้มีความแตกต่างกันไป แต่หากพิจารณานโยบายทางด้านการศึกษาโดยเฉพาะแล้วเห็นได้ว่าในทุกรัฐบาลต่างก็ให้ความสำคัญอย่างมากถือเป็นวาระสำคัญของประเทศ และนโยบายทางด้านการศึกษาในแต่ละรัฐบาลก็มีการเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก ดังจากการแถลงนโยบายรัฐบาลในด้านการศึกษาต่อรัฐสภาของ นายสมัคร สุนทรเวช เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551 ที่ผ่านมานั้น รัฐบาลมีแนวคิดยกระดับคุณภาพการศึกษาและสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงอุดมศึกษาทั้งในและนอกระบบการศึกษา สร้างระบบการเรียนรู้รวมไปถึงการพัฒนาหลักสูตร ปรับระบบการผลิตและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ การสอน และการเรียนรู้อย่างจริงจัง และหากพิจารณาถึงแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2549 – พ.ศ. 2559 ได้มีแนวนโยบายประการหนึ่ง คือ “การพัฒนาทุกคนตั้งแต่แรกเกิดจนตลอดชีวิตให้มีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้” ซึ่งจากแนวนโยบายในข้อนี้ทำให้มีการตั้งเป้าหมาย ให้เด็กปฐมวัยอายุ 0 - 5 ปีทุกคนได้รับการพัฒนาและเตรียมความพร้อมทุกด้านก่อนเข้าสู่ระบบการศึกษา และพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ระบุตามมาตราที่ 11 ว่า “ให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา และสถาบันสังคมอื่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง” ทำให้การจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับตั้งแต่ ปฐมวัย และ การศึกษาภาคบังคับโดยองค์กรเอกชน ได้รับการเปิดโอกาสจากภาครัฐมากขึ้น จึงเป็นทางเลือกใหม่สำหรับการศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งเหล่านี้ล้วนแต่แสดงให้เห็นว่า การให้บริการทางด้านการศึกษาพัฒนาเด็กเยาวชนนั้นมีแนวโน้มที่จะได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลมากยิ่งขึ้นในอนาคต

สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ (Macroeconomic Environment)

สภาพเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2550 ที่ผ่านมานั้นมีการชะลอตัวลงขยายตัวเพียงร้อยละ 4.8 โดยชะลอตัวลงจากปี พ.ศ. 2549 ที่ขยายตัวร้อยละ 5.1 ในไตรมาสแรกผลิตภัณฑ์มวลรวมขยายตัวร้อยละ 4.2 ร้อยละ 4.3 ในไตรมาสสอง ร้อยละ 4.8 ในไตรมาสสาม ร้อยละ 5.7 ในไตรมาสสี่²⁸ ดังแสดงภาพ 1-2 สำหรับในไตรมาสที่สี่ของปี พ.ศ. 2550 นั้นปริมาณการส่งออกสุทธิยังขยายตัวได้ดีและสนับสนุนการขยายตัวของเศรษฐกิจได้มากกว่าในช่วง 3 ไตรมาส ในขณะที่เดียวกันการลงทุนภาคเอกชนปรับตัวดีขึ้นต่อเนื่อง และการเบิกจ่ายงบประมาณรัฐบาลเป็นไปตามเป้าหมายและเบิกจ่ายได้สูงกว่าในช่วงเดียวกันของปี 2549 แต่อย่างไรก็ตามการใช้จ่ายภาครัฐยังคงอ่อนแอ ทั้งนี้การฟื้นตัวของภาคการใช้จ่ายภาครัฐและการลงทุนภาคเอกชนในครึ่งหลังของปีทำให้การขยายตัวของเศรษฐกิจในครึ่งหลังของปีมีลักษณะสมดุลมากขึ้นกว่าในครั้งแรก เป็นผลจากการชะลอตัวการใช้จ่ายและการลงทุนภาคเอกชน โดยเฉพาะทางด้านอุปสงค์ภายในประเทศ เนื่องจากการใช้จ่ายเพื่อการบริโภคขยายตัวเพียง 2.2% ซึ่งเป็นอัตราที่ต่ำสุดนับตั้งแต่ช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540-2541 ขณะที่การใช้จ่ายเพื่อการลงทุนหดตัว 0.6% เป็นการหดตัวครั้งแรกในรอบ 8 ปี ทั้งนี้เนื่องจากความไม่เชื่อมั่นของผู้บริโภคและนัก

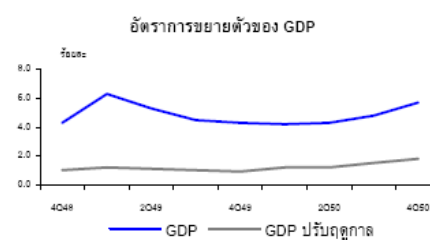
²⁸ สำนักงานกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เสนอต่อ คณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2551

ลงทุน ซึ่งสะท้อนจากดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและดัชนีความเชื่อมั่นทางธุรกิจที่ปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่อง สาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งมาจากประชากรภายในประเทศ คาดเดาอนาคตของตนเองไปในทางที่ไม่สดใส ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ความไม่แน่นอนในประเทศเกิดขึ้นหลายประการ เช่น ความไม่แน่นอนทางการเมือง ปัญหาความรุนแรงของ 3 จังหวัดชายแดนใต้ ราคาน้ำมัน และอัตราดอกเบี้ยที่ปรับตัวสูงขึ้น เหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ทำให้เศรษฐกิจของประเทศไทยชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 3-2 แสดงผลิตภัณฑ์มวลรวมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 - 2550²⁹

ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) (ร้อยละ)	2549		2550			
			Q1	Q2	Q3	Q4
ภาคเกษตร	3.8	3.9	3.8	7.5	1.7	2.9
ภาคนอกเกษตร	5.2	4.8	4.2	4.0	5.0	6.1
GDP	5.1	4.8	4.2	4.3	4.8	5.7
GDP ปรับฤดูกาล	5.1	4.8	1.2	1.2	1.5	1.8



ภาพที่ 3-3 แสดงอัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศรายไตรมาสของปี พ.ศ. 2549 - 2550³⁰

เมื่อพิจารณาข้อมูลในภาคครัวเรือนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ถึงปี พ.ศ. 2549 ตามแผนภาพที่ 1-4 พบว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของประชากรมีอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จาก 10,779 บาทต่อเดือน ในปี พ.ศ. 2539 เป็น 17,122 บาทต่อเดือน ในปี พ.ศ. 2549 คิดเป็น 58.8% ในขณะที่ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อเดือนของประชากร มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นกัน จาก 9,190 บาทต่อเดือน ในปี พ.ศ. 2539 เป็น 14,640 บาทต่อเดือน ในปี พ.ศ. 2549 คิดเป็น 59.3% จากข้อมูลดังกล่าว พบว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่าค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อเดือน ทำให้รายรับสุทธิเฉลี่ยต่ำลง ซึ่งก็สะท้อนให้เห็นว่ากำลังซื้อของผู้บริโภคนั้นลดลง ขณะที่จำนวนหนี้สินเฉลี่ยต่อครัวเรือนตามแผนภาพที่ 1-5 เพิ่มขึ้นจาก 52,001 บาท ในปี พ.ศ. 2539 เป็น 116,585 บาท ในปี พ.ศ. 2549 คิดเป็น 127.8% และปี 2550 คนไทยร้อยละ 63 มีหนี้สินเฉลี่ยครัวเรือนละ 116,681 บาท หนี้สินส่วนใหญ่ นำไปใช้จ่ายเพื่อการอุปโภค บริโภคร้อยละ 33, หนี้สินจากการเช่าซื้อหรือซื้อบ้าน และที่ดินร้อยละ 31, หนี้สินจากการทำการเกษตรร้อยละ 15, และหนี้สินจากการทำธุรกิจร้อยละ 14 แต่หนี้สินเพื่อการศึกษาามีเพียงร้อยละ 2.7 นอกจากนี้ ช่างว่างรายได้มีมาก และกระจุกตัวอยู่ในเมือง โดยเฉพาะกรุงเทพฯ และปริมณฑล อยู่ในกลุ่มมีรายได้สูง

²⁹ สำนักงานกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

³⁰ สำนักงานกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ที่สุด จังหวัดแม่ฮ่องสอนมีรายได้ต่ำสุด ซึ่งรายได้ส่วนใหญ่ของครัวเรือนร้อยละ 39 มาจากค่าจ้างและเงินเดือน, ร้อยละ 20 มาจากกำไรของธุรกิจ, และร้อยละ 10 มาจากการทำเกษตรกรรม เมื่อหักรายได้ออกจากรายจ่าย ทำให้แต่ละครัวเรือนมีเงินออมเฉลี่ยเพียง 4,160 บาท (หาก 1 ครัวเรือน มีสมาชิก 3 คน ทำให้มีรายได้สุทธิต่อคนเพียง 1,300 บาท ทำให้ครอบครัวที่ต้องใช้จ่ายกับที่อยู่อาศัย มีรายได้ไม่เพียงพอ) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการบริโภคของคนที่มีอัตราการบริโภคมากกว่าจำนวนเงินที่หามาได้ ซึ่งสอดคล้องกับค่าใช้จ่าย และ รายรับเฉลี่ยที่สูงขึ้น



ภาพที่ 3-4 แสดงรายได้และค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อเดือน และอัตราหนี้สินต่อรายได้ของครัวเรือนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2539 – 2549³¹



ภาพที่ 3-5 แสดงจำนวนหนี้สินเฉลี่ยต่อครัวเรือน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 – 2549³²

สำหรับแนวโน้มเศรษฐกิจประเทศไทยปี พ.ศ. 2551 นั้น เงื่อนไขเศรษฐกิจภายในประเทศมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น ทั้งการใช้จ่ายและการลงทุนภาคเอกชน และการใช้จ่ายและการลงทุนภาครัฐ รวมทั้งการดำเนินนโยบายรัฐบาลเพื่อฟื้นฟูและสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตามรัฐบาลจะต้องบริหารความเสี่ยงและลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงเรื่องราคาน้ำมันที่สูงขึ้นและเศรษฐกิจโลกที่อาจจะชะลอตัวรุนแรงกว่าที่คาดไว้ในปี พ.ศ. 2551 นั้นมีปัจจัยสนับสนุนการลงทุนภาคเอกชนหลายประการ³³ ได้แก่ ความเชื่อมั่นของภาคธุรกิจที่ดีขึ้น อัตราการใช้กำลังผลิตเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โครงการลงทุนที่ได้รับอนุมัติส่งเสริมการลงทุนแล้วคาดว่าจะมีความพร้อมและดำเนินการลงทุนได้ในปี พ.ศ. 2551 นั้นมีจำนวนมาก นอกจากนี้ค่าเงินบาทที่แข็งขึ้นก็มีส่วนช่วยในการลดผลกระทบจากราคาน้ำมัน อย่างไรก็ตามยังมีความเสี่ยงจากราคาน้ำมันที่สูงขึ้นและสร้างแรงกดดันต่อภาวะเงินเฟ้อ และข้อจำกัดด้านการส่งออกจากภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัว

³¹ สำนักงานสถิติแห่งชาติ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

³² สำนักงานสถิติแห่งชาติ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

³³ ศุภวุฒิ สายเชื้อ ."เศรษฐกิจสาตรจนวนร้อน" ใน หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ. (วันที่ 22 ตุลาคม พ.ศ. 2550)

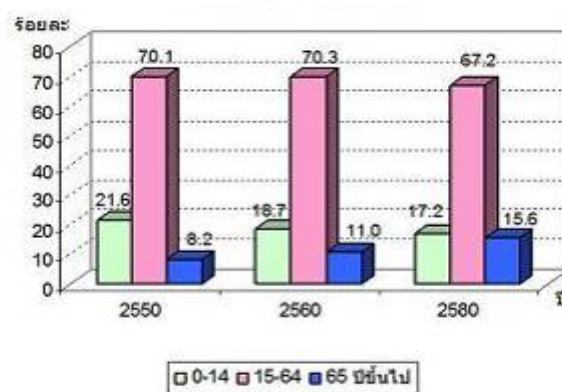
สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural Environment)

สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความคิดของประชาชนในสังคม การเปลี่ยนแปลงวิถีการดำรงชีวิต ค่านิยม รวมไปถึงทัศนคติต่างๆ ดังเห็นได้จากการที่ในอดีตสังคมไทยนั้นการศึกษานั้นไม่ค่อยเป็นเรื่องที่สำคัญมากนักต่อการดำเนินชีวิต แต่ทว่าลักษณะสังคมไทยในปัจจุบันกลับมีการเปลี่ยนแปลงไปโดยให้ความสำคัญกับการศึกษาเรียนรู้มากขึ้น เนื่องจากตระหนักถึงเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการศึกษา โดยมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในอนาคต การที่จะมีหน้าที่การงานที่ดีนั้นส่วนหนึ่งที่เป็นพื้นฐานสำคัญคือมาจากการมีการศึกษาที่ดี ดังนั้นผู้ปกครองจึงมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุตรหลานได้รับการศึกษาจนถึงระดับสูงสุดเท่าที่กำลังความสามารถของตนจะทำได้ อีกทั้งยังเห็นความสำคัญของการปูพื้นฐานความรู้เด็กเล็กให้พร้อมสู่การเข้าเรียนตามระบบการศึกษาภาคบังคับต่อไป ซึ่งเด็กในช่วงวัย 0- 3 ปี ดังกล่าวเป็นช่วงที่สามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ รอบตัวได้มากเป็นช่วงที่สมองมีการเจริญเติบโตมากที่สุด โดยกระบวนการเรียนรู้ที่ถ่ายทอดนั้นก็มีความเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นเดียวกัน จากเดิมที่การเรียนรู้มักเป็นเรื่องจริงจัง เคร่งเครียด ยึดเยื้อด การท่องจำ จนนำไปสู่การที่ผู้เรียนเกิดแรงกดดันและก่อให้เกิดความเครียดอย่างมาก ซึ่งสุดท้ายแล้วก่อให้เกิดผลเสียอย่างมาก การเรียนในยุคปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนไปจากในอดีตเป็นการเปลี่ยนบทบาทในการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการเป็น “ผู้รับ” มาเป็น “ผู้เรียน” และเปลี่ยนบทบาทของครูจาก “ผู้สอน” หรือ “ผู้ถ่ายทอดข้อมูลความรู้” มาเป็น “ผู้จัดประสบการณ์การเรียนรู้” ให้ผู้เรียนโดยต้องการให้ผู้เรียนเรียนอย่างมีความสุขมากขึ้น เน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการศึกษา(student-centered)³⁴ และมีกระบวนการพัฒนาความรู้อย่างเป็นองค์รวมไม่ได้เน้นเฉพาะด้านความฉลาดทางสติปัญญาหรือ IQ เพียงประการเดียวเหมือนดังเช่นในอดีต ซึ่งผู้ปกครองต่างให้ความสำคัญกับการศึกษาเรียนรู้แนวใหม่นี้มากยิ่งขึ้น โดยเห็นว่าสามารถสร้างระบบการเรียนรู้ให้แก่เด็กเพื่อเพิ่มศักยภาพของสมองได้ ซึ่งทั้งนี้รวมไปถึงบุคลิกภาพ วิธีคิด การปฏิบัติ การแสดงออกทางอารมณ์ ความสามารถที่จะเผชิญกับความยากลำบาก ซึ่งล้วนแต่สามารถพัฒนาให้บุตรของตนอยู่ในสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันสูงได้อย่างมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี

