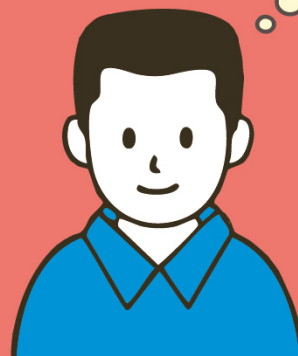




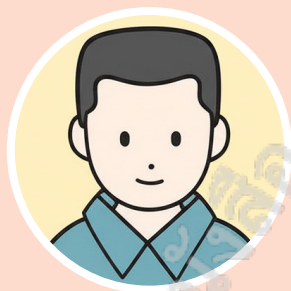
คิด การตลาด แบบ นักกลยุทธ์ Marketing Strategy

เปลี่ยนจากนักทำการตลาด
สู่นักคิดกลยุทธ์

ศิลปะการเลือกสนามรบ
และการสร้างความได้เปรียบ
เพื่อเพิ่มโอกาสชนะในตลาด
ที่การแข่งขันรุนแรง



ณัฐพัชญ์ วงษ์เหรียญทอง เขียน
เจ้าของบล็อกการตลาด nuttaputch.com
ที่มีผู้ติดตามกว่า 400,000 คน



การตลาด
แบบนักกลยุทธ์
Marketing Strategy



PREFACE

ในช่วงหลายปีที่ผมสอนเรื่องการตลาดนั้น คำถามที่ผมมักจะได้รับจากผู้เรียนที่เข้ามาปรึกษาอยู่เสมอคือ “ทำอะไร ?” เช่น จะทำคอนเทนต์อย่างไรให้คนดูเยอะ ๆ ? ต้องออกแบบแบรนด์แบบไหนให้ขายได้ ? ถ้าจะขยายสาขาให้มากขึ้นนั้นจะต้องทำอะไร ?

คำถามเหล่านี้ไม่ใช่เรื่องแปลกอะไร เพราะเราอาจจะพบว่าสมองของเรานั้นกระโดดไปสู่การพยายามหาคำตอบหรือโซลูชันโดยเร็วเพื่อจะแก้ปัญหา

แน่นอนว่าเราก็คงมีคำตอบพื้นฐานเพื่อให้วิธีการต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสัมฤทธิ์ผลได้ เช่น วิธีการทำคอนเทนต์เพื่อดึง Engagement จากคนอ่าน หรือ Framework การออกแบบแบรนด์ที่ทรงพลัง

แต่สิ่งที่ผมมักจะชวนผู้มาถามคิดต่อคือ พวกเขากำลังทำมันไปทำไม ?

สำหรับตัวผมเองแล้ว ยิ่งผมศึกษาและพยายามคิดเรื่องกลยุทธ์มากเท่าไร มันก็ยิ่งทำให้รู้สึกถึงความสำคัญของคำถามนี้มากขึ้นเท่านั้น และยิ่งคำถามนี้ทำให้เรารู้สึกคิดมากขึ้นเท่าไร มันก็ยิ่งทำให้เรามองเห็นภาพที่ใหญ่ขึ้นของสิ่งที่กำลังพยายามแก้ เช่นเดียวกับเส้นทางต่าง ๆ ที่มีความเป็นไปได้ แต่เราอาจจะมองข้าม เพราะเรารีบกระโดดจะไปลงมือทำกันแล้ว

ตะกอนความคิดเหล่านี้ถูกสะสมและเรียบเรียงมาตลอดในช่วงหลายปีที่ผม กับพาร์ตเนอร์ร่วมกันสอนเรื่องกลยุทธ์การตลาดกันอย่างจริงจังที่ dots academy และได้พัฒนา Framework หลายอย่าง เพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการที่มาเรียนนั้น เริ่ม “คิด” มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งคลาสดังกล่าวมักถูกพูดถึงบ่อย ๆ ว่าเป็นคลาสที่ใช้พลังงานสมองมากที่สุดในบรรดาคลาสที่เราสอนกัน แต่ก็เช่นเดียวกับที่หลายคน ตัดใจและรู้สึกได้ว่า “มุมมองความคิดเปลี่ยนไป”

แ่งคิดดังกล่าวนั้นสะท้อนกับสิ่งที่เราเชื่อว่าหากเราคิดกันเป็นกลยุทธ์มากขึ้นแล้ว เราก็จะเห็นสิ่งตรงหน้าเปลี่ยนไปจากเดิม การพยายามมองการตลาดให้ กลายเป็นกลยุทธ์ จะทำให้เราเห็นการตลาดในมุมที่กว้างและลึกกว่าเดิม มากกว่า จะสนใจแค่ความตื่นเต้นกับเทคโนโลยีที่กำลังจะลงมือทำ และนั่นเป็นอีกหนึ่งหัวใจ สำคัญที่จะทำให้หลายธุรกิจสามารถก้าวเดินต่อไปได้อย่างมั่นคง พร้อมกับเติบโต ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สิ่งที่หนังสือเล่มนี้รวบรวมไว้ คือบรรดาแนวคิดที่ผมได้สะสมและพยายาม ตกผลึกในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ซึ่งหวังว่าจะเป็นประโยชน์กับผู้อ่านให้ได้เริ่ม “คิด” สิ่งที่เราเรียกว่ากลยุทธ์ของตนเอง อย่างที่หนังสือเล่มนี้จะพาคุณเดินทางทาง ความคิดไปถึงละบ