ประเทศไทยประกาศนโยบายประชากรอย่างเป็นทางการ และบรรจุแผนประชากรไว้ในแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สาม (พ.ศ.2515-2519) เป็นครั้งแรก และได้ดำเนินงานนโยบายประชากรดังกล่าว ตามเป้าหมายในแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับต่อๆ มาทุกฉบับอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ผลของแผนพัฒนาดังกล่าวมีส่วนทำให้อัตราเจริญพันธุ์รวมยดลดจาก 6.3 คน ในช่วงปี พ.ศ.2507-2508 เป็นประมาณ 1.61 คนในช่วงปี พ.ศ. 2548-2549 หรือครอบครัวในปัจจุบันที่ลูกต่ำกว่าสองคน การลดลงของภาวะเจริญพันธุ์ดังกล่าว ทำให้โครงสร้างของครอบครัวไทยกำลังเปลี่ยนแปลงกลับตาลปัตร โดยโครงสร้างของครอบครัวปี พ.ศ.2513 เปลี่ยนแปลงจากการที่ร้อยละของประชากรวัยเด็ก (ช่วงอายุ 0-4 ปี) จะมีค่าสูงที่สุด ตามด้วยร้อยละของประชากรวัยปิตามารดา (ช่วงอายุ 25-29 ปี) วัยปู่ย่า (ช่วงอายุ 50-54 ปี) และวัยทวด (ช่วงอายุมากกว่าหรือเท่ากับ 75 ปี) ตามลำดับ โครงสร้างดังกล่าวจะเปลี่ยนเป็นสูงที่สุดสำหรับประชากรวัยปิตามารดา (ช่วงอายุ 25-29 ปี) ในปี พ.ศ.2553 และเปลี่ยนเป็นสูงที่สุดสำหรับประชากรวัยทวด (ช่วงอายุมากกว่าหรือเท่ากับ 75 ปี) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของครอบครัวแบบกลับตาลปัตรดังกล่าว ส่งผลให้สัดส่วนของประชากรในวัยแรงงานจะลดลงในอีกสองถึงสามปีต่อจากนี้ ตามมาด้วยปัญหาอัตราส่วนเกื้อหนุนประชากรสูงอายุ (หมายถึงผู้สูงอายุคนหนึ่งจะมีประชากรในวัยแรงงานช่วยเหลือดูแลกี่คน) ที่กำลังลดลงอย่างรวดเร็วกล่าวคือในปี พ.ศ. 2543 ประชากรวัยแรงงานถึง 7 คน ช่วยดูแลผู้สูงอายุเพียง 1 คน แต่อัตราส่วนนี้ได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ.2563 ผู้สูงอายุไทยแต่ละคนจะมีคนวัยแรงงานที่อาจจะช่วยในการดูแลเหลือเพียง 4 คน และหากคาดประมาณประชากรต่อไป

³⁴ กลุ่มส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา (สกศ.) , “โครงการวิจัยและพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ”, (ที่มา : <http://mark.oacomtech.com> ดึงข้อมูลวันที่ 3 เมษายน พ.ศ.2551)

ถึงปี พ.ศ.2593 ผู้สูงอายุไทยจะมีคนดูแลเพียง 2 คนเท่านั้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ต่อเนื่องมาถึงฉบับที่ 10 เพียงต้องการให้ประเทศมีโครงสร้างประชากรที่สมดุล และมีขนาดครอบครัวที่เหมาะสม โดยรักษาแนวโน้มภาวะเจริญพันธุ์ของประชากรให้อยู่ในระดับทดแทน (ภาวะเจริญพันธุ์ที่ 2.05 คน)³⁵ อย่างต่อเนื่อง จึงนำไปสู่การเป็นแนวปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องแนวทางการลดหย่อนภาษีรายได้ของผู้มีบุตรในอัตราก้าวหน้าตามจำนวนที่เพิ่มขึ้น การลดหย่อนภาระทางภาษีเงินได้ของครอบครัวโดยใช้ระบบในอัตราก้าวหน้าตามจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นในครอบครัว การลดหย่อนภาษีเงินได้สำหรับค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการเลี้ยงดูบุตรในครอบครัว การวางแนวทางลดหย่อนทางภาษีแก่ผู้เป็นมารดาซึ่งต้องทำงานไปด้วยนั้น รวมทั้งการจัดให้มีมาตรการจัดสรรเงินสวัสดิการช่วยเหลือตามจำนวนบุตรที่เพิ่มขึ้น เพื่อเร่งให้ประชากรของชนมีบุตรเพิ่มมากขึ้น เริ่มจากบุตรคนที่ 1 ถึงบุตรคนที่ 3-4 ภายในระยะเวลา 2 ปีหลังคลอด ตลอดจนการมีมาตรการสนับสนุนด้านเวลา ทั้งในการลาคลอด และการลาหยุดงานเพื่อเลี้ยงดูบุตรหลังคลอด รวมทั้ง การลาหยุดงานเพื่อดูแลบุตรที่เจ็บป่วย โดยเน้นให้เห็นคุณค่าของการมีบุตรว่าการมีบุตรเป็นการเพิ่มทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม และทุนทางวัฒนธรรมที่สำคัญของสังคมทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต โดยจากโครงสร้างประชากรข้างต้น ส่วนหนึ่งนั้นอาจเกิดจากสังคมไทยมีแนวโน้มของการแต่งงานช้าลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมเมือง ซึ่งก็ส่งผลให้มีบุตรได้ช้าตามไปด้วย และส่งผลให้มีจำนวนบุตรที่ลดลง ทำให้ครอบครัวที่มีบุตรจำนวน 2 คนหรือมากกว่า 2 คนนั้นมีจำนวนน้อยลงทุกที ด้วยสภาพของสถาบันครอบครัวของสังคมไทยในปัจจุบันเป็นครอบครัวเชิงเดี่ยวมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ขนาดครอบครัวของประเทศไทยมีแนวโน้มที่ลดลงทุกปี จากรายงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติ จำนวนสมาชิก 4.4 คนต่อครัวเรือนในปี พ.ศ. 2533 เหลือ 4 คนต่อครัวเรือนในปี พ.ศ. 2543 และภายในปี พ.ศ. 2563 คาดการณ์ว่าจะเหลือเพียง 3.09 คนต่อครัวเรือน³⁶ การลดลงของขนาดครัวเรือนนั้นส่งผลกระทบต่อการดูแลเลี้ยงดูอบรมบุตร ประกอบกับทั้งสามีและภรรยาต่างก็ต้องทำงานนอกบ้านทั้งคู่ ทำให้เวลาที่จะใช้ไปในการอบรมดูแลบุตรนั้นน้อยลง ซึ่งก็จะส่งผลทำให้มีแนวโน้มที่จะใช้บริการทางด้านการดูแลบุตรมากขึ้น และเกิดการทุ่มเททรัพยากรที่มีทั้งหมด สรรหาสิ่งที่ดีที่สุดให้กับบุตรของตนเท่าที่สามารถจะทำได้

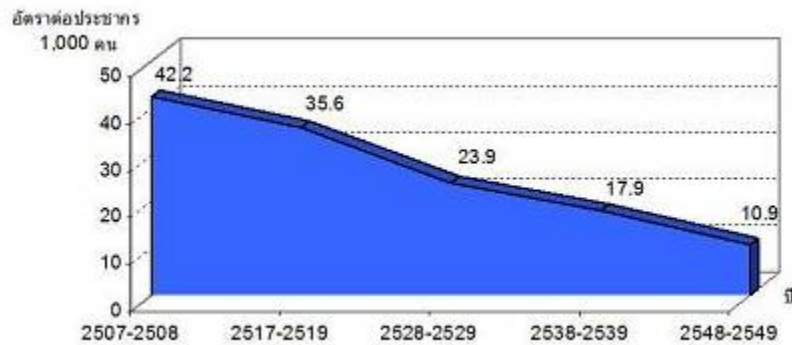


ภาพที่ 3-6 แสดงโครงสร้างประชากรของประเทศไทย พ.ศ. 2550, พ.ศ. 2560 และ พ.ศ. 2580 ³⁷

³⁵ วิทยาลัยประชากรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ที่มา : <http://www.cps.chula.ac.th> ดึงข้อมูลวันที่ 8 เมษายน พ.ศ.2551)

³⁶ สำนักงานสถิติแห่งชาติ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

³⁷ สำนักงานสถิติแห่งชาติ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย



ภาพที่ 3-7 แสดงอัตราการเกิดของประชากรไทย³⁸

สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี (Technological Environment)

ในปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบรุนแรงต่อธุรกิจที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเป็นไปแบบก้าวกระโดด จากการศึกษาศาสตร์มีการพัฒนาอย่างมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้านำให้วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้นลง เพราะธุรกิจต่างมีการแข่งขันด้านการนำเสนอสินค้าใหม่ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและอุปสรรคกับธุรกิจการดำเนินงานอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีทางการสื่อสารที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วซึ่งก็ส่งผลกระทบทำให้สิ่งสกัดกั้นการเข้ามาในอุตสาหกรรมลดต่ำลง เนื่องจากผู้บริโภคสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ง่ายมากขึ้น ผ่านจากหลากหลายช่องทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันสื่อทาง Internet จัดได้ว่าเป็นสื่ออย่างหนึ่งที่มีความสำคัญต่อผู้บริโภคเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในแง่ของการเป็นตัวกลางในการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าบริการ อีกทั้งยังเป็นแหล่งข้อมูลในการซื้อสินค้า เป็นสื่อที่มีความสำคัญเป็นทั้งการโฆษณาสินค้าบริการหรือกิจกรรมทางการตลาดอื่นๆ ที่สามารถกระจายสู่ลูกค้าได้ง่ายขึ้น เห็นได้ว่าที่กล่าวมาจะมีผลกระทบต่อการดำเนินการกิจกรรมทางการตลาดของบริษัท ซึ่งก็รวมไปถึงผู้บริโภคที่มีความสนใจในการศึกษารูปแบบใหม่นั้น การรับรู้ เข้าถึง ข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษาลักษณะการสอน ค่าใช้จ่าย สามารถสืบค้นได้โดยง่าย ผู้บริโภคจะมีข้อมูลของสินค้าในด้านต่างๆ เพื่อมาใช้ประกอบการตัดสินใจก่อนเลือกซื้อสินค้าหรือบริการ

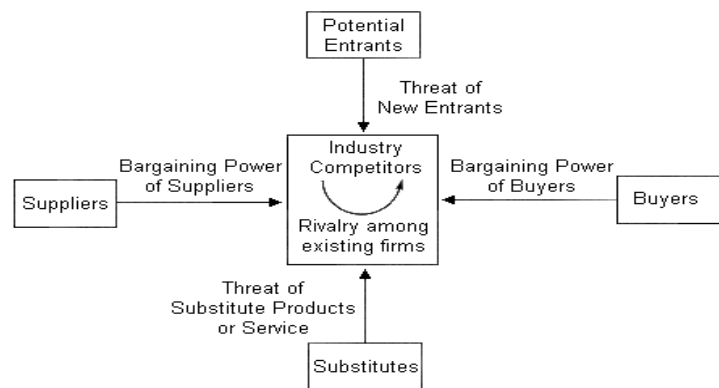
สภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรม

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันระดับอุตสาหกรรม เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบโดยตรงมากกว่าสภาพแวดล้อมทั่วไป เพราะเป็นสถานการณ์ที่บริษัทจะต้องแข่งขันกันกับธุรกิจประเภทเดียวกัน โดยคำว่าอุตสาหกรรมนั้นหมายถึงกลุ่มบริษัทที่ผลิตสินค้าหรือบริการที่คล้ายคลึงกันหรือทดแทนกันได้ ในแง่ของการแข่งขันบริษัทกลุ่มเดียวกันนี้ต่างมีอิทธิพลเพราะมีลูกค้ากลุ่มเดียวกัน ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรมมีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับมหภาค คือ เพื่อรู้โอกาสและอุปสรรคที่กระทบต่อกิจกรรมของธุรกิจ

สภาวะแวดล้อมการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับแรงกดดันจากปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ หรือที่เรียกว่า Five-Forces Model ของ Michael E. Porter ซึ่งประกอบด้วย ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งใหม่ ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

³⁸ สำนักงานสถิติแห่งชาติ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบหรือซัพพลายเออร์ ปัจจัยทั้ง 5 ประการ จะเป็นตัวบ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ กล่าวคือ หากปัจจัยใดที่มีแรงกดดันสูงก็อาจกลายเป็นอุปสรรค ความเสี่ยงสำหรับอุตสาหกรรมนั้นๆ แต่หากว่ามีแรงกดดันที่ต่ำก็จะเป็นโอกาสของผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ เพราะเป็นสิ่งที่บ่งชี้ว่าบริษัทสามารถทำอะไรได้ แรงกดดันจากปัจจัยทั้ง 5 ประการนั้นในช่วงเวลาสั้นๆ จะเปรียบเป็นข้อจำกัดในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท ในขณะที่ระยะยาวนั้นจะเป็นดั่งเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทราบถึงส่วนประกอบย่อยๆ ของแต่ละปัจจัยอย่างละเอียดเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงโอกาสและความเสี่ยงของอุตสาหกรรมนั้นๆ ได้



ภาพที่ 3-8 แสดงกรอบแนวคิด FIVE-FORCES MODEL ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรม³⁹

ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)

การเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่จะทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อให้ผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมรายเดิมประสบปัญหาได้ การมีคู่แข่งรายใหม่ที่มีอำนาจในการแข่งขันสูงด้วยทรัพยากรจำนวนมากเข้ามาแย่งตลาดของผู้ประกอบการที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน แม้เป็นการคุกคามแต่ก็ถือว่าการผลักดันให้ผู้ประกอบการมีการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดการเรียนรู้ที่จะนำเอาแนวการแข่งขันใหม่มาต่อสู้กับคู่แข่งใหม่ที่เข้ามาคุกคาม ดังนั้นยังมีข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่มากเท่าใดก็จะเป็นผลดีต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้วมากเท่านั้น จึงไม่ยากที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามาสู่อุตสาหกรรม ด้วยปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ อุปสรรคในการเข้ามา (Barrier to Entry) กับปฏิกิริยาตอบสนองที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของบริษัทในปัจจุบัน (Expected Reaction of incumbent Firms)⁴⁰ โดยจะวิเคราะห์ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

- Capital Requirements

การที่จะเข้าสู่ธุรกิจสถาบันพัฒนาศักยภาพเด็กเล็กนี้นั้น หากมองถึงเงินทุนที่ต้องใช้สามารถทำได้โดยไม่ยากนัก เนื่องจากการใช้เงินในการลงทุนไม่สูงนัก เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจประเภทอื่นที่ใกล้เคียงกัน อย่างไรก็ตามการที่จะสามารถดำเนินธุรกิจให้สามารถอยู่รอดได้เป็นสิ่งที่ยากยิ่งกว่า เพราะการที่จะทำให้ผู้ปกครองยอมรับ จนเกิดเป็นความไว้วางใจให้ดูแลบุตรหลานจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้น มีความโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง และตรงกับความต้องการของผู้ปกครอง โดยเงินทุนขั้นต้นประมาณ 3-4 ล้านบาท โดยทั้งนี้ไม่ได้รวมค่าสถานที่ ซึ่งโดยปกติแล้ว