และหากฝึกฝนการคิดเหล่านี้จนชำนาญแล้ว ผมเชื่อว่าคุณกำลังได้ก้าวเข้าสู่ความเป็น “นักกลยุทธ์” ที่มากกว่าเดิมแล้วแหละครับ

ณัฐพัชญ์ วงษ์เหรียญทอง
ผู้ก่อตั้ง dots academy
และเจ้าของบล็อก nuttaputch.com

CONTENT

ส่วนที่ 1 กลยุทธ์ในมุมมองใหม่	7
บทที่ 1 กลยุทธ์คืออะไร และไม่ใช่อะไร	13
บทที่ 2 ปรัชญากลยุทธ์ 3 ข้อ : มองเห็น เข้าใจ และตัดสินใจ เพื่อความสำเร็จ	45
ส่วนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การตลาด	79
บทที่ 3 Where to play : ศิลปะการเลือกสนามรบ	85
บทที่ 4 How to Win : ศิลปะการสร้างรายได้เปรียบในตลาดที่เลือกแล้ว	157
บทที่ 5 กลยุทธ์ในฐานะการแก้ปัญหา	237
บทที่ 6 The Strategic Thinking Framework	291
บทที่ 7 จากความรู้สู่การปฏิบัติ : การสร้างนักกลยุทธ์ในตัวเอง	301

ส่วนที่ 1



กลยุทธ์ในมุมมองใหม่

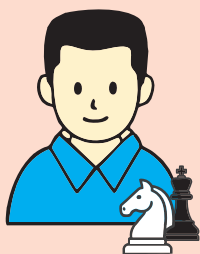
ความสับสนระหว่างแผนและกลยุทธ์

ปัญหาสำคัญที่เราพบเห็นบ่อยครั้งคือ ความเข้าใจของสิ่งที่เรียกว่า “แผน” (Plan) และ “กลยุทธ์” (Strategy) ซึ่งพอลองเรื่องของ “กลยุทธ์” นั้น หลายองค์กรก็จะโชว์เอกสารที่เรียกว่า “แผนกลยุทธ์” ซึ่งเต็มไปด้วยตัวเลข กราฟ และแผนภูมิที่ดูน่าประทับใจ บอกข้อมูลต่าง ๆ ของตลาดก่อนจะบอกว่าธุรกิจจะทำอะไรบ้าง เช่น จะลงโฆษณาให้มากขึ้น จะมีการจ้างอินฟลูเอนเซอร์ จะขยายสาขา จะแตกไลน์สินค้า

ซึ่งเอาจริง ๆ สิ่งเหล่านั้นกำลังพูดถึงสิ่งที่ธุรกิจกำลังจะ “ทำ” แต่ไม่ได้บอก “แนวคิด” ที่อยู่เบื้องหลัง การมองเห็นภาพรวมและที่มาของการตัดสินใจ ซึ่งนั่นคือหัวใจสำคัญของ “กลยุทธ์”

ด้วยเหตุนี้เอง หนังสือเล่มนี้คือการชวนให้ผู้อ่านได้ “ขบคิด” เกี่ยวกับ “กลยุทธ์” ผ่านปรัชญา 3 เรื่องเพื่อทำความเข้าใจเรื่องกลยุทธ์ได้แก่

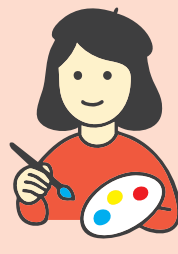
ปรัชญา 3 เรื่อง เพื่อทำความเข้าใจเรื่องกลยุทธ์