³⁹ Dess G. G., Lumpkin G.T., Eisner A. B. , Competitive Strategy: techniques for Analyzing Industries and Competitors by Michael E. Porter , Strategic Management , McGraw-Hill Irwin, 2007

⁴⁰ เสนาะ ดิยาวาร์. การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546 หน้า 38-39

สถาบันพัฒนาศักยภาพเด็กเล็กเหล่านี้มักจะเปิดให้บริการในบริเวณห้างสรรพสินค้า เนื่องจากอยู่ใกล้กับสถานที่ชุมชน มีสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รองรับความต้องการหลากหลาย มีสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ดี ผู้สนใจลงทุนก็ต้องเป็นผู้เสียเงินค่าเช่าอาคารสถานที่นอกเหนือไปจากค่าปรับปรุงสถานที่ตกแต่งรวมไปถึงอุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ประกอบการสอนซึ่งในกรณีนี้เป็นการซื้อแฟรนไชส์นั้น เจ้าของแฟรนไชส์จะเป็นผู้พิจารณาสถานที่ตั้งและดำเนินการให้ทั้งหมดโดยเงินทุนที่ต้องใช้ประมาณทั้งสิ้น 5 ล้านบาท⁴¹ ซึ่งข้อจำกัดนั้นนอกจากจะเป็นในด้านของเงินลงทุนอุปกรณ์ค่าดำเนินการค่าเช่าสถานที่แล้ว ความมีอยู่จำกัดของพื้นที่เช่าก็เป็นข้อจำกัดหนึ่งที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะหากเป็นทำเลที่อยู่ในย่านใจกลางเมืองซึ่งผู้ลงทุนจะต้องคำนึงถึงด้วย

- Economics of Scale

ผู้ที่เข้ามาแข่งขันรายใหม่ทำธุรกิจในตลาดจะต้องพบกับแรงกดดันอันเนื่องมาจากการประหยัดด้านต้นทุนการผลิตในปริมาณที่มากเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมที่มีความได้เปรียบในด้านการผลิตรวมทั้งในด้านงานตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่แล้ว เช่น สถาบันพัฒนาเด็กเล็กที่เป็นแฟรนไชส์ที่มีชื่อเสียงอยู่แล้วก็จะได้เปรียบในด้านของสาขาที่มากกว่าไม่ว่าจะเป็น Babies Genius มี 11 สาขา Tumble Tots มี 9 สาขา Gymboree มี 10 สาขา ต้นทุนที่ใช้การดำเนินการก็มีความได้เปรียบกว่าคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ อีกทั้งยังมีความชำนาญในด้านงานตลาดที่ไม่ต้องรณรงค์ประชาสัมพันธ์มากมายเหมือนกับผู้ที่เข้ามาใหม่ที่จะต้องทำการตลาดอย่างหนักเพื่อให้ผู้ปกครองสนใจเข้ามาใช้บริการ ดังนั้น ยิ่งอุตสาหกรรมที่มีการประหยัดจากขนาดมากเท่าใดก็จะทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งขันยากขึ้น เพราะได้ช่วยให้มีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดแต่การที่คู่แข่งรายใหม่จะเริ่มทำการผลิตในปริมาณมากๆ ในทันทีที่เข้าสู่อุตสาหกรรมนั้นไม่มากนัก

- Product Differentiation

คู่แข่งรายใหม่จะพบกับอุปสรรคในการทำตลาดสินค้าตนเองและต้องลงทุนด้านการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างมาก เพื่อแนะนำและจูงใจให้ผู้ปกครองหันมาซื้อสินค้าบริการของตนเอง เนื่องจากสินค้าของตนนั้นมี Brand Name หลักสูตรที่ใช้ในการสอนที่มีความต่างจากคู่แข่งรายเดิมและยังไม่มีที่รู้จักในตลาดแข่งขันนี้ จึงเป็นการยากและต้องใช้เวลาในการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าของผู้ประกอบการรายเดิมที่มีการสร้าง Brand Name จนเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายและมีฐานลูกค้าที่เป็น Customer Loyalty อยู่ด้วย ซึ่งผู้ปกครองโดยส่วนใหญ่มักจะตัดสินใจจากประสบการณ์ในอดีต คำพูดที่บอกต่อกันมา หากทางสถาบันสามารถสร้างความเชื่อมั่นความประทับใจให้กับผู้ปกครองได้ก็จะมีแนวโน้มที่จะเลือกสถาบันแห่งเดิมในการแนะนำให้บุตรหลานที่เหลื่อหรือบอกต่อไปยังกลุ่มผู้ปกครองด้วยกันให้ส่งบุตรหลานมาที่สถาบันแห่งนั้นเช่นเดียวกัน

- Government Policy

ในปัจจุบันเห็นได้ว่าทางภาครัฐให้ความสำคัญกับการศึกษาค่อนข้างมาก เพราะถือว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดให้มีคุณภาพ โดยมีการส่งเสริมพยายามให้เด็กและเยาวชน ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ในขณะที่เดียวกันไม่มีการใช้ข้อบังคับหรือกฎหมายที่เป็นข้อกีดกันในการทำธุรกิจประเภทนี้ ซึ่งก็ถือว่าเป็นส่วนเสริมที่ทำให้เกิดคู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาดได้โดยง่าย

สรุปได้ว่า อุตสาหกรรมธุรกิจสถาบันพัฒนาเด็กมี Barrier of Entry อยู่ในระดับที่สูง และภัยคุกคามจากการที่จะมีคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมธุรกิจสถาบันพัฒนาเด็กไม่ได้เป็นภัยคุกคามที่น่ากังวลมากนัก

⁴¹ บริษัท เพลย์ แอนด์ มิวสิค จำกัด (ที่มา : <http://www.gymboree.co.th/> ดึงข้อมูลวันที่ 4 เมษายน พ.ศ.2551)

ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among existing firms)

สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมจะอยู่ระหว่างการแข่งขันโดยสมบูรณ์ (Perfect Competition) กับการผูกขาดโดยแท้จริง (Pure Monopoly) สภาพการแข่งขันโดยส่วนใหญ่จะอยู่ระหว่าง 2 ข้างดังกล่าวด้วยเหตุผลสำคัญ 2 ประการ คือ การมีกฎหมายป้องกันการผูกขาดและด้วยเหตุจูงใจทางด้านกำไรทำให้ผู้ประกอบการพยายามไม่ให้เกิดสภาพการแข่งขันโดยสมบูรณ์เกิดขึ้นการแข่งขันจึงอยู่ตรงกลางระหว่าง 2 ข้าง คือการแข่งขันอยู่ในสถานการณ์ที่มีผู้แข่งขันน้อยราย และไม่พยายามแข่งขันแบบเผชิญหน้าหรือไม่มีการแข่งขันกันด้วยราคา การเข้าสู่ตลาดของผู้แข่งรายใหม่จะยาก และสินค้าจะมีความแตกต่างกันสูงซึ่งเป็นการหลีกเลี่ยงการแข่งขัน กับอีกข้างหนึ่งผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมมีหลายราย แต่ละรายมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์บ่อยครั้งเพื่อให้ทันกับการแข่งขัน มีผู้นำตลาดและมีผลประกอบการสูงต่ำสลับกันไปตามแต่ความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเป็นการแข่งขันเกินปกติ (Hyper competition)

สภาพการแข่งขันที่รุนแรงย่อมไม่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม เพราะนั่นหมายถึงส่วนแบ่งทางตลาดที่ลดลง อาจนำไปสู่การแข่งกันทางด้านราคาซึ่งท้ายที่สุดก็จะนำไปสู่การลดลงของ margin และผลกำไรที่จะต้องหดหายไปที่สุด สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมประเภทนี้อาจไม่เห็นภาพของการแข่งขันที่รุนแรงชัดเจนนัก แต่ด้วยสภาพแวดล้อมต่างๆที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในด้านสภาพสังคม อัตราการเพิ่มขึ้นของประชากรที่ลดลงในทุกๆปี และภาวะเศรษฐกิจที่มีความผันแปร ไม่แน่นอน ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้ภาวะการแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้น สถาบันที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักก็มักเป็นผู้ที่ได้เปรียบในการแข่งขัน การรับรู้ของผู้บริโภคซึ่งก็คือผู้ปกครองนอกจากผ่านทางสื่อต่างๆ แล้ว ส่วนใหญ่เกิดจากการแนะนำของคนรู้จักหรือ word of mouth เป็นประการสำคัญ

- Number of competitors & Rate of industry growth

จำนวนผู้ประกอบการที่มีความโดดเด่นเป็นที่รู้จักในธุรกิจประเภทนี้มักเป็นธุรกิจในรูปแบบแฟรนไชส์ ซึ่งมีทั้งที่เป็นการซื้อสิทธิ์มาจากต่างประเทศ คือ Gymboree, Tumble Tots รวมไปถึงเป็นผู้ประกอบการไทยเองที่ก่อตั้งธุรกิจขึ้นมาเองและเป็นเจ้าของสิทธิ์คือ KiDO และ Babies Genius โดยจะมีการกระจายสาขาอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลเป็นส่วนใหญ่ จากข้อมูลในปีพ.ศ. 2549 ตลาดแฟรนไชส์ธุรกิจการศึกษามีมูลค่า 3,000-4,000 ล้านบาทต่อปี และมีแนวโน้มการเติบโตเฉลี่ยของธุรกิจอยู่ที่ 15-20% ของทุกปี⁴² แนวโน้มของธุรกิจนี้มีแนวโน้มเติบโตได้ดีในระดับหนึ่งเนื่องจากยังมีความต้องการของผู้บริโภคบางส่วนที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเต็มที่นัก ดังเห็นได้จากที่ผู้ประกอบการแต่ละรายต่างเพิ่มขยายสาขาให้มีจำนวนมากยิ่งขึ้นทั้งในเขตกรุงเทพมหานคร รวมไปถึงต่างจังหวัดที่มีศักยภาพ เช่น KiDO⁴³ มีแผนการขยายธุรกิจแฟรนไชส์ในเขตกรุงเทพมหานครภายในปี พ.ศ. 2551 อีก 2 สาขา ซึ่งก็อยู่ระหว่างขั้นตอนการคัดเลือกหาผู้รับสิทธิ์ที่เหมาะสมเพื่อที่จะเปิดดำเนินการขยายสาขาต่อไปในอนาคต

- Product characteristics

เนื่องด้วยลักษณะของธุรกิจประเภทนี้มีความแตกต่างในด้านอื่นไม่มากนักไม่ว่าในเรื่องของสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ แต่ก็มีมีความแตกต่างกันในด้านของหลักสูตรซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญของธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการแต่ละเจ้าก็จะมีการออกแบบหลักสูตรที่มีจุดเด่นต่างกันไป แต่ทว่ายังไม่มีผู้ประกอบการรายใดที่นำการกระตุ้นพัฒนาการเด็กเล็กในเรื่องความฉลาดทางด้าน MQ (Moral Quotient) มาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรเลย ซึ่งเป็นข้อแตกต่างที่

⁴² พัธนะชัย กมลเนตร. “ธุรกิจ กศ. รับโชคปีหมูทองขึ้นแท่นเบอร์ 2- ลงทุนคิดค้น” ใน หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์. (วันที่ 15 มกราคม พ.ศ. 2550)

⁴³ บริษัท คิโด ประเทศไทย จำกัด (ที่มา : <http://www.kidothailand.com/> ดึงข้อมูลวันที่ 4 เมษายน พ.ศ.2551)

สำคัญของสถาบัน Child Bright ที่นำกระบวนการพัฒนา MQ เข้ามาเป็นส่วนประกอบสำคัญในหลักสูตร แต่อย่างไรก็ตามต้องทำให้ผู้บริโภครับรู้ความเหมือนหรือความต่างนั้นๆด้วย

- Height of exit barriers

การออกจากการดำเนินธุรกิจประเภทนี้ของผู้ประกอบการรายเดิมหากไม่ประสบความสำเร็จ สามารถทำได้โดยง่าย เนื่องจากเงินทุนที่ใช้ในการลงทุนครั้งแรกไม่สูงมากนัก ซึ่งก็ย่อมส่งผลให้การแข่งขันของตลาดไม่สูงมาก

สรุปได้ว่า แม้สภาพของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมธุรกิจสถาบันพัฒนาเด็กที่รุนแรงขึ้นจะมีผลในแง่ลบ(-) ต่อสถาบันสถาบัน Child Bright แต่ด้วยคุณสมบัติของหลักสูตรที่โดดเด่นทำให้มีโอกาสในการทำการตลาดที่ต่างไปจากผู้ผลิตรายเดิม

ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product)

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้มีสินค้าอื่นมาทดแทนเกิดขึ้นนั้นได้แก่ ต้นทุนราคาสินค้าที่ต่ำกว่า คุณภาพสินค้าที่ผลิตได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ให้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น หรือสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่อาจแปรเปลี่ยนไปจากความต้องการแบบเดิมได้ โดยลักษณะการทดแทนของธุรกิจประเภทนี้มีดังต่อไปนี้คือ

- Relative price & Performance trade-off

ลักษณะของสินค้าทดแทนของสถาบันพัฒนาเด็กนั้นที่สำคัญมี 2 รูปแบบคือ

- การอบรมให้การศึกษาโดยครอบครัว เป็นลักษณะการที่ บิดา มารดา หรือผู้ปกครองเป็นผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงในการสอนกระตุ้นพัฒนาการเด็ก ซึ่งเป็นในลักษณะของการเลี้ยงดูแบบเดิมของสังคมไทยนั่นเอง ซึ่งมักจะให้ญาติเป็นผู้ที่ดูแลหรือสอนเด็กให้ แต่เนื่องจากลักษณะครอบครัวในปัจจุบันทั้งบิดาและมารดาต่างก็ต้องออกไปทำงานนอกบ้านทั้งคู่ไม่มีเวลาพอที่จะสอนได้ ในขณะที่สมาชิกในครอบครัวก็ประกอบไปด้วย บิดา มารดา และบุตร ซึ่งเป็นลักษณะครอบครัวเชิงเดี่ยวมากยิ่งขึ้นและต้องเป็นการเพิ่มภาระในการดูแลญาติเพิ่มขึ้น การที่จะหาญาติมาช่วยในการดูแลเลี้ยงดูบุตรเป็นไปได้ยาก
- โรงเรียนที่รับดูแลเด็กเล็กก็จัดว่าเป็นอีกหนึ่งสินค้าทดแทนของธุรกิจนี้ ซึ่งปัจจุบันได้มีการนำเสนอว่านำการใช้แนวคิดการกระตุ้นพัฒนาการในด้านต่างๆนอกเหนือจาก IQ เข้ามาปรับใช้เป็นหลักสูตรในการเรียนการสอน ประกอบกับมีการตั้งราคาที่แตกต่างมากน้อยอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันกับธุรกิจสถาบันพัฒนาศักยภาพเด็กเล็กได้ และมีข้อได้เปรียบคือนอกจากที่จะเป็นที่สอนกระตุ้นพัฒนาการเด็กแล้วยังมีการให้บริการรับเลี้ยงดูเด็กตลอดทั้งวันซึ่งเป็นการลดภาระของผู้ปกครองที่ต้องทำงานนอกบ้านไปได้มาก จึงทำให้เป็นสินค้าบริการที่ได้รับความนิยมและยอมรับจากลูกค้าค่อนข้างมาก นอกจากนี้รวมไปถึงสถาบันสอนพิเศษเฉพาะด้าน เช่น ศิลปะ ดนตรี ที่สามารถนำมาพิจารณาเข้ามาเป็นสินค้าทดแทนได้ด้วยเช่นกัน

สรุปได้ว่า อุตสาหกรรมธุรกิจสถาบันพัฒนาเด็กมีอุปสรรคอันเกิดจากสินค้าทดแทนทางตรงและสินค้าทดแทนทางอ้อมสูง โดยเฉพาะลักษณะโรงเรียนที่รับเลี้ยงเด็ก โดยส่งผลกระทบในแง่ลบ(-) ต่อสถาบัน Child Bright

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

เมื่อลักษณะของอุตสาหกรรมที่เอื้อให้ผู้บริโภคสามารถจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ประกอบการจนทำให้ต้องมีลดราคาให้ต่ำลง ปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้นตามที่ตนต้องการ ในกรณีนี้ถือว่าอำนาจต่อรองของผู้ซื้อจะมีอิทธิพลเหนือผู้ประกอบการ ส่งผลต่อกำไรของผู้ประกอบการที่ลดลง ทำให้ผู้ประกอบการต้องเพิ่มปริมาณการขายที่มาก

ขึ้นเพื่อทดแทนกับส่วนต่างของกำไรต่อหน่วยที่ลดลง ทำให้ผู้ประกอบการต่างๆต้องมีการแข่งขัน เพื่อเพิ่มยอดขายให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสุดท้ายแล้วก็จะส่งผลต่อระดับการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมในที่สุดที่ย่อมมีระดับการแข่งขันที่สูงขึ้นมากนั่นเอง สำหรับธุรกิจสถาบันพัฒนาเด็กนั้นจะทำการวิเคราะห์อำนาจต่อรองของผู้ซื้อผ่านประเด็นต่างๆ ดังนี้

- Concentrations

เนื่องจากลูกค้าที่มาใช้บริการนั้นโดยส่วนมากแล้วเป็นลูกค้ารายย่อยเป็นผู้ปกครองที่นำบุตรหลานของตนเองเข้ามาเรียนกับสถาบันพัฒนาเด็กโดยตรง อีกทั้งมีแนวโน้มจำนวนลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้นทำให้มีอำนาจในการต่อรองกับธุรกิจประเภทนี้น้อย

- Backward Integration

การที่ลูกค้าจะเข้ามาเป็นผู้ดำเนินเปิดกิจการเองเป็นไปได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากการเปิดสถาบันพัฒนาเด็กนั้นต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ และมีความรอบรู้ในธุรกิจมากพอสมควร รวมไปถึงด้านเงินทุน การคัดสรรทรัพยากร อีกทั้งด้วยข้อจำกัดในด้านของคู่แข่งในธุรกิจที่ค่อนข้างมาก ทำให้โอกาสที่ลูกค้าจะพัฒนาธุรกิจประเภทนี้เองนั้นเป็นไปได้ยาก

- Information accessibility

ในกรณีที่ลูกค้ามีข้อมูลหรือความรู้หรือเกี่ยวกับตลาดหรือสินค้าเป็นอย่างดีก็จะมีอำนาจในการต่อรองค่อนข้างสูง เช่น ผู้ปกครองมีความเข้าใจในลักษณะธุรกิจที่ในปัจจุบันต้องแข่งขันกันสูง ทราบลักษณะหลักสูตรการสอน ราคาค่าใช้จ่ายสำหรับการส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนของผู้ประกอบการแต่ละราย ลูกค้าสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นข้อต่อรองเพื่อสร้างแรงกดดันให้แก่ผู้ประกอบการได้ อาจการต่อรองขอลดราคา ซึ่งการเข้าถึงข้อมูลในปัจจุบันนั้นเป็นเรื่องที่ไม่ยากนัก

- Quality

การที่ผู้ปกครองจะเลือกสถาบันใดให้บุตรหลานนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพเป็นประการสำคัญเพราะต้องการมอบสิ่งที่ดีว่าดีที่สุดให้กับบุตรหลานของตน ซึ่งเป็นผลให้ความอ่อนไหวต่อราคามีค่อนข้างน้อย โดยหากผู้ประกอบการสามารถนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้ปกครองเหนือกว่าคู่แข่งก็สามารถที่จะดึงดูดผู้ปกครองมาเป็นลูกค้าได้ทั้งที่ราคาที่ตั้งไว้อาจจะสูงกว่าคู่แข่งก็ตามที่ หากมีคู่แข่งที่ใช้กลยุทธ์ด้านราคาเข้ามาแข่งขันก็จะมีผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจเท่าไรนัก ในทางกลับกันหากไม่มีความแตกต่างในด้านคุณภาพ มีมาตรฐานเดียวกันเหมือนกันทุกแห่ง ผู้ปกครองก็จะเลือกซื้อจากผู้ประกอบการรายใดก็ได้เนื่องจากพิจารณาแล้วมีคุณภาพเหมือนกัน อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อก็จะสูงกว่ากรณีแรก

สรุปได้ว่า อำนาจต่อรองของผู้ซื้อที่มีต่ออุตสาหกรรมธุรกิจสถาบันพัฒนาเด็กนั้นอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก ซึ่งส่งผลในแง่บวก(+) ต่อสถาบัน Child Bright

อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบ (Bargaining Power of Suppliers)

- Concentration

ผู้ส่งมอบที่สำคัญในธุรกิจสถาบันพัฒนาเด็กคือ ทรัพยากรบุคคล ประกอบไปด้วย ผู้ดูแล ดำเนินกิจกรรม ครู นักจิตวิทยา ซึ่งก็ต้องมีประสิทธิภาพและมีความเชี่ยวชาญสูงในการดำเนินการถ่ายทอดการพัฒนาศักยภาพเด็กผ่านหลักสูตรให้สัมฤทธิ์ผลสูงสุด บุคคลเหล่านี้ทางผู้ประกอบการต้องพยายามรักษาให้คงอยู่ในองค์กรให้ได้ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าในตลาดแรงงานปัจจุบันจะมีจำนวนของผู้ส่งมอบปริมาณมากโดยเฉพาะในตำแหน่งของผู้ดูแล และผู้

ดำเนินกิจกรรมมีการกำหนดคุณวุฒิทางการศึกษาขั้นต่ำไว้ที่ปริญญาตรีโดยไม่ระบุสาขา และจะมีการพัฒนาฝึกอบรมโดยผู้ประกอบการแต่ละแห่งเอง แต่การที่จะหาบุคคลที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการขององค์กรเป็นไปได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากงานในลักษณะนี้ต้องใช้ระยะเวลาสร้างสมประสบการณ์ถึงจะเกิดความสามารถเชี่ยวชาญได้ นอกจากนี้ประเด็นในด้านความสามารถแล้วเรื่องของคนที่ผู้ส่งมอบมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับเด็กเล็กทำให้ต้องมีคุณสมบัติสำคัญ คือ เป็นผู้ที่มีจิตใจที่ดี รักเข้าใจเด็ก มีความเมตตา คุณสมบัติเหล่านี้ก็ยิ่งทำให้เป็นการจำกัดปริมาณของผู้ส่งมอบที่ลักษณะที่องค์กรต้องการให้มีปริมาณน้อยลงไปยิ่งขึ้น

- Forward Integration

เป็นข้อต่อรองของผู้ส่งมอบเพื่อสร้างแรงกดดันให้ผู้ประกอบการ ในลักษณะนี้จะเป็นกลยุทธ์ที่ตรงกันข้ามกับ Backward Integration โดยกลุ่มผู้ส่งมอบจะรวมตัวกันเข้าไปทำการผลิตโดยใช้วัตถุดิบของตนเองมาเป็นส่วนประกอบในกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้ Outputs เสนอขายให้ลูกค้าแข่งกับผู้ประกอบการ ซึ่งในกรณีธุรกิจสถาบันพัฒนาเด็กผู้ส่งมอบมีโอกาสที่จะเข้ามาสู่ธุรกิจนี้ได้ไม่ยากนัก ทั้งนี้ก็ขึ้นกับผลตอบแทนที่ผู้ประกอบการเสนอให้ว่ามีความคุ้มค่ากับการที่ผู้ส่งมอบไม่ออกมาเป็นผู้ดำเนินธุรกิจเองหรือไม่

สรุปได้ว่า อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบต่ออุตสาหกรรมธุรกิจสถาบันพัฒนาเด็กอยู่ในระดับสูงซึ่งส่งผลกระทบในทางลบ (-) ต่อสถาบัน Child Bright

กล่าวโดยสรุปแล้ว จะเห็นได้จากการวิเคราะห์ระดับอุตสาหกรรมธุรกิจสถาบันพัฒนาเด็กโดยใช้กรอบแนวคิด Five-Forces Model พบว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจ เนื่องจากตลาดมีศักยภาพในการเติบโตอีกมาก หากตัวผลิตภัณฑ์มีความโดดเด่นแตกต่างจากผู้ประกอบการอื่นก็สามารถที่จะดึงดูดผู้บริโภคได้ ประกอบกับทั้งเงินลงทุนในการดำเนินกิจการถือว่าไม่สูงมากนัก สิ้นค้าทดแทนต่างๆ ถึงแม้อยู่ในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงแต่หากผู้ประกอบการสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับผู้บริโภคได้แล้วก็สามารถลดแรงกดดันจากปัจจัยดังกล่าวไปได้ ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งหมดข้างต้นก็จะพบว่าธุรกิจสถาบันพัฒนาเด็กมีความน่าสนใจในการลงทุนและมีโอกาสเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

การวิเคราะห์คู่แข่งทางธุรกิจของสถาบัน Child Bright

การวิเคราะห์การแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะวิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรมแล้ว ธุรกิจควรที่จะมีการวิเคราะห์ทางด้านการแข่งขันในส่วนของคุณแข่งขันโดยตรง เพื่อเป็นการมองว่าคุณแข่งขันที่มีการดำเนินธุรกิจมีแนวทาง มีตำแหน่งทางการแข่งขันและการผลิตสินค้าแบบเดียวกับธุรกิจ รวมถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มเดียวกันกับธุรกิจนั้นมีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการอย่างไร เป็นการมองคู่แข่งที่อยู่ในกลุ่มทางกลยุทธ์เดียวกัน เพื่อที่จะทราบได้ว่าคู่แข่งมีจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญอย่างไร รวมไปถึงแนวคิดและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ จนถึงรูปแบบการแข่งขันในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของคุณแข่งขันเพื่อที่จะคาดการณ์ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับบริษัทเพื่อนำไปใช้สำหรับการเตรียมการในการป้องกันคู่แข่ง เพื่อที่ทำธุรกิจสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น เพราะธุรกิจมีความเข้าใจกลยุทธ์คู่แข่ง และคาดการณ์ทางด้านการแข่งขันของคุณแข่งขันในอนาคตได้แม่นยำยิ่งขึ้น

สำหรับสถาบันพัฒนาเด็กนั้นมีลูกกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้ปกครองที่ต้องการให้บุตรหลานได้รับการพัฒนาศักยภาพในทุกด้าน โดยหลักสูตรของสถาบัน Child Bright ที่ใช้เป็นการปรับนำแนวคิดหลักสูตรการสอนของต่างประเทศเข้ามาผสมผสานกับแนวคิดวัฒนธรรมไทยในด้านจริยธรรม ศิลธรรม เชื้อเพื่อเผ่าแม่ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งในปัจจุบันมีผู้ประกอบการหลายเจ้าที่ดำเนินธุรกิจลักษณะเช่นเดียวกันแต่จะมีความแตกต่างกันในด้านของหลักสูตรซึ่งส่วนใหญ่

แล้วเป็นการนำหลักสูตรจากต่างประเทศมาใช้โดยตรง สถาบันเหล่านี้ถือเป็นคู่แข่งทางตรงของธุรกิจ อย่างไรก็ตามก็ยังมีคู่แข่งทางอ้อมซึ่งมีลักษณะเป็นสินค้าทดแทนได้ คือ โรงเรียนที่รับดูแลเด็กเล็ก และ สถาบันสอนพิเศษเฉพาะด้าน

Gymboree⁴⁴

Gymboree มีแฟรนไชส์ทั่วโลกจำนวนกว่า 546 ราย ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอื่นๆ อีก 30 ประเทศ ในส่วนของประเทศไทยนั้น บริษัทเพลย์ แอนด์ มิวสิก จำกัด (Play and Music Co., Ltd.) ได้นำเข้าแฟรนไชส์ Gymboree จากประเทศสหรัฐอเมริกา แนวคิดหลักของหลักสูตร Gymboree



Learning Program คือ การเล่น และการเรียนรู้เป็นสิ่งที่แยกจากการไม่ได้ ประกอบไปด้วยกิจกรรมการเล่น กิจกรรมดนตรี และกิจกรรมศิลปะ โดยมีระดับขั้นที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกับการพัฒนาการในแต่ละช่วงอายุ เริ่มรับเด็กตั้งแต่วัยแรกเกิดไปจนกระทั่งถึงเด็กอายุ 5 ปี แบ่งออกเป็น 7 ระดับ

ลักษณะหลักสูตรจะแบ่งออกเป็น ระดับต่างๆตามช่วงอายุของเด็ก ทั้งหมด 7 ระดับ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- **ระดับที่ 1 :** สำหรับเด็กอายุ 0-6 เดือน พัฒนาเด็กผ่านกิจกรรมประสาทสัมผัส กิจกรรมกระตุ้นพัฒนาการ ไม่ว่าจะเป็นการนอนคว่ำ การเล่นกับไฟฉาย หรือการนวดสัมผัส ซึ่งช่วยทำให้ทารกไว้วางใจ รู้สึกอบอุ่นและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ดูแล นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ปกครองที่จะช่วยผู้ปกครองในการเรียนรู้จากผู้ปกครองคนอื่นๆ และเรียนรู้เกี่ยวกับพัฒนาการของลูกของตนเองมากขึ้น
- **ระดับที่ 2 :** สำหรับเด็กอายุ 6-12 เดือน สร้างการเรียนรู้ให้กับเด็กว่าสามารถที่จะทำให้สิ่งต่างๆเกิดขึ้นได้อย่างไร จากกิจกรรมที่เน้นให้เด็กๆ รู้จักผลลัพธ์จากการทำกิจกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้น และยังสามารถทำกิจกรรมเพื่อเสริมความแข็งแรงของร่างกาย ไม่ว่าจะเป็นการเล่นบนทางลาด กระดานลื่น เครื่องปีนปายหรืออุโมงค์ชนิดต่างๆรวมไปถึงการนวดนวดและทวนทวนมาไว้เพื่อช่วยสนับสนุนทักษะทางสังคม และกระตุ้นพัฒนาการสมอง
- **ระดับที่ 3 :** สำหรับเด็กอายุ 10-16 เดือน เป็นการฝึกทักษะทางการสื่อสารทำให้เด็กๆ สามารถแสดงให้บุคคลอื่นรู้ว่าเขาต้องการอะไร คิดหรือรู้สึกอย่างไร ด้วยกิจกรรมพัฒนาการนานาชาติที่ Gymboree จัดเตรียมไว้ผ่านเครื่องเล่นต่างๆ นอกจากนี้เด็กๆ ได้ฝึกทักษะในการสร้างสมดุลย์และฝึกความแข็งแรงของร่างกาย ขณะที่ฝึกนั้นผู้ปกครองเองก็สามารถสังเกตได้ว่า ลูกของตนมีปฏิสัมพันธ์ และเล่นกับเด็กคนอื่นอย่างไร
- **ระดับที่ 4 :** สำหรับเด็กอายุ 16-22 เดือน การฝึกการเคลื่อนไหวอย่างมีจุดประสงค์ โดยจะใช้เครื่องเล่นเป็นอุปกรณ์ในการเสริมพัฒนาการด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นพัฒนาการด้านร่างกาย พัฒนาการด้านสติปัญญา และพัฒนาการด้านสังคม โดยให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้เด็กๆ ได้เรียนรู้ที่จะเป็นนักแก้ปัญหา เช่น เรียนรู้วิธีการเข้าและออกจากอุโมงค์ หรือ การผลักดันทำกิจกรรม
- **ระดับที่ 5 :** สำหรับเด็กอายุ 22-28 เดือน การเล่นเกมตามจินตนาการสร้างสรรค์จะช่วยสนับสนุนพัฒนาการในการคิดแบบเป็นสัญลักษณ์ จากไม้กระดาน อุโมงค์ และเครื่องปีนปาย เด็กๆ ได้ใช้ความสามารถในการสมมุติให้เป็นบ้านสุนัข รถดับเพลิง และอุปกรณ์อื่นๆอีกมากมาย ในช่วงวัยที่เด็กๆ บางคนเริ่มเข้าเรียนชั้นอนุบาล ทาง Gymboree ก็นำทั้งอุปกรณ์และเกมส์เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการด้านภาษา และพัฒนาการด้านสังคม เพื่อให้เด็กๆ ได้สนุก และเรียนรู้ไปในเวลาเดียวกัน