การมองเห็น
ทางเลือก



การเข้าใจ
ที่ลึกซึ้ง



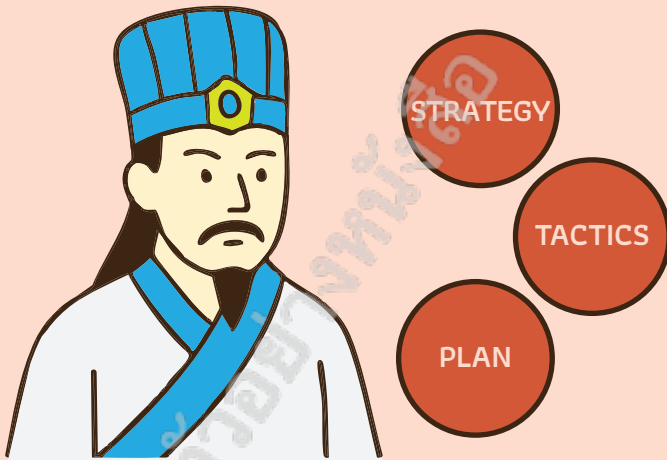
การคัดสรร
สิ่งสำคัญที่สุด

ขบคิดกลยุทน์อย่างลึกซึ้ง ผ่าน 3 ประเด็นหลัก

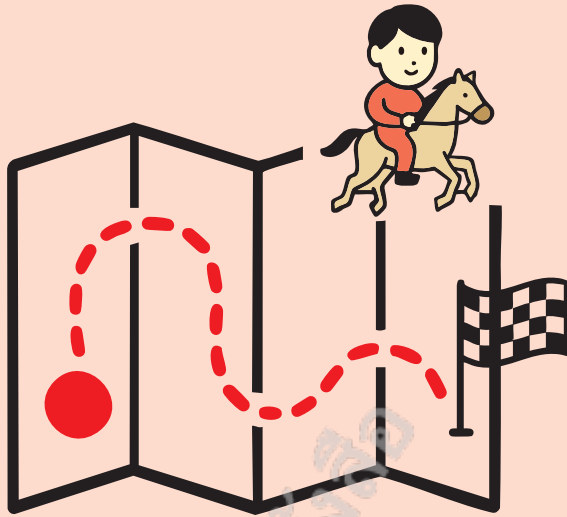


กลยุทธ์ไม่ใช่การวางแผนธรรมดา
แต่คือศิลปะของการเลือก
และการเข้าใจว่าจะอะไรสำคัญจริง ๆ

บทที่ 1



กลยุทธ์คืออะไร
และไม่ใช่อะไร



กลยุทธ์ :

การตัดสินใจว่าจะไปที่ไหน
และจะชนะอย่างไร

กลวิธี :

ก้าวที่เราเดินไปในแต่ละขั้น

แผนการ :

การวางแผนที่เดินทาง

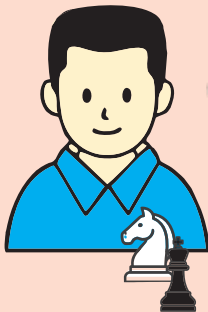
ตัวอย่างเช่น Netflix เมื่อเริ่มธุรกิจสตรีมมิง ไม่ได้ยกเลิกธุรกิจให้เช่า DVD ทันที แต่ค่อยๆ ปรับแผนตามพฤติกรรมผู้บริโภคและความพร้อมของเทคโนโลยี โดยมีแผนรองรับการเปลี่ยนผ่านที่ชัดเจน

การทำงานร่วมกันของทั้ง 3 องค์ประกอบ

สิ่งสำคัญที่ต้องเข้าใจคือ กลยุทธ์ กลวิธี และแผนการ ไม่ใช่สิ่งที่แยกออกจากกัน แต่เป็นส่วนประกอบที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างประสานสอดคล้อง

กลยุทธ์ที่ดีแต่ไม่มีกลวิธีที่เหมาะสมก็จะไม่เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ในทางกลับกัน กลวิธีที่เก่งแต่ไม่ได้ขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ที่ชัดเจนก็อาจทำให้เสียเวลาและทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์

การทำงานร่วมกันของทั้ง 3 องค์ประกอบ



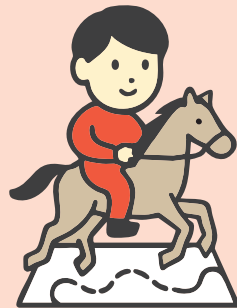
กลยุทธ์

การให้ทิศทาง
และจุดหมายปลายทาง
รวมถึงวิธีการที่เราจะใช้
ในการชนะการแข่งขัน



แผนการ

การจัดระเบียบวิธีการ
ที่จะไปถึงจุดหมายนั้น
วางแผนผู้ที่จะทำ
สิ่งที่ จะทำ และเวลาที่จะทำ



กลวิธี

การกระทำที่ดำเนินการ
ตามแผน เพื่อขับเคลื่อน
ไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

การนำ Why-How-What มาใช้จริง

ในการทำงานจริง การคิดแบบ Why-How-What จะช่วยให้เราหลีกเลี่ยงกับดักที่พบบ่อยในงานการตลาด เช่น การเลียนแบบกิจกรรมของคู่แข่งโดยไม่เข้าใจเหตุผล การใช้งบประมาณไปกับช่องทางที่ดูน่าสนใจแต่ไม่เหมาะสม เป้าหมาย หรือการวัดผลด้วยตัวเลขที่ไม่สะท้อนความสำเร็จที่แท้จริง

- ในการวางแผนแคมเปญ: เริ่มต้นด้วยการถามว่าทำไมต้องทำแคมเปญนี้ จากนั้นกำหนดหลักการในการสื่อสาร และสุดท้ายเลือกกิจกรรมที่เหมาะสม
- ในการเลือกช่องทางการตลาด: ถามว่าเรามีปัญหาอย่างไรในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า จากนั้นคิดว่าจะเข้าถึงพวกเขาอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ แล้วจึงเลือกช่องทางที่เหมาะสม
- ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์: เริ่มจากการเข้าใจว่าทำไมลูกค้าต้องการสิ่งนี้ จากนั้นกำหนดหลักการในการสร้างประสบการณ์ แล้วจึงออกแบบคุณสมบัติที่เฉพาะเจาะจง