⁴⁴ บริษัท เพลย์ แอนด์ มิวสิก จำกัด (ที่มา : <http://www.gymboree.co.th/> ดึงข้อมูลวันที่ 4 เมษายน พ.ศ.2551)

- ระดับที่ 6 : สำหรับเด็กอายุ 28-36 เดือน การเล่นสมมติ การอ่านหนังสือ การเล่นกับอุปกรณ์ และการเล่นทั้งแบบกลุ่มและแบบอิสระ เด็กๆจะได้เรียนรู้ทักษะในการฟัง และทักษะทางภาษาที่จำเป็น เพื่อให้เด็กพร้อมสำหรับการเข้าเรียนอนุบาล กิจกรรมอันหลากหลายจะมุ่งไปที่การเล่นที่เด็กๆจะได้มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และสร้างจินตนาการเพื่อฝึกทักษะในการคิดอย่างเป็นระบบ
- ระดับที่ 7 : สำหรับเด็กอายุ 3-5 ปี จะได้รับการฝึกฝนที่มุ่งเน้นไปที่การฝึกทักษะสำคัญทั้งหมดที่บูรณาการเพื่อความพร้อมสำหรับการเข้าโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นพัฒนาการด้านร่างกาย พัฒนาการด้านสติปัญญา และพัฒนาการด้านสังคม ที่จะผนวกกับปัจจัยสำคัญสำหรับเด็กที่จะทำกิจกรรมร่วมกับเพื่อนๆ นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมสร้างสรรค์ที่ช่วยฝึกทักษะในการฟังคำสั่ง การให้ความร่วมมือ และการใช้ความคิดสร้างสรรค์

ปัจจุบัน Gymboree มีสาขาในประเทศไทยทั้งสิ้น 10 สาขา ซึ่งล้วนอยู่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล คือ สาขาชิดลม (เซ็นทรัลชิดลมทาวเวอร์) สาขาสุขุมวิท (Racquet Club3 สุขุมวิท49) สาขาบางนา (เซ็นทรัลบางนา) สาขารัชโยธิน (ศุภาลัยพาร์ค) สาขาพระราม 3 (บางกอกการ์เดน) สาขาเพชรเกษม (เพชรเกษม 65) สาขาปิ่นเกล้า (เซ็นทรัลปิ่นเกล้า) สาขารามคำแหง (หมู่บ้านส้มมากร) สาขาแจ้งวัฒนะ (สปอร์ตซิตี) และ สาขารังสิต (ศูนย์การค้าฟิวเจอร์ปาร์ครังสิต) ซึ่งการที่มีสาขาค่อนข้างมากของ Gymboree นี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบประการหนึ่งที่เหนือกว่าคู่แข่ง ผู้บริโภคโดยส่วนใหญ่ต่างก็มีความคุ้นเคยหรือรู้จัก Gymboree ค่อนข้างมากด้วยเพราะเป็นสถาบันพัฒนาเด็กที่เปิดในประเทศไทยมาเป็นระยะเวลาที่นานพอสมควร และด้วยชื่อเสียงของบริษัทแม่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ก็เป็นการช่วยสร้างความมั่นใจแก่ผู้บริโภคในการส่งบุตรหลานมารับบริการ ยังมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองที่สนใจได้นำบุตรหลานเข้ามาทดลองกิจกรรมได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งทางการตลาดที่ Gymboree นำมาใช้

จุดแข็ง

- มีประสบการณ์ยาวนานถึง 30 ปี ทำให้มีความน่าเชื่อถือในความชำนาญด้านการพัฒนาเด็กเล็กได้ดี
- มีสาขาแพร่หลายมากถึง 27 ประเทศทั่วโลก ทำให้เป็นที่รู้จัก สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่กลุ่มลูกค้า
- หลักสูตรค่อนข้างหลากหลายไม่ว่าจะเป็น การออกกำลังกาย ดนตรี และศิลปะ
- เน้นการสอนแบบ 2 ภาษา (Bilingual) สามารถตอบสนองความต้องการของพ่อแม่ที่ต้องการให้ลูกมีความเป็น international
- มีการขยายมากถึง 8 สาขาในกรุงเทพมหานครทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้มาก ซึ่งการมีจำนวนสาขาจำนวนมากยิ่งทำให้ผู้ปกครองมีโอกาสได้พบหรือรู้จักมากกว่าผู้ประกอบการรายอื่นๆ

จุดอ่อน

- เป็นหลักสูตรที่พัฒนามาจากประเทศสหรัฐอเมริกา ดังนั้นจึงมีลักษณะของหลักสูตรที่มีพื้นฐานจากต่างประเทศ อาจไม่เหมาะสมกับแต่ละวัฒนธรรมในแต่ละประเทศ
- แม้ว่าแต่ละหลักสูตรของ Gymboree มีความหลากหลาย แต่พบว่าหลักสูตรในแต่ละช่วงอายุไม่ค่อยมีความแตกต่างในเนื้อหาของหลักสูตรเท่าไรนัก
- เนื่องจากได้รับความนิยมจากผู้ปกครองมีผลให้จำนวนของเด็กที่เข้าเรียนในแต่ละ class มีจำนวนค่อนข้างมาก ทำให้การดูแลไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะในวันเสาร์ และวันอาทิตย์
- เนื่องจากการขยาย Franchise ให้กับบุคคลทั่วไปในประเทศไทยทำให้อาจควบคุมคุณภาพได้ยาก

KiDO เป็นสถาบันพัฒนาเด็กที่ก่อตั้งโดยผู้ประกอบการคนไทย โดยมุ่งเสริมทักษะ พัฒนาการของเด็กด้วยการใช้สื่อหรือวิธีเรียนที่เรียกว่าการเล่น (Playing) เป็นตัวหลัก พร้อมกับสอดแทรกการเรียนรู้ให้กับเด็ก โดยสื่อที่เด็กนำมาใช้จะเกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมรอบๆตัว เพื่อให้เด็กคุ้นเคยและนำมาใช้บ่อย ซึ่งความถี่ในการได้สัมผัส



พูด ฟัง จะช่วยให้เด็กมีพัฒนาการอย่างมีลำดับ เป็นขั้นเป็นตอน และถูกวิธีทั้งด้านสมองและร่างกาย โดยใช้หลักสูตรพัฒนาทักษะและส่งเสริมการเรียนรู้จากประเทศสหรัฐอเมริกาภายใต้แนวคิด student-center ซึ่งทุกหลักสูตรของ KiDO ออกแบบเพื่อกระตุ้นพัฒนาการของเด็กๆ อย่างเหมาะสมต่อช่วงวัย มีจุดประสงค์ที่ชัดเจน และจะเปลี่ยนเนื้อหาหลักของการเรียนรู้ในทุกสัปดาห์ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 โปรแกรมหลัก สำหรับเด็กตั้งแต่อายุตั้งแต่ 6 เดือนเป็นต้นไป คือ

- KiDO Gym & Play : การเรียนรู้ผ่านการเล่นและการออกกำลังกาย เป็นหลักสูตรที่สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในระหว่างที่เด็กสนุกสนานกับการเล่น โดยที่ครูผู้ดูแลจะแนะนำทั้งผู้ปกครองและตัวของเด็กในการร้องเพลง การเล่น เกมต่างๆไม่ว่าจะเป็น circle games, finger plays, adventures, bubbles และ parachute fun เด็กจะถูกแนะนำสอนให้รู้จักจังหวะดนตรี ตัวอักษร ตัวเลข สี รูปทรง ส่วนต่างๆของร่างกาย และเริ่มที่จะพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้านการฟัง นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมการออกกำลังกายใช้มัดกล้ามเนื้อต่างๆของเด็ก ไม่ว่าจะเป็นการเดิน การปีน การคลาน การกระโดด การวิ่ง การเล่นกับลูกบอล ภายใต้สภาพแวดล้อมสถานที่อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับเด็กให้เด็กรู้สึกผ่อนคลายและสนุกไปกับกิจกรรม นอกจากนี้เด็กยังได้พัฒนาทักษะการเข้าสังคมผ่านการเล่นกับเพื่อนร่วมห้อง
- KiDO Music & More : พัฒนาสมองและเสริมสร้างทักษะกับกิจกรรมดนตรี เป็นกิจกรรมที่ให้เด็กร้องเพลงและเต้นขณะที่เล่นกับอุปกรณ์สร้างจังหวะ มีการนำลูกบอล ลูกโป่งรวมไปถึงหุ่นเชิด เข้าร่วมร่วมในกิจกรรมด้วยเพื่อสร้างความสนุกสนานเพลิดเพลินให้กับเด็ก มีการนำดนตรีจังหวะต่างๆเข้ามาใช้ ซึ่งก็จะให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้วย
- KiDO Arts & Crafts : ฝึกกล้ามเนื้อมือ ใช้จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระกับศิลปะ เป็นการนำศิลปะเข้ามาใช้โดยเป็นการเสริมสร้างจินตนาการให้แก่เด็ก โดยอุปกรณ์ที่ใช้ไม่มีอันตรายต่อสุขภาพของเด็ก โดยนอกจากจะเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการแล้ว ศิลปะยังช่วยฝึกความพยายามให้แก่เด็กได้อีกทางหนึ่งในการจะทำงานให้สำเร็จ และเป็นช่องทางในการให้เด็กได้รู้จักสีสันท่างๆ การปั้น การพิมพ์ การทำเครื่องหมาย งานปะติด กระดาษ โดยมีการกำหนดธีมให้เด็กสร้างสรรค์งานศิลปะไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบงานวาด หรืองานปั้นให้สอดคล้องกับเพลง บทกวี หรือ นิทานที่ได้เล่าให้เด็กฟัง
- KiDO Arts & Cooking : พัฒนาทักษะพื้นฐานผ่านการลงมือทำเมนูอาหารต่างๆ เป็นหลักสูตรที่นำการทำอาหารแบบง่ายๆเข้ามาใช้เพื่อกระตุ้นพัฒนาการของเด็ก โดยตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียม การปรุง การตกแต่ง การเสิร์ฟ รายการอาหารก็เป็นง่ายๆ ไม่ยุ่งยากกระตุ้นให้เด็กเกิดการอยากรู้ อยากลอง และเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตามขั้นตอนของการเตรียมอาหาร โดยเมื่อทำอาหารเสร็จแล้วเด็กก็สามารถใช้จินตนาการของตัวเองในการตกแต่งอาหารให้มีความสวยงามตามใจของตนเอง
- KiDO Science & Numbers : ฝึกกระบวนการคิดผ่านการทดลองและเกมคณิตศาสตร์ เป็นหลักสูตรที่ฝึกให้เด็กรู้จักค้นคว้า รู้จักวิธีการถาม ทำให้เกิดคำถาม และเกิดขึ้นได้อย่างไร กระตุ้นการอยากรู้ อยากเห็นของเด็ก และสอนให้เด็กรู้จักการค้นหาคำตอบได้ด้วยตัวเอง รู้จักเหตุและผล สามารถแก้ปัญหาได้ พัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้านการใช้เหตุผล เป็นการปูพื้นฐานความรู้ในการเรียนคณิตศาสตร์ในระดับที่สูงขึ้นไป

⁴⁵ บริษัท คิโด ประเทศไทย จำกัด (ที่มา : <http://www.kidothailand.com/> ดึงข้อมูลวันที่ 4 เมษายน พ.ศ.2551)

นอกจากนี้ KiDO ยังเปิดให้บริการอื่นๆอีก เพื่อรองรับความต้องการที่หลากหลายของผู้ปกครองมีลักษณะเป็น one stop shop คือมีบริการ KiDO Day & Care – Nursery Programs เพื่อรับดูแลและพัฒนาทักษะเด็กก่อนวัยอนุบาล KiDO Club โปรแกรมในช่วงปิดภาคเรียน และ After School โปรแกรมพัฒนาเด็กในช่วงหลังเลิกเรียน สาขาของ KiDO นั้นในปัจจุบันมีจำนวน 3 สาขา คือ อาคารคิวเฮาส์ ลุมพินี, Central World Plaza และ Home Pro สาขาราชพฤกษ์ จากการที่เป็นตราสินค้าที่เพิ่งเกิดขึ้นในประเทศไทยไม่นาน อาจจะมีข้อด้อยในเรื่องของตราสินค้าที่ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากนัก แต่เมื่อพิจารณาถึงสถานที่ตั้งของ KiDO ก็บ่งได้ว่ากลุ่มลูกค้าหลักนั้นเป็นผู้ปกครองที่อยู่ในระดับ B ขึ้นไป มีกำลังซื้อที่สูงพอสมควร มีการให้รายการโปรโมชั่นส่วนลดสำหรับผู้ปกครองที่เป็นสมาชิกของบัตรเครดิตต่างๆ เช่น ธนาคารกสิกรไทย ,diner club รวมไปถึงสมาชิกของโรงพยาบาลพญาไทด้วย ในด้านระบบความปลอดภัย KiDO ติดตั้งระบบกล้องวงจรปิดในทุกห้องเรียน รวมทั้งบริเวณด้านหน้า ซึ่งสามารถตรวจเช็คผ่านระบบอินเตอร์เน็ตความเร็วสูง ทำให้ผู้ปกครองสามารถเห็นบุตรหลานของตนในขณะที่ทำกิจกรรมต่างๆ ได้ตลอดเวลา

จุดแข็ง

- มีลักษณะของการบริการเป็น one stop shop คือนอกเหนือจากการเป็นสถาบันพัฒนาศักยภาพเด็กแล้ว ยังมีบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น รับเลี้ยงเด็ก เป็นต้น
- มีหลักสูตรการสอนที่หลากหลายกว่าผู้ประกอบการรายอื่น
- จำกัดจำนวนของเด็กที่เข้าเรียนในแต่ละ class ซึ่งมีจำนวนน้อยกว่าผู้ประกอบการรายอื่น ทำให้ผู้ปกครองมองว่า KiDO สามารถดูแลบุตรหลานของตนได้อย่างทั่วถึง