การคิดแบบ Why-How-What ไม่ใช่แค่เครื่องมือในการวางแผน แต่เป็นกรอบความคิดที่จะช่วยให้การทำงานมีความหมายและประสิทธิภาพมากขึ้น มันคือความแตกต่างระหว่างการทำงานแบบมีสติกับการทำงานแบบเคยชิน ระหว่างการสร้างผลกระทบกับการสร้างแค่กิจกรรม

หัวใจสำคัญของสิ่งที่เรียกว่ากลยุทธ์

เพื่อให้เห็นภาพของกลยุทธ์ที่ชัดเจนขึ้น การเข้าใจหัวใจสำคัญในแก่นของกลยุทธ์จะเป็นสิ่งที่นักกลยุทธ์ควรจะเข้าใจ ซึ่งเราสามารถมองผ่านหัวใจสำคัญ 4 ประการดังต่อไปนี้

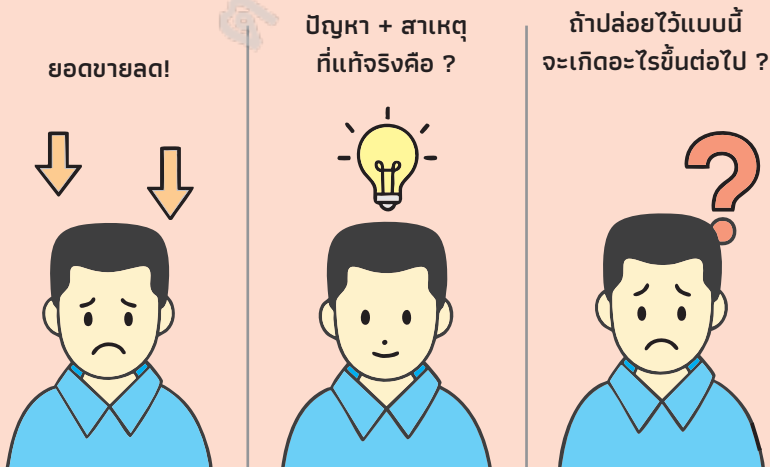
หัวใจที่ 1 : การตีโจทย์และการเข้าใจสถานการณ์

หัวใจแรกของกลยุทธ์คือ การ “ตีโจทย์” ให้ถูกต้อง นั่นคือการระบุและทำความเข้าใจปัญหาที่แท้จริงอย่างชัดเจน ไม่ใช่แค่มองที่อาการหรือผลกระทบที่เห็นบนผิวหน้า

ความท้าทายของการตีโจทย์อยู่ที่การแยกแยะระหว่าง “อาการ” กับ “ปัญหาที่แท้จริง” เมื่อยอดขายลดลง หลายองค์กรมักจะรีบสรุปว่า ปัญหาคือทีมขายทำงานไม่หนักพอหรือผลิตภัณฑ์ราคาแพงเกินไป แต่ความจริงอาจเป็นว่าตลาดกำลังเปลี่ยนแปลงไปหรือลูกค้าเริ่มมีความต้องการที่แตกต่างจากเดิม

การตีโจทย์ที่ดีต้องอาศัยการถามคำถามที่ลึกลงไป “ปัญหาที่แท้จริงคืออะไร” “ปัญหานี้เกิดจากสาเหตุอะไร” และ “หากเราไม่แก้ปัญหานี้จะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต” การขุดลึกเหล่านี้จะช่วยให้เราเห็นภาพที่ครบถ้วนและตรงไปตรงมา

การตีโจทย์และการเข้าใจสถานการณ์



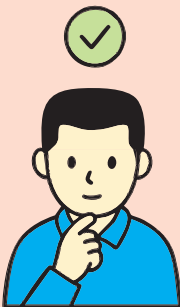
หัวใจที่ 2 : การเลือกและการแลกเปลี่ยน

หัวใจที่สองของกลยุทธ์คือ ศิลปะแห่งการ “เลือก” อย่างรอบคอบ กลยุทธ์ที่แท้จริงไม่ใช่การพยายามทำทุกอย่าง แต่เป็นการตัดสินใจอย่างมีสติว่า อะไรคือสิ่งที่ควรทำ และที่สำคัญไม่แพ้กันคือ อะไรคือสิ่งที่ไม่ควรทำ

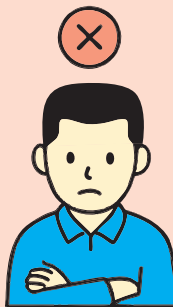
การตัดสินใจที่ดีต้องมาจากการเข้าใจว่าทรัพยากรขององค์กรมีจำกัด ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน เวลา หรือความสามารถของบุคลากร เมื่อเราเลือกที่จะลงทุนในทิศทางหนึ่ง หมายความว่าเราจะมีทรัพยากรน้อยลงสำหรับทิศทางอื่น การยอมรับความจริงนี้และเลือกอย่างมีหลักการจะช่วยให้องค์กรมุ่งไปในทิศทางที่ชัดเจน

ความยากของการเลือกไม่ได้อยู่ที่การเลือกระหว่างสิ่งที่ดีกับสิ่งที่ไม่ดี แต่อยู่ที่การเลือกระหว่างสิ่งที่ดีหลาย ๆ อย่าง การมีความชัดเจนในเป้าหมายและเข้าใจถึงข้อจำกัด จะช่วยให้การตัดสินใจเหล่านี้ง่ายขึ้น

การเลือกและการแลกเปลี่ยน



เลือกที่จะ
‘ทำ’ อะไร



เลือกที่จะ
‘ไม่ทำ’ อะไร



‘ยอมสละบางสิ่ง
เพื่อโฟกัสทิศทาง’

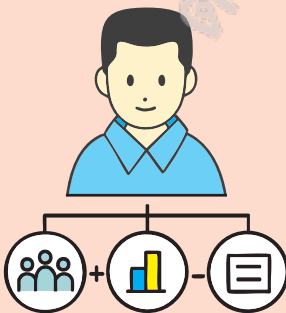
หัวใจที่ 3 : การจัดเรียงและการโฟกัส

หัวใจที่สามของกลยุทธ์คือ การสร้าง “การจัดเรียง” ที่ลงตัวภายในองค์กร และการมี “โฟกัส” ที่คมชัด เมื่อทุกส่วนขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นคน ทรัพยากร และกิจกรรมต่าง ๆ เคลื่อนไหวไปในทิศทางเดียวกัน พลังที่เกิดขึ้นจะมากกว่า ผลรวมของแต่ละส่วน

การจัดเรียงนี้เริ่มตั้งแต่การทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ และยอมรับเป้าหมายเดียวกัน เมื่อทุกคนเข้าใจว่าเรากำลังมุ่งไปที่ไหนและทำไม การตัดสินใจในระดับปฏิบัติการจะสอดคล้องกันเอง ไม่ต้องมีการควบคุมหรือสั่งการในทุกรายละเอียด

การโฟกัสไม่ได้หมายถึงการมองแค่จุดเดียว แต่หมายถึงการมีความชัดเจนว่าอะไรคือสิ่งสำคัญที่สุด และการจัดลำดับความสำคัญอย่างมีระบบ องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักจะสามารถในการบอกว่า “ใช่” นี่คือนี่สิ่งที่เราต้องทำให้ดีที่สุด” และพร้อมที่จะยอมรับว่าสิ่งอื่น ๆ อาจจะไม่ได้ได้รับความสนใจเท่าที่ควร

การจัดเรียงและการโฟกัส



จัดเรียงให้
คน + ทรัพยากร → แผนงาน
ทำงานลงตัว



“โฟกัส” ที่คมชัด

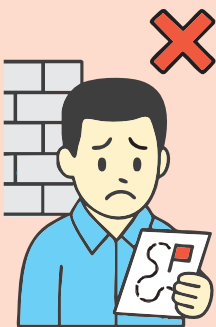
หัวใจที่ 4 : ความคล่องตัวและการปรับตัว

หัวใจที่สี่ของกลยุทธ์คือ “ความคล่องตัว” และ “การปรับตัว” อย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่แข็งแกร่งไม่ใช่กลยุทธ์ที่แข็งแกร่งจนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นพอที่จะปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยยังคงรักษาแก่นแท้และทิศทางหลักเอาไว้

ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นปัจจุบัน การยึดติดกับแผนเดิมอย่างหัวรั้นอาจนำไปสู่ความล้มเหลว ความคล่องตัวหมายถึงการมีความพร้อมที่จะประเมินสถานการณ์ใหม่ เรียนรู้จากข้อมูลที่เพิ่งได้รับ และปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ยังคงเหมือนเดิม

ความคล่องตัวไม่ได้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งทุกอย่างเมื่อมีลมใหม่พัดมา แต่หมายถึงการมีระบบในการตรวจสอบ ประเมิน และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล การรู้ว่าเมื่อไหร่ควรยืนหยัด และเมื่อไหร่ควรปรับตัว เป็นทักษะที่สำคัญของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

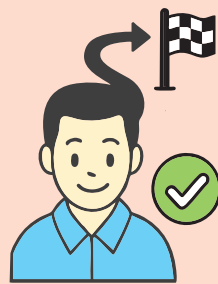
ความคล่องตัวและการปรับตัว



ยึดติดกับแผนเดิม



ประเมินและเรียนรู้



ปรับวิธีการ
เพื่อบรรลุเป้าหมาย

บทที่ 2



ปรัชญากลยุทธ์ 3 ข้อ :
มองเห็น เข้าใจ และคิดสรร
เพื่อความสำเร็จ

ทางเลือก :