จุดอ่อน

- ขาด Brand awareness จากกลุ่มผู้ปกครองซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- การที่ทำเลที่ตั้งมีจำนวนจำกัดทำให้ไม่สามารถรองรับความต้องการของผู้ปกครองบางส่วนได้ เนื่องจากไม่สะดวกในการเดินทาง
- เนื่องจากมีการขาย Franchise ให้กับบุคคลทั่วไปทำให้อาจควบคุมคุณภาพได้ยาก

Tumble Tots⁴⁶

Tumble Tots เป็นโปรแกรมพัฒนาการเด็กจากประเทศอังกฤษ ทำธุรกิจในประเทศไทยในลักษณะการขายแฟรนไชส์ โดยบริษัท ทัมเบิล คิดส์ จำกัด (Tumble Kids Co., Ltd) เป็นผู้ได้รับสิทธิดำเนินการศูนย์พัฒนาการเด็กเล็กทัมเบิล ทอทส์ ในประเทศไทย จาก Tumble Tots U.K. เป็นการนำหลักสูตรจากประเทศอังกฤษมาใช้โดยที่ต้องการให้เด็กมีกิจกรรมเล่นกันอย่างสนุกสนานเพื่อเป็นการเสริมสร้างกล้ามเนื้อ และช่วยให้เด็กเรียนรู้พัฒนาการของตนเอง ในส่วนของการเน้นพัฒนาการทางสมองจะใช้ดนตรีและการร้องเพลงมาเป็นตัวกระตุ้นเป็นหลักปรัชญาของ Tumble Tots คือ ต้องการให้เด็กมีพัฒนาการในการฟังตนเองให้มากที่สุด มีหลักสูตรในการสอนสำหรับเด็กตั้งแต่อายุ 6 เดือน ถึง 7 ปี



- Gymbabes: สำหรับเด็กอายุ 6 เดือน-เดินได้ เป็นโปรแกรมที่มุ่งให้เด็กเกิดการเรียนรู้ที่จะหัดเดินด้วยตนเอง ฝึกการปีนป่าย ทรงตัวที่ถูกต้องวิธีใน เพิ่มความแข็งแรงของมัดกล้ามเนื้อทั้งเล็กและใหญ่ ส่งเสริมทางด้านประสาทสัมผัสทั้ง 5 ฝึกทักษะทางด้านการฟังผ่านบทเพลง บทกลอน

⁴⁶ บริษัท ทัมเบิล คิดส์ จำกัด (ที่มา : <http://www.tumbletots.co.th> ดึงข้อมูลวันที่ 4 เมษายน พ.ศ.2551)

- Tumble Tots: สำหรับเด็กได้ -5 ปีเสริมสร้างพัฒนาการทางด้านร่างกาย ความคล่องแคล่วว่องไว การทรงตัว การปีน ป่าย การประสานงานระหว่างตา มือ และเท้า เพื่อกระตุ้นให้เด็กเรียนรู้การควบคุมกล้ามเนื้อได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมพัฒนาการทางด้านสังคม โดยเรียนรู้การอยู่ร่วมกับผู้อื่น การแบ่งปัน การอดทน การรอคอย ทำให้เด็กมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งเป็นการส่งเสริมการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (EQ)
- Gymbobs: สำหรับเด็กอายุ 5 ปี -7 ปี เด็กจะได้พบกับความท้าทายความสามารถและเกมส์การแข่งขันที่สนุกสนาน รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย มีน้ำใจนักกีฬา เคารพในกฎ กติกา มารยาทในการเล่น รู้จักการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเต็มใจซึ่งเป็นการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานก่อนเข้าสู่สังคมอย่างมั่นใจ นอกจากนี้เน้นการออกกำลังกาย การเคลื่อนไหวร่างกาย และใช้อุปกรณ์ที่ท้าทายความสามารถมากขึ้น เพื่อเสริมสร้างความแข็งแรงของกล้ามเนื้อและฝึกความคล่องแคล่วว่องไว เพื่อให้เด็กรู้จักดูแล ระวังตัวตนเองเพื่อป้องกันให้ห่างจากการได้รับบาดเจ็บหรืออุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้น และให้รู้ถึงขีดความสามารถของตนเอง รวมไปถึงการฝึกฝนภาษาอังกฤษผ่านบทสนทนา

Tumble Tots มีสาขากระจายอยู่ทั้งในส่วนกลางคือ เขตกรุงเทพมหานคร 6 สาขา คือ สาขาบางนา (เซ็นทรัลบางนา) สาขาลาดพร้าว(เซ็นทรัลลาดพร้าว) สาขาปิ่นเกล้า(เซ็นทรัลปิ่นเกล้า) สาขาสุขุมวิท (ทองหล่อ) สาขาเจริญนคร สาขาพระราม 3 รวมไปถึงจังหวัดหัวเมืองตามภูมิภาคต่างๆ 3 สาขา คือ สาขาน้อยแก้ว จังหวัดเชียงใหม่ สาขาจารย์บุรี จังหวัดนครศรีธรรมราช และ สาขาโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล จังหวัดอุดรธานี นอกจากนี้ยังมีการเปิดระบบรับสมัครการเป็นสมาชิกผ่านทางเว็บไซต์ของ Tumble Tots เพื่อเป็นสื่อกลางในการติดต่อรับทราบข้อมูล และเป็นช่องทางในการเสนอข่าวสารกิจกรรมทางการตลาดต่างๆไปสู่ผู้บริโภค

Tumble Tots มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดอยู่อย่างสม่ำเสมอ เช่น การออกงาน Family & Child Expo ในวันที่ 16-24 มิถุนายน 2550 หรือ งาน Rakluke Festival ในวันที่ 16-18 มีนาคม 2550 ที่ผ่านมา โดยมีการนำเสนอ Promotion พิเศษ เช่น สมัครเรียนในราคาพิเศษ ให้แก่ลูกค้าภายในงานที่สนใจ นอกจากนี้ ยังมีการออกรายการ TV Zapp Same Same ทาง UBC ช่อง 17 เห็นได้ว่า Tumble Tots มีการสื่อสารทางการตลาดผ่านทางโทรทัศน์และกิจกรรมทางการตลาดอยู่พอสมควร และในปีที่แล้ว Tumble Tots ยังได้รับการจัดอันดับให้เป็น Kids Superbrand 2006 ในประเทศอังกฤษ ว่าเป็นกิจกรรมที่เสริมพัฒนาการเด็กเล็ก และได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากผู้บริโภคในประเทศอังกฤษ

จุดแข็ง

- มีประสบการณ์ยาวนานกว่า 26 ปีจากประเทศอังกฤษ ทำให้มีความน่าเชื่อถือในความชำนาญด้านการพัฒนาเด็กเล็ก
- หลักสูตรค่อนข้างหลากหลายไม่ว่าจะเป็น การออกกำลังกาย ดนตรี และศิลปะรวมถึงเลขคณิต ภาษาอังกฤษ
- เน้นการสอนแบบ 2 ภาษา (Bilingual) สามารถตอบสนองความต้องการของพ่อแม่ที่ต้องการให้ลูกมีความเป็น international
- มีการสื่อสารติดต่อกับกลุ่มผู้ปกครองที่เป็นลูกค้าอยู่ตัวอย่างสม่ำเสมอ ทั้งเป็นไปในลักษณะตัวต่อตัว และผ่านช่องทางการสื่อสารทาง internet ที่มีระบบสมาชิกให้ผู้ปกครองที่สนใจรับข้อมูลได้
- มีการเปิด 6 สาขา ในกรุงเทพมหานคร และอีก 3 สาขา ในต่างจังหวัด ทำให้ Tumble Tots สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้มาก

จุดอ่อน

- เป็นหลักสูตรที่พัฒนามาจากประเทศอังกฤษ ดังนั้นจึงมีลักษณะของหลักสูตรที่มีพื้นฐานจากต่างประเทศ ซึ่งอาจไม่เหมาะสมกับแต่ละวัฒนธรรมในแต่ละประเทศ
- การออกแบบ ตกแต่งสถานที่ไม่ค่อยสวยงามโดดเด่น และดึงดูดใจมากนัก

- มีการขาย Franchise ให้กับบุคคลทั่วไปในประเทศไทยทำให้อาจควบคุมคุณภาพในด้านการเรียนการสอนและการดำเนินงานได้ยาก

Babies Genius⁴⁷

Babies Genius นำหลักสูตรจากประเทศอังกฤษ และทำการสร้างตราสินค้าของตนเองขึ้นมา เน้นพัฒนาศักยภาพสมองเด็กในช่วงอายุ 6 เดือน ถึง 6 ปี มีแนวคิดการสอนแบบให้เด็กเป็นศูนย์กลาง (student-center) กระตุ้นและส่งเสริมพัฒนาการเซลล์สมองและสอนความฉลาดหลายด้าน (Multiple Intelligences) คือ



ด้านภาษา โดยการสอนตัวอักษร การออกเสียงคำศัพท์ต่างๆ การเล่านิทานและนิทานหุ่นมือ รวมถึงการฝึกพูดอีกด้วย ด้านตรรกคณิตศาสตร์ โดยการสอนตัวเลข จำนวน การเรียง ลำดับต่างๆ ด้านมิติ โดยการสอนผ่านกิจกรรมการเล่น การวัด การกะขนาด ด้านดนตรี สอนผ่านเสียงเพลง บทกลอนและดนตรีคลาสสิก ด้านการเคลื่อนไหว สอนผ่านการเล่นอุปกรณ์ที่นำเข้ามาเป็นพิเศษจากต่างประเทศ ด้านการรู้จักเข้าใจตนเอง ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านความฉลาดทางอารมณ์ สอนโดยผ่านกิจกรรมการเล่นและเกมส์

- Smart Babies : สำหรับเด็กอายุ 6 เดือน – เริ่มเดิน ใช้การนวดและการออกกำลังกายร่วมกับการเปิดดนตรีคลาสสิก เพื่อช่วยกระตุ้นพัฒนาการ การแตกตัวของเซลล์สมอง ฝึกประสาทสัมผัส การสัมผัสพื้นผิวต่างๆ สอนให้เด็กรู้จักตัวอักษรภาษาอังกฤษ ตัวเลข รูปทรงต่างๆ สี เพลง บทกลอนและนิทาน กระตุ้นพัฒนาการการรับรู้ การประสานงานระหว่าง การมองเห็นและการเคลื่อนไหวในการยืนและการเดินอย่างมั่นใจ ฝึกความคุ้นเคยกับคนแปลกหน้า
- Smart Toddlies : สำหรับเด็กอายุเริ่มเดิน – 2 ขวบ สอนให้เด็กเรียนรู้ตัวอักษรภาษาอังกฤษ ตัวเลข รูปทรง ดนตรีและดนตรีคลาสสิก ความเหมือนและความต่าง ทักษะการฟังและการพูด นำศิลปะและงานฝีมือเข้ามาใช้กระตุ้นพัฒนาการกล้ามเนื้อเล็กๆ เช่น นิ้ว และนิ้วมือ เรียนรู้การอยู่ร่วมกับผู้อื่นและการแบ่งปัน
- Smart Tinnies : สำหรับเด็กอายุ 2 ขวบ – 3 ขวบ ยังคงสอนให้เด็กเรียนรู้ตัวอักษรภาษาอังกฤษ ตัวเลข รูปทรง ดนตรีและดนตรีคลาสสิก ความเหมือนและความต่าง ทักษะการฟังและการพูด นำศิลปะและงานฝีมือ มีการเล่านิทานและการเล่านิทานหุ่นมือ การฝึกการถามและการตอบคำถาม ฝึกทักษะการทรงตัว และพัฒนากล้ามเนื้อมัดใหญ่
- Smart Kiddies : สำหรับเด็กอายุ 3 ขวบ – 4 ขวบ มีความแตกต่างจากหลักสูตรข้างต้น คือ ในหลักสูตรสำหรับช่วงอายุนี้นี้จะไม่ให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม โดยให้เด็กมีการเรียนรู้กับเพื่อนในวัยเดียวกัน มีการฝึกให้เด็กเกิดการเรียนรู้และความเข้าใจในคำถามและการตอบคำถาม รู้จักเหตุและผล รวมไปถึงการคาดเดา
- Smart Biggies : สำหรับเด็กอายุ 4 ขวบ – 6 ขวบ มุ่งสร้างให้เด็กเกิดการเรียนรู้ในกลุ่มเด็กช่วงอายุเดียวกัน สอนให้เด็กรู้จักการอ่านเบื้องต้น ตัวอักษรภาษาอังกฤษ การรวมคำ การออกเสียง ตัวเลข จำนวน การนับ การเรียงลำดับ การจัดเรียง รูปทรง ฝึกทบทวนความจำ เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ฝึกการแก้ไขปัญหา ฝึกความคิดแก้ไขสถานการณ์ รวมไปถึงการตัดสินใจ

ปัจจุบัน Babies Genius มีจำนวนสาขาทั้งหมด 11 สาขา อยู่ทั้งในเขตกรุงเทพมหานคร 8 สาขา คือ สาขาพระราม 1 (สยามพารากอน) สาขาลาดพร้าว (เซ็นทรัลลาดพร้าว) สาขาศรีนครินทร์ (เสรีเซ็นเตอร์) สาขาบางแค (เดอะมอลล์บางแค) สาขาเอกมัย (Big C) สาขาแจ้งวัฒนะ สาขาร่มเกล้า (เซ็นทรัลปิ่นเกล้า) สาขาพระราม 3 (เซ็นทรัลพระราม 3) และมีสาขาในส่วนภูมิภาค 3 สาขา คือ สาขาชลบุรี สาขาสอนแก่น และสาขานครราชสีมา

⁴⁷ บริษัท เบบี้ จีเนียส จำกัด (ที่มา : <http://www.babiesgenius.com> ดึงข้อมูลวันที่ 4 เมษายน พ.ศ.2551)

Babies Genius ถือได้ว่าเป็นตราสินค้าที่สื่อถึงจุดเด่นของตนเองอย่างชัดเจน เพราะเพียงแค่ชื่อเรียกชื่อนั้นก็ทำให้เข้าใจได้ และทำให้เข้าใจได้ง่ายว่าเป็นสถาบันพัฒนาพัฒนาการเด็กที่เน้นด้านสมองอย่างชัดเจน เลือกลงใช้ประเด็นนี้นำเสนอให้แก่ผู้บริโภค และด้วยค่านิยมของสังคมไทย ที่ต้องการให้บุตรหลานของตนเองนั้นมีความสามารถในการใช้ความคิดที่สูง Babies Genius จึงได้รับความนิยมได้โดยง่าย อีกทั้งการสื่อถึงโปรแกรมการสอนที่นำเข้ามาจากประเทศอังกฤษโดยตรง ทำให้สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับผู้บริโภคได้โดยง่าย นอกจากนี้ยังมีการนำผู้ปกครองที่เคยให้บุตรหลานมาเข้าใช้บริการการกระตุ้นพัฒนาการที่ Babies Genius มาใช้ประกอบการสื่อสารทางการตลาดในรูปของสื่อโฆษณาทางสิ่งพิมพ์ต่างๆ ด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการนำเอาบุคคลที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก มาใช้ในการสื่อสารดังกล่าว โดยเป็นไปในลักษณะ Testimonial ก็ยิ่งสร้างความน่าเชื่อถือและสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปกครองอื่นๆ สนใจมาใช้บริการ นอกจากนี้ยังมีการร่วมทำโปรโมชั่นกับบัตรเครดิตในการให้ส่วนลด เช่น KTC Family CARD เป็นต้น และนิตยสารทางด้านแม่และเด็ก ด้วยเช่นกัน