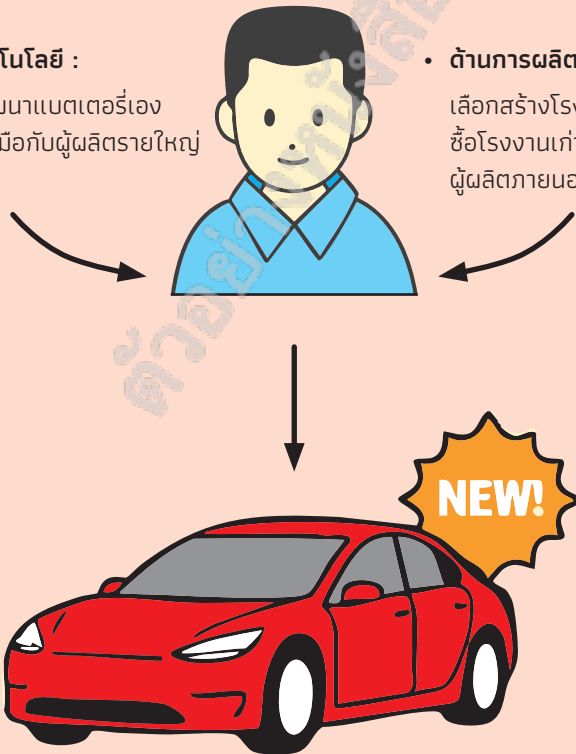
การสร้างรถยนต์ไฟฟ้าให้เป็นที่ยอมรับในตลาด

- ด้านกลุ่มเป้าหมาย :
เริ่มจากตลาดพรีเมียม
แล้วค่อยลงตลาดล่าง

- ด้านการตลาด :
เลือกระหว่างขาย
ผ่านตัวแทน ขายตรง
หรือผสมผสาน

- ด้านเทคโนโลยี :
เลือกพัฒนาแบตเตอรี่เอง
หรือร่วมมือกับผู้ผลิตรายใหญ่

- ด้านการผลิต :
เลือกสร้างโรงงานใหม่
ซื้อโรงงานเก่า หรือจ้าง
ผู้ผลิตภายนอก



สิ่งสุดท้ายคือการทดสอบความเข้าใจของเรา ด้วยการตั้งคำถามท้าทาย สมมติฐานของตนเอง และเปิดรับมุมมองที่แตกต่าง การเข้าใจที่แท้จริงจะต้องผ่านการทดสอบและท้าทาย กล้าที่จะมองเห็นมุมมองอื่น ไม่ใช่แค่การยอมรับเฉพาะสิ่งที่เราคิดว่าเรารู้เท่านั้น

การใช้ความเข้าใจลึกซึ้งเพื่อชิงความได้เปรียบ

“รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ไม่มีแพ้” – ชุนวู

ความเข้าใจที่ลึกซึ้งจะมีค่าก็ต่อเมื่อเราสามารถแปลงมันเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน การเข้าใจจุดแข็งของตนเองอย่างถ่องแท้ จะช่วยให้เราเลือกตำแหน่งในการแข่งขันที่เหมาะสม การเข้าใจคู่แข่ง จะช่วยให้เราหลีกเลี่ยงการปะทะในจุดที่เราเสียเปรียบ และการเข้าใจสภาพแวดล้อม จะช่วยให้เราเห็นโอกาสดีก่อนที่คนอื่นจะเห็น

ตัวอย่างเช่น ร้านกาแฟที่เข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าลูกค้าไม่ได้ต้องการแค่กาแฟรสชาติดี แต่ต้องการพื้นที่ที่ให้ความรู้สึกสบายใจ จะสามารถสร้างความแตกต่างได้มากกว่าการแข่งขันด้านราคาหรือรสชาติเพียงอย่างเดียว หรือผู้ผลิตที่เข้าใจว่าจุดแข็งที่แท้จริงของตนไม่ใช่เทคโนโลยีการผลิต แต่เป็นความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ จะสามารถสร้างความได้เปรียบที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก

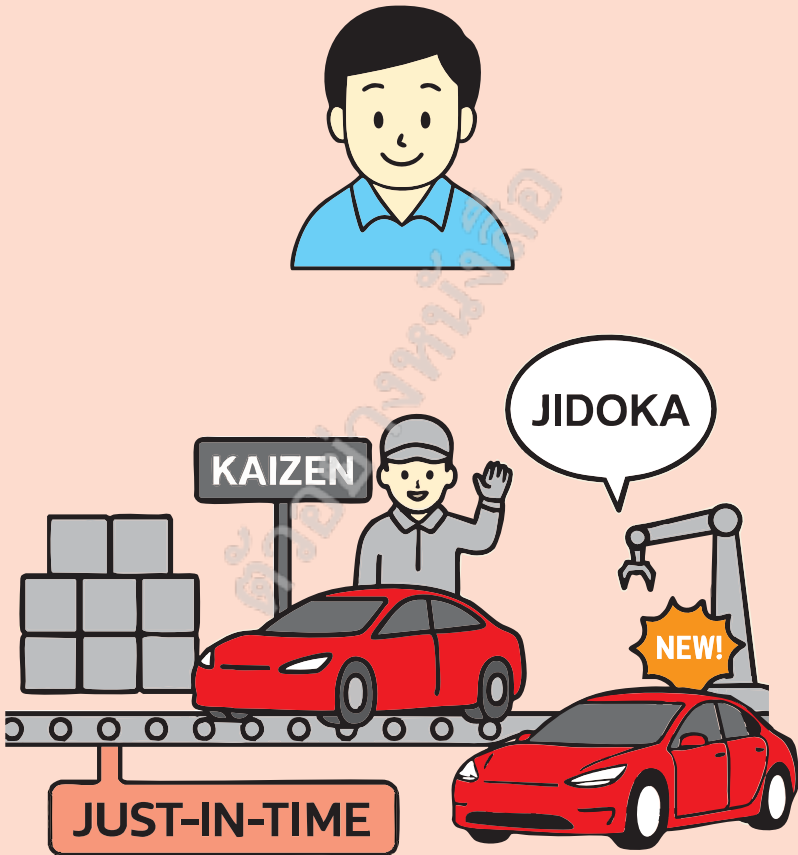
ข้อควรระวังและความท้าทาย :

อย่างไรก็ตามการสร้าง ความเข้าใจที่ลึกซึ้งมีความท้าทายหลายประการ

- **อคติในการวิเคราะห์** - เรามักจะเห็นสิ่งที่เราอยากเห็น และมองข้ามสิ่งที่ขัดแย้งกับความเชื่อของเรา การตระหนักถึงอคติเหล่านี้และพยายามมองอย่างเป็นกลางเป็นสิ่งสำคัญ

เข้าใจ :

กระบวนการผลิต Toyota Production System



คัดสรรสิ่งสำคัญที่สุด : ศิลปะของการเลือกและการปฏิเสธ

“I’m as proud of what
we don’t do as I am of what we do”

– Steve Jobs

(ผมภูมิใจในสิ่งที่พวกเราไม่ได้ทำมากเท่ากับสิ่งที่เราได้ทำ)

เราถูกล้อมรอบด้วยโอกาสมากมาย ทุกวันมีไอเดียใหม่ๆ โครงการที่น่าสนใจ และโอกาสที่ดูเหมือนจะพลาดไม่ได้ หลายองค์กรจึงพยายามคว้าทุกโอกาสที่ผ่านเข้ามา ด้วยความกลัวว่าจะพลาดบางสิ่งไป (FOMO - Fear of Missing Out) แต่การพยายามทำทุกอย่างกลับนำมาซึ่งต้นทุนที่มองไม่เห็น : ทรัพยากรที่กระจัดกระจาย พลังงานที่ถูกเจือจาง และความเป็นเลิศที่ไม่มีวันเกิดขึ้นจริง

เปรียบเสมือนต้นไม้ที่ไม่ได้รับการตัดแต่งกิ่ง พลังงานและสารอาหารจะถูกส่งไปเลี้ยงกิ่งก้านมากมายจนไม่มีกิ่งไหนเติบโตได้อย่างแข็งแรง การตัดแต่งกิ่งที่ไม่จำเป็นออกจึงไม่ใช่การสูญเสีย แต่เป็นการเพิ่มพลังให้กับส่วนที่สำคัญจริงๆ หากมองในแง่การตลาดแล้ว มันก็คือการเลือกจะตัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไป แล้วโฟกัสทรัพยากรของตนเองไปกับสิ่งที่สำคัญและให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด



KEY TAKEAWAYS

- กลยุทธ์ที่ดี = กรอบความคิด ไม่ใช่เครื่องมือ ปรัชญาทั้งสามข้อ - มองเห็น เข้าใจ และคัดสรร - เป็นวิธีมองโลกที่จะเปลี่ยนการตัดสินใจของเรา ไม่ใช่ เทคนิคที่ใช้เป็นครั้งคราว แต่เป็นแนวคิดที่ต้องฝังลึกจนกลายเป็นนิสัยในการ คิด
- หยุดยึดติดกับ “ข้อสรุปแรก” ที่เกิดขึ้นในใจ การมองเห็นทางเลือกเริ่มจาก การต่อต้าน Fast Thinking และฝึกถาม “มีทางอื่นอีกไหม ?” สร้างตัวเลือก อย่างน้อย 3 ทาง และมองในมิติต่าง ๆ (เวลา วิธีการ ทรัพยากร) เพื่อไม่ให้ติด กับดักประสบการณ์เดิม
- ข้อมูลเยอะ ≠ เข้าใจลึก การเข้าใจที่แท้จริงต้อง “ปอกหัวหอม” ด้วยการถาม “ทำไม” ต่อเนื่องจนถึงรากเหง้า ครอบคลุม 3 มิติสำคัญ : รู้จักตนเอง + เข้าใจ ลูกค้า/คู่แข่ง + อ่านสภาพแวดล้อม ยิ่งเข้าใจลึก ยิ่งสร้างความได้เปรียบที่ เลียนแบบยาก
- กลับปฏิเสธสิ่งที่ “ดี” เพื่อให้ได้สิ่งที่ “ยอดเยี่ยม” การคัดสรรคือศิลปะของการ เลือกและการปฏิเสธ ใช้กรอบ Must Do → Should Do → Nice to Do เพื่อจัด ลำดับความสำคัญ หลักการ “Less but Better” สร้างความเป็นเลิศที่แท้จริง
- 3 ปรัชญาทำงานเป็น “วงจรเสริมพลัง” ไม่ใช่ขั้นตอนแยก มองเห็นทางเลือก → ต้องการเข้าใจลึก → คัดสรรได้แม่นยำ → เห็นโอกาสใหม่ → มองเห็นทาง เลือกเพิ่ม ยิ่งหมุนวงจรมาก ยิ่งเป็นนักกลยุทธ์ที่เก่งขึ้น
- ปรัชญา → Where to play & How to win การมองเห็นทางเลือกช่วยค้นหา “สนามการแข่งขัน” ใหม่/การเข้าใจลึกช่วยเลือกสนามที่เหมาะสม/การ คัดสรรช่วยสร้าง “วิธีการชนะ” ที่มีพลัง การเชื่อมโยงนี้เป็นสะพานจากทฤษฎี สู่อการตลาดจริง

ส่วนที่ 2



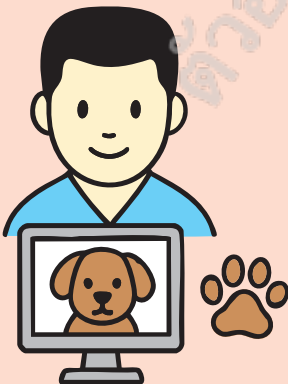
การพัฒนา
กลยุทธ์การตลาด

ความเชื่อมโยงระหว่าง Where to play & How to win

สิ่งที่น่าสนใจคือ คำถามทั้งสองข้อนี้ไม่ได้แยกจากกันโดยสิ้นเชิง แต่กลับมีความเชื่อมโยงกันอย่างลึกซึ้ง การเลือกตลาดที่เหมาะสม (Where to Play) ต้องคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขันของเรา (How to Win) และในทางกลับกัน วิธีการแข่งขันของเราก็ต้องเหมาะสมกับลักษณะของตลาดที่เราเลือกด้วย

ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเราเป็นธุรกิจขนาดเล็กที่มีความยืดหยุ่นสูง เราอาจจะเลือกตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ที่ผู้เล่นรายใหญ่ไม่สนใจ และใช้วิธีการแข่งขันด้วยการให้บริการที่ปรับแต่งได้ตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย แต่ถ้าเราเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีความได้เปรียบในด้านต้นทุน เราอาจจะเลือกตลาดมวลชน (Mass Market) และใช้วิธีการแข่งขันด้วยราคาที่ถูกกว่าคู่แข่ง

Niche Market



หมอนสัตว์เลี้ยงสั่งทำเฉพาะคุณ

Mass Market



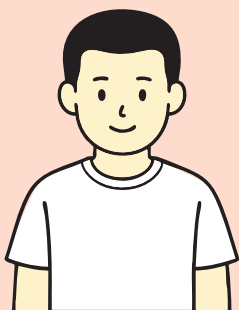
หมอนโปเกมอนผลิตขายทั่วโลก

บทที่ 3



Where to play :
ศิลปะการเลือกสนามรบ

Uniqlo VS. Supreme



SUPIMA® Cotton T-Shirt



Box Logo Hoodie

Uniqlo

ความคุ้มค่าและฟังก์ชัน ราคาประหยัด

Supreme

ผลิตแบบลิมิเต็ด เอกลักษณ์สูง ราคาแพง

แล้วเราจะรู้ได้อย่างไรว่าตลาดไหนเหมาะกับเรา ? คำตอบอยู่ที่การมองทั้ง “ภายนอก” และ “ภายใน” การมองภายนอกคือ การทำความเข้าใจตลาด ลูกค้า และคู่แข่ง ส่วนการมองภายในคือ การรู้จักความสามารถ จุดแข็ง และข้อจำกัดของเราเอง

ในบทนี้เราจะเรียนรู้วิธีการตอบคำถามที่ว่า “เราควรไปเล่นในตลาดไหน” ด้วยวิธีที่เข้าใจง่าย ใช้งานได้จริง และที่สำคัญคือ ช่วยให้เราตัดสินใจได้อย่างมั่นใจ ไม่ใช่การเดาหรือการลองผิดลองถูก เพราะเมื่อเราเลือกตลาดที่เหมาะสมแล้ว เราจะพบว่าการทำธุรกิจไม่จำเป็นต้องยากเกินไป การแข่งขันไม่จำเป็นต้องโหดร้ายเกินไป และที่สำคัญคือ เราจะมีโอกาสชนะที่สูงกว่าเดิมมาก

แล้วเราจะเริ่มต้นได้อย่างไร ?

รู้จักตลาด รู้จักตนเอง

หากคุณเคยไปสัมภาษณ์งาน คุณคงเคยได้ยินคำถามที่ว่า “จุดแข็งและจุดอ่อนของคุณคืออะไร” แต่ในโลกธุรกิจ เราต้องถามคำถามที่ซับซ้อนกว่านั้นเล็กน้อย นั่นคือ “จุดแข็งของเราใช้ได้ผลในตลาดไหน และตลาดไหนที่เหมาะสมกับสิ่งที่เราทำได้”

หลังจากศึกษาธุรกิจต่าง ๆ มากมายที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว เราพบว่าการตัดสินใจเรื่อง “Where to play” สามารถลดรูปลงเป็นแค่สองคำถามใหญ่ ที่หากเราตอบได้อย่างชัดเจน เราก็จะสามารถเลือกตลาดที่เหมาะสมได้

Where to play