จุดแข็ง

- มีการนำเสนอหลักสูตรซึ่งโดดเด่นต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น คือ เน้นการพัฒนาศักยภาพด้านสมองโดยตรง ซึ่งตรงกับค่านิยมของสังคมไทย ทำให้ได้รับความนิยมมาก
- จำนวนสาขามาก ทำให้สามารถเข้าถึงลูกค้าในวงกว้าง

จุดอ่อน

- จากการที่ชื่อของตราสินค้าที่ค่อนข้างจะใกล้เคียงกับคำว่า Baby Genius ซึ่งก็เป็น Generic Name พอสมควร ทำให้มีโอกาสซ้ำกับชื่อของผลิตภัณฑ์อื่น ๆ หรือตรงกับคำที่ใช้ในการโฆษณาของสินค้าตัวอื่น หากมองในแง่ดีแล้วถือว่าสินค้าอื่น ๆ นั้นเป็นการโฆษณาให้โดยปริยาย แต่ในแง่ลบนั้น ก็จะทำให้เกิดความสับสนของตราสินค้าได้ง่าย และอาจจะทำให้ผู้ปกครองเข้าใจผิดในสินค้าตัวอื่น ว่าเป็นสินค้าของ Babies Genius เอง และยิ่งหากสินค้าตัวนั้นเป็นสินค้าที่มีคุณภาพต่ำ หรือโดนรังเกียจจากผู้บริโภคแล้ว ก็อาจทำให้ตราสินค้า Babies Genius นั้นถูกมองไปในภาพลบไปโดยปริยาย
- มีการขาย Franchise ให้กับบุคคลทั่วไปในประเทศไทยทำให้อาจควบคุมคุณภาพในด้านการเรียนการสอนและการดำเนินงานได้ยาก

การจัดกลุ่มทางกลยุทธ์ (Strategic Group Concept)

นอกเหนือไปจากแนวคิดการวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยตัวแบบ The Five-Forces Model แล้วยังมีแนวคิดอื่นอีกคือ แนวคิดด้านการจัดกลุ่มทางกลยุทธ์ (Strategic Group Concept)⁴⁸ ซึ่งเป็นแนวคิดในการช่วยจัดกลุ่มกิจการที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง ที่ดำเนินงานอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยจากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยรวมนั้นจะพบว่าต้องมีการพิจารณาทุกกิจการที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้นเป็นคู่แข่งทั้งหมด แต่ในความเป็นจริงอาจมีข้อจำกัดในการวิเคราะห์ดังกล่าวเนื่องจากผลกระทบจากคู่แข่งแต่ละรายนั้นจะมีไม่เท่ากัน ทั้งนี้เนื่องอาจเป็นเพราะไม่ได้อยู่ในตำแหน่งทางการตลาดการแข่งขันเดียวกัน มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและคุณลักษณะของสินค้าและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้าโดยความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกันในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นด้วย ซึ่งการแข่งขันดังกล่าวทำให้ต้องมาจัดกลุ่มและนำ

⁴⁸ สุพานี สฤษฏ์วานิช. การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544 หน้า 130

คู่แข่งกันโดยตรงที่อยู่ในตำแหน่งที่ใกล้เคียงกันมาวิเคราะห์ให้ลึกขึ้น เพื่อที่จะกำหนดขอบเขตของคู่แข่งโดยตรงของธุรกิจให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

จากการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลจากบทความ สื่อสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง กิจกรรมทางการตลาด รวมไปถึงการโทรศัพท์ไปสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาเด็กของผู้ประกอบการต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินกลยุทธ์และกระบวนการดำเนินงาน พบว่า หลักสูตรการสอนของผู้ประกอบการแต่ละรายสำหรับใช้ในการพัฒนาเด็กมีความคล้ายคลึงกัน โดยมุ่งเน้นทางด้านการพัฒนาทางสติปัญญา พัฒนาการทางร่างกายของเด็กให้สอดคล้องกับวัยเป็นหลัก มีการใช้ส่วนประสมทางการตลาดอื่นๆเข้ามาประกอบ ไม่ว่าจะเป็นในด้านของ Promotion โดยมีการสื่อสารทางการตลาดในรูปแบบต่างๆไปสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทั้งในรูปแบบของโฆษณาทางสื่อสิ่งพิมพ์ หรือการใช้ช่องทางทางการสื่อสารทาง internet ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่ต้องการจะส่งมอบไปสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ผู้ประกอบการแต่ละรายมีกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดเป็นกลุ่มผู้ปกครองที่มีรายได้ในระดับสูง เป็นผู้ที่มีการศึกษา เป็นผู้ที่ต้องการการยอมรับทางสังคม อยากให้บุตรหลานเป็นผู้ที่มีความพร้อม และประสบความสำเร็จในชีวิตทุกๆด้าน เมื่อพิจารณาถึงแนวคิดและทัศนคติในเรื่องการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้ากลุ่มดังกล่าวนี้ให้ความสำคัญของเรื่องคุณค่า ประโยชน์จากสินค้าและบริการเป็นประเด็นหลัก สินค้าบริการที่ตนได้รับต้องมีความเหนือกว่า ดีกว่าบุคคลอื่นๆ ในขณะที่ปัจจัยด้านราคาลูกค้ากลุ่มนี้ไม่ได้คำนึงถึงมากนัก เมื่อพิจารณาอุตสาหกรรมธุรกิจสถาบันพัฒนาเด็กแล้วจะเห็นว่ามีความแตกต่างกันอย่างเด่นชัดเป็น 2 กลุ่ม โดยพิจารณาจากปัจจัยเกี่ยวกับจำนวนสาขาในการให้บริการ คุณภาพของหลักสูตรเพื่อกระตุ้นพัฒนาการเด็ก อีกทั้งความสัมพันธ์ทางด้านราคาของการให้บริการ โดยเปรียบเทียบในผู้ประกอบการแต่ละราย ซึ่งสามารถเสนอได้ตามแผนภาพต่อไปนี้

การวางตำแหน่งทางการตลาด โดยปัจจัยทางด้านหลักสูตรและราคา

สำหรับการเป็นผู้ให้บริการหลักสูตรเพื่อพัฒนาเด็ก โดยการออกแบบหลักสูตรให้มีกิจกรรมในการส่งผ่านมูลค่าที่เน้นการกระตุ้นพัฒนาการทางด้านต่างๆของเด็ก และหากเมื่อมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่นๆต้องมีการสร้างความแตกต่างโดยการสร้างความได้เปรียบทางด้านการมีหลักสูตรที่มีความแตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่นอย่างชัดเจน และมีการรับรองถึงคุณภาพและความน่าเชื่อถือ โดยหลักสูตรของผู้ประกอบการที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นไปแนวทางเดียวกันคือมุ่งให้เด็กรู้จักตลาดคิด แต่ทว่าไม่มีผู้ประกอบการรายใดที่มีหลักสูตรที่มุ่งเสริมสร้างให้เด็กมีจิตใจที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมสามารถอยู่ในสังคมโดยไม่เบียดเบียนผู้อื่น (MQ: Moral Quotient)⁴⁹ และเมื่อพิจารณาปัจจัยทางด้านราคาแล้วพบว่าไม่มีความแตกต่างกันมากนักในผู้ประกอบการแต่ละราย

⁴⁹ กมล แสงทองศรีกมล. จัดจิตให้มีวินัย จัดใจให้อัจฉริยะ. พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพมหานคร: สุสานการพิมพ์ จำกัด, 2551 หน้า160



ภาพที่ 3-9 แสดงการจัดกลุ่มทางกลยุทธ์อุตสาหกรรมธุรกิจสถาบันพัฒนาเด็ก 1

การวางตำแหน่งทางการตลาด โดยปัจจัยทางด้านสถานที่และราคา

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยทางด้านสถานที่และราคาพบว่าการดำเนินกลยุทธ์ที่ต่างกันเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก กลุ่มผู้ประกอบการพยายามให้สถาบันเป็น Premium brand เน้นเรื่องความแตกต่าง ความโดดเด่นของหลักสูตร ควบคุมในเรื่องของคุณภาพ มีการเลือกทำเลที่ตั้งในลักษณะของ Exclusive Provider สาขามีจำนวนน้อย เน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็น niche market มีกำลังซื้อสูง ซึ่งก็คือ KiDO และอีกกลุ่มหนึ่งคือกลุ่มผู้ประกอบการที่ต้องการให้สถาบันเป็นที่รู้จักแพร่หลายในวงกว้างมีการขยายสาขาเป็นจำนวนมากเพื่อให้ครอบคลุมลูกค้าให้ได้มากที่สุด ประกอบไปด้วย Gymboree, Babies Genius และ Tumble Tots



ภาพที่ 3-10 แสดงการจัดกลุ่มทางกลยุทธ์อุตสาหกรรมธุรกิจสถาบันพัฒนาเด็ก 2

คู่แข่งทางอ้อมของสถาบัน Child Bright

คู่แข่งทางอ้อมซึ่งมีลักษณะเป็นสินค้าทดแทนได้ คือ โรงเรียนที่รับดูแลเด็กเล็ก ซึ่งปัจจุบันได้มีการนำเสนอว่านำการใช้แนวคิดการกระตุ้นพัฒนาการในด้านต่างๆนอกเหนือจาก IQ เข้ามาปรับใช้เป็นหลักสูตรในการเรียนการสอน ประกอบกับการตั้งราคาที่ไม่แตกต่างมากนักอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันกับธุรกิจสถาบันพัฒนาศักยภาพเด็กเล็กได้ และมีข้อได้เปรียบคือนอกจากที่จะสอนกระตุ้นพัฒนาการเด็กแล้วยังมีการให้บริการรับเลี้ยงดูเด็กตลอดทั้งวัน ซึ่งเป็นการลดภาระของผู้ปกครองที่ต้องทำงานนอกบ้านไปได้มาก จึงทำให้เป็นสินค้าบริการที่ได้รับความนิยมและยอมรับจากลูกค้า

ค่อนข้างมาก นอกจากนี้รวมไปถึงสถาบันสอนพิเศษเฉพาะด้าน เช่น ศิลปะ ดนตรี ที่สามารถนำมาพิจารณาเข้ามาเป็นสินค้าทดแทนได้ด้วยเช่นกัน

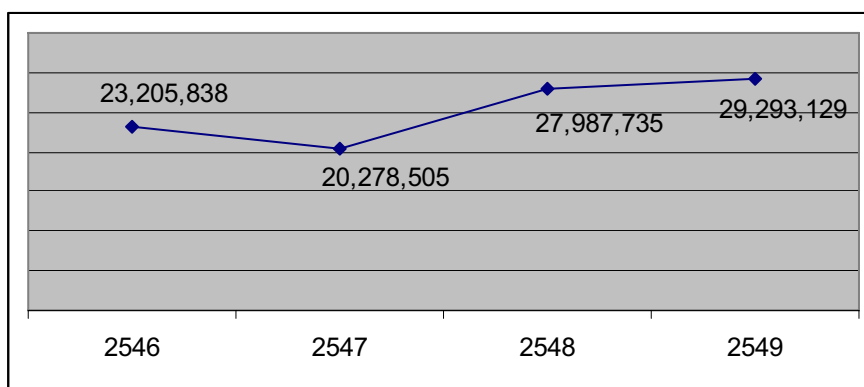
นอกจากนี้อาจนำรูปแบบของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่สามารถเสริมสร้างความรู้ สติปัญญา และการเจริญเติบโตทางสมองอารมณ์ เป็นสินค้าทดแทนอีกประเภทหนึ่งสำหรับสถาบัน Child Bright ซึ่งในปัจจุบันมีวางจำหน่ายอย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็น ประเภทหนังสือ CD / VCD เสริมสร้างความรู้สำหรับเด็ก ของเล่นที่พัฒนาความคิดสร้างสรรค์สำหรับเด็ก เป็นต้น



กล่าวได้ว่า สถาบันพัฒนาเด็กเป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมเป็นอย่างมากทั้งจากตัวผู้ที่ต้องการเป็นเจ้าของธุรกิจเองและในกลุ่มของผู้บริโภค โดยสถาบันพัฒนาเด็กในปัจจุบันนั้นเกิดขึ้นมาเป็นจำนวนมาก มีทั้งสถาบันที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายและได้รับความเชื่อถือ โดยนำหลักสูตรเดียวกับต่างประเทศมาใช้หรือนำหลักสูตรต่างประเทศมาประยุกต์ให้เข้ากับเมืองไทย นอกจากนี้ยังมีอีกหลายสถาบันที่ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากนัก ซึ่งในปัจจุบันสถานที่ตั้งของสถาบันพัฒนาเด็กเหล่านี้โดยส่วนมากมักจะตั้งอยู่ตามห้างสรรพสินค้าและจะถูกจัดให้ตั้งอยู่ในบริเวณพื้นที่ของโรงเรียนสำหรับเด็ก ทำให้ถึงแม้ตราสินค้าที่ไม่เป็นที่รู้จัก ก็มีโอกาสดำเนินการพบเห็นและความสนใจจากผู้ปกครองได้เช่นเดียวกัน ซึ่งสถาบันเหล่านี้ก็มักจะมีจุดเด่นของตนเองที่แตกต่างจากคู่แข่งอย่างชัดเจน เช่น สถาบันที่สอนการทำอาหารสำหรับเด็กเล็ก เพื่อตอบสนองต่อเด็กที่สนใจทางด้านนี้โดยเฉพาะ หรือสถาบันที่เน้นทักษะการคิดทางคณิตศาสตร์หรือวิทยาศาสตร์สำหรับเด็กเล็ก หรือแม้กระทั่งเน้นการพัฒนา IQ เด็กโดยเฉพาะ จะเห็นได้ว่าด้วยค่านิยมของคนไทยที่ยังต้องการให้บุตรหลานของตนเองมีความสามารถในการเรียนสูง จึงยังทำให้โอกาสของสถาบันที่ไม่มีตราสินค้าที่เป็นที่รู้จักเหล่านี้สามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ ทั้งนี้ผู้ที่ผู้ประกอบการรายใหม่จะนำเสนอจุดเด่น ข้อแตกต่างใดให้แก่ผู้ปกครอง และสามารถสนองตอบต่อความต้องการของพ่อแม่ผู้ปกครองที่มองเห็นประโยชน์จากผลที่ได้จากสถาบันนั้นๆ

การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด

สืบเนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจที่มีผลกระทบมาจากราคาน้ำมันที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ส่งผลต่ออัตราเงินเฟ้อ ซึ่งอาจทำให้ผู้ประกอบการเริ่มมีการชะลอการใช้จ่ายในสิ่งที่ไม่จำเป็น และผู้ประกอบการทั้งหลายอาจมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้จ่ายด้วยเช่นกัน ในส่วนของสถาบันพัฒนาเด็ก ก็ได้รับผลกระทบเหล่านี้อย่างหลีกเลี่ยงมิได้ แต่หากมองจากภาพรวมของรายได้สถาบันพัฒนาเด็ก 4 รายหลักที่มีอยู่ในตลาดขณะนี้ สามารถมองได้ว่ามีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้อาจมาจากผู้ประกอบการเริ่มให้ความสำคัญต่อพัฒนาการเด็กเล็กมากขึ้น และอยากให้บุตรหลานของตนเองมีศักยภาพพร้อมที่จะเรียนรู้อะไรต่างๆ ในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ถือเป็นการสร้างโอกาสให้กับบุตรหลานของตนเองได้อย่างหนึ่ง จึงมีการใช้จ่ายในส่วนนี้เพราะเล็งเห็นถึงความสำคัญเหล่านั้นและมองเป็นเรื่องจำเป็นที่บุตรหลานของตนเองจะได้มีพัฒนาการที่ดีขึ้น

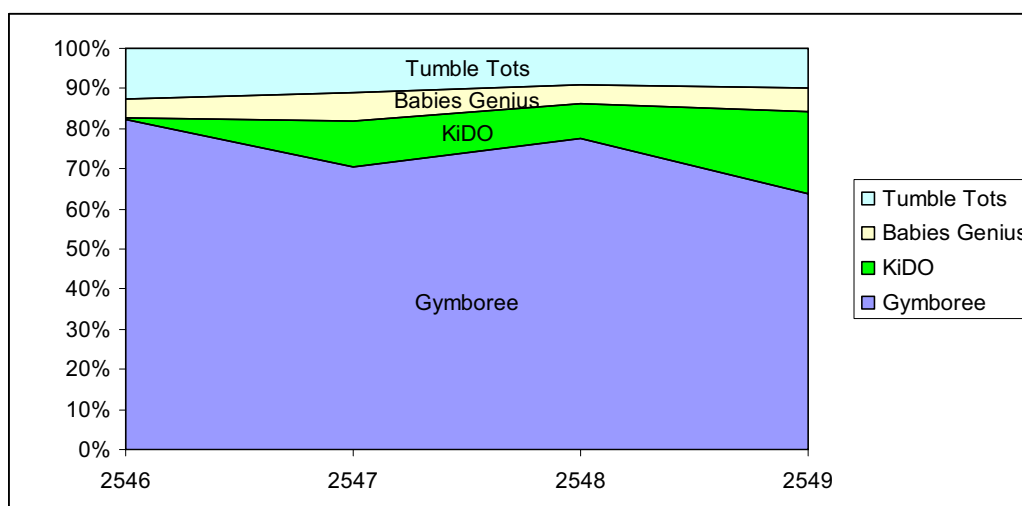


ภาพที่ 3-11 รายได้รวมของสถาบันพัฒนาเด็ก 4 รายหลักของตลาดในช่วงปี พ.ศ. 2546 - 2549

	2546	2547	2548	2549
Gymboree	19,073,567	14,273,140	21,673,421	18,734,719
KiDO	69,080	2,308,977	2,504,525	5,936,663
Babies Genius	1,144,580	1,446,712	1,306,150	1,739,860
Tumble Tots	2,918,611	2,249,676	2,503,639	2,881,887
Total	23,205,838	20,278,505	27,987,735	29,293,129

ตาราง 3-1 แสดงรายได้ของสถาบันพัฒนาเด็ก 4 รายหลักของตลาดในช่วงปี พ.ศ. 2546 - 2549⁵⁰

Gymboree ถือได้ว่าเป็นผู้นำในตลาดของสถาบันพัฒนาเด็กอยู่ โดยจะเห็นได้จากสัดส่วนรายได้ที่มีมากกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ อยู่มาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีการเข้ามาในตลาดนี้เป็นรายแรกๆ และได้มีการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถครอบครองส่วนแบ่งการตลาดได้มากที่สุด



ภาพ 3-12 แนวโน้มส่วนแบ่งทางการตลาดของสถาบันพัฒนาเด็ก 4 รายหลักของตลาด

⁵⁰ Financial Statement, www.bol.co.th

สิ่งหนึ่งที่สังเกตได้ว่าในปีหลายๆ นั้น เริ่มมีคู่แข่งเข้ามาทำตลาดมากขึ้น ซึ่งจะเห็นว่าสถาบัน KiDO ที่เพิ่งเปิดกิจการเมื่อปี 2546 ก็สามารถมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องได้ สามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้นได้ แต่ถึงแม้การแสดงสัดส่วนตรงนี้ดูเหมือน Gymboree จะมีสัดส่วนที่ลดลง แต่หากมองที่ตัวเลขรายได้แล้ว กลับลดลงไม่มากนัก ทำให้มองได้ว่า ตลาดสำหรับสถาบันพัฒนาเด็กยังมียังมีโอกาสเติบโตได้อีกมาก

จากการส่งแบบสอบถามเพื่อสำรวจสัดส่วนของผู้ปกครองที่สนใจในเรื่องของการเสริมพัฒนาการเด็ก โดยในการสำรวจนี้มีความเชื่อมั่น 95% และมีความผิดพลาดอยู่ที่ 10% ซึ่งทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องทำการตอบแบบสอบถามได้เท่ากับ

$$\begin{aligned} n &= (Z^2_{0.95/2}) / (4E^2) \\ &= (1.96^2) / (4(0.1)^2) \\ &= 96.04 \end{aligned}$$

หรือมีการกลุ่มตัวอย่างประมาณ 97 คนขึ้นไป ซึ่งในการสำรวจครั้งนี้ มีผู้ตอบแบบสอบถามถึง 104 คน จากผลสำรวจพบว่า ผู้ปกครองที่สนใจให้บุตรหลานของตนเองได้เสริมพัฒนาการนั้นมีถึง 83.27% (มีการหักลบความผิดพลาดออก 10% แล้วอันเนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องกลุ่มตัวอย่างและระยะเวลาในการสำรวจ) นั่นคือ ถือได้ว่าพ่อแม่ผู้ปกครองในปัจจุบันสนใจในเรื่องการเสริมพัฒนาการเด็กมีอยู่เป็นจำนวนมาก

ด้วยสถาบันที่เปิดสอนเพื่อเสริมพัฒนาการเด็กนั้นมีรูปแบบที่หลากหลาย ผ่านทางหลักสูตรที่ออกแบบมาเป็นกิจกรรมต่างๆ เช่น สถาบันสอนวาดภาพ, สถาบันดนตรี เป็นต้น ซึ่งสถาบันที่เน้นการสอนที่เสริมพัฒนาการเด็กเล็กโดยตรงนั้นยังมีผู้ประกอบการที่มีส่วนสำคัญในตลาดอยู่เพียงไม่กี่ราย และในนี้คือ 4 รายหลัก ตามที่ได้นำเสนอไปแล้ว ดังนั้นในส่วนของการประเมินขนาดของตลาด (Market Size) โดยรวมนั้น จะมุ่งเน้นถึงสถาบันพัฒนาเด็กโดยตรงไม่มีการนำสถาบันประเภทอื่นเข้ามาในการคำนวณครั้งนี้ และเนื่องจากสถาบันพัฒนาเด็กส่วนมากจะมีการตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร การคำนวณขนาดตลาดนั้นจึงคำนวณจากประชากรที่อยู่ในกรุงเทพฯ เป็นหลัก ถึงแม้ว่าอาจมีบางสาขาของสถาบันเหล่านั้นได้ตั้งอยู่ในต่างจังหวัด แต่ก็ถือว่ามีส่วนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับรายได้รวมของแต่ละสถาบัน โดยในปัจจุบันประชากรกรุงเทพฯ มีประมาณ 6 ล้านคน แต่ว่ามีสัดส่วนของเด็กที่มีอายุอยู่ในช่วง 1-6 ปี ประมาณ 3 แสนกว่าคน ถือได้ว่ามีสัดส่วนไม่มากนัก

อายุ	ชาย	หญิง	รวม
1 ปี	30,586	28,398	58,984
2 ปี	30,731	29,030	59,761
3 ปี	31,613	29,934	61,547
4 ปี	32,316	30,347	62,663
5 ปี	33,354	31,892	65,246
6 ปี	33,679	32,295	65,974

รวม 374,175

ตาราง 3-2 แสดงจำนวนประชากรเด็กอายุ 1-6 ปี ในกรุงเทพฯ ปี พ.ศ. 2550⁵¹

⁵¹ ข้อมูลประชากร, กรมการปกครอง

จากจำนวนประชากรเด็กตามที่ได้แสดงนั้น เมื่อนำประมาณการถึงจำนวนครัวเรือนที่เด็กเหล่านั้นได้อาศัยหรืออยู่ในความปกครองดูแลในอัตรา 1 ต่อ 1 หรือ เด็ก 1 คนจะอยู่ในความดูแลจำนวน 1 ครัวเรือน และเมื่อนำมาเทียบกับโครงสร้างรายได้ของครัวเรือนในกรุงเทพที่มีรายได้มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป โดยการมองที่สัดส่วนรายได้นั้น เนื่องจากประชากรในกลุ่มนี้จะมีกำลังซื้อและเป็นประชากรส่วนมากที่มีการตระหนักถึงสถาบันเหล่านี้ มีสัดส่วนโดยรวมอยู่ที่ประมาณ 18.94%

ช่วงรายได้	จำนวนครัวเรือน	%
1. ต่ำกว่า 1500 บาท	.	
2. 1,500 - 3,000 บาท	3,835.00	0.20%
3. 3,001 - 5,000 บาท	14,789.00	0.76%
4. 5,001 - 10,000 บาท	244,205.00	12.57%
5. 10,001 - 15,000 บาท	353,565.00	18.20%
6. 15,001 - 30,000 บาท	631,831.00	32.52%
7. 30,001 - 50,000 บาท	326,586.00	16.81%
8. 50,001 - 100,000 บาท	263,766.00	13.58%
9. มากกว่า 100,000 บาท	104,197.00	5.36%
	1,942,774.00	100.00%

ตาราง 3-3 แสดงสัดส่วนโครงสร้างรายได้ต่อครัวเรือนของกรุงเทพ⁵²

และจากผลการสำรวจที่ได้ ผู้ปกครองส่วนมากจะรู้จักสถาบันพัฒนาเด็กเป็นอย่างดีคือมีถึง 64.04% ที่รู้จัก (เนื่องจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีจำกัด ทำให้ต้องมีการหักลบค่าความผิดพลาด อีก 10%) ซึ่งก็ถือว่ามี Awareness ที่สูงพอสมควร แต่ในประเมินมูลค่าตลาดนี้จะมุ่งเน้นในส่วนผู้ปกครองที่มีความสนใจในการส่งบุตรหลานของตนเองเข้ารับการเสริมพัฒนาการมากกว่า ซึ่งผลสำรวจที่ได้ระบุสัดส่วนความสนใจ (Interest) ของผู้ปกครองอยู่ที่ 47.69% (มีการหักลบค่าความผิดพลาด 10%) และหากนำมาสัดส่วนดังกล่าว มาเทียบเคียงกับสัดส่วนโครงสร้างรายได้ของครัวเรือนในกรุงเทพ ทำให้เราได้สัดส่วนจำนวนเด็กที่คาดว่าผู้ปกครองจะมีความสนใจในสถาบันพัฒนาเด็กได้ ซึ่งก็มีค่าเท่ากับ

$$374,175 * 18.94\% * 47.69\% \sim 33,798 \text{ คน}$$

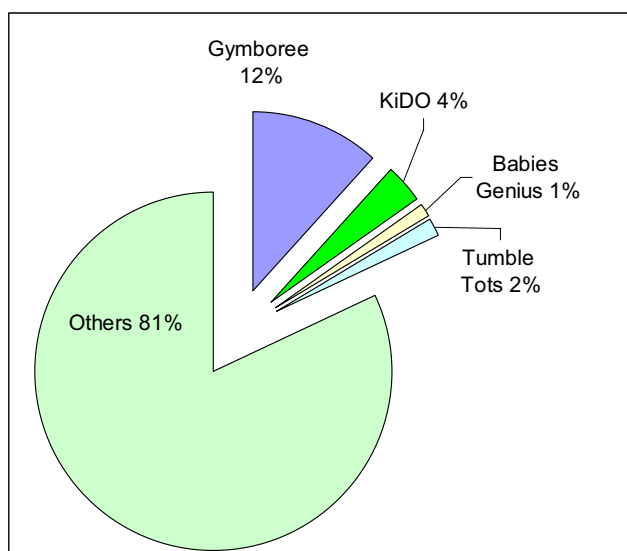
ดังนั้นพอจะกล่าวได้ว่าจำนวนของกลุ่มเป้าหมายของตลาดนั้น มีอยู่ประมาณ 33,000 คน และเมื่อนำมาคำนวณกับค่าเฉลี่ยของราคาหลักสูตรต่างๆ ในแต่ละราย ก็ทำให้ได้ขนาดของตลาดโดยรวม (Total Market Size) อยู่ที่ประมาณ 162 ล้านบาท ($33,798 * 4,806.45 \sim 162,448,397.10$)

⁵² ข้อมูลรายได้ต่อครัวเรือน, สำนักงานสถิติแห่งชาติ

สถาบัน	ค่าธรรมเนียม		ราคาต่อหลักสูตร	ระยะเวลา (นาทีก)	ราคา/ชั่วโมง
	รายปี	ถึง 6 ปี			
Gymboree	-	3,500	4,500/5,500/6,500	540	499.8/611.1/721.8
Tumble Tots	2,000	3,500	1,800	180	600
KiDO	2,500	3,900	3,300/3,900	450	439.8/520
Babies Genius	-	4,500	4,800	450	639.6
Average		3,850	4,806.45	495	582.6

ตาราง 3-4 ค่าเฉลี่ยราคาต่อหลักสูตรของสถาบันพัฒนาเด็ก 4 รายหลักของตลาด

เมื่อนำมูลค่ารวมของตลาดมาเทียบกับรายได้ของแต่ละราย ก็จะทำให้ได้ภาพส่วนแบ่งทางการตลาดดังภาพด้านล่าง



ภาพ 3-13 แสดงส่วนแบ่งทางการตลาดของสถาบันพัฒนาเด็ก

จากภาพส่วนแบ่งการตลาดดังกล่าว ในส่วนของ Others ที่มีค่าถึง 81% อาจมองได้ว่ามีสัดส่วนของสถาบันอื่นๆ ที่เสริมพัฒนาการเด็ก โดยผ่านทางกิจกรรมอื่นๆ เช่น สถาบันวาดภาพ สถาบันดนตรี อยู่ด้วย เพราะมองว่าสถาบันเหล่านี้ ถือเป็นคู่แข่งทางอ้อมได้ทางหนึ่ง แต่เนื่องจากว่าการประเมินนี้ได้เลือกมาเฉพาะผู้ที่มีความสนใจในสถาบันพัฒนาเด็กอยู่แล้ว ทำให้คู่แข่งทางอ้อมดังกล่าวอาจมีอยู่ในสัดส่วนที่น้อยก็ว่าได้ ดังนั้นจึงอาจจะยังมีพื้นที่เหลือมากพอให้ผู้ประกอบการในด้านเสริมพัฒนาการเด็กเล็กโดยตรงรายใหม่ๆ เข้ามาทำตลาดได้เช่นกัน ซึ่งประเมินได้คร่าวๆ ว่า พื้นที่ 81% ดังกล่าวมีมูลค่าถึง 133 ล้านบาท ซึ่งก็ถือได้ว่ามีโอกาสมากที่จะทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถเติบโตในตลาดนี้ได้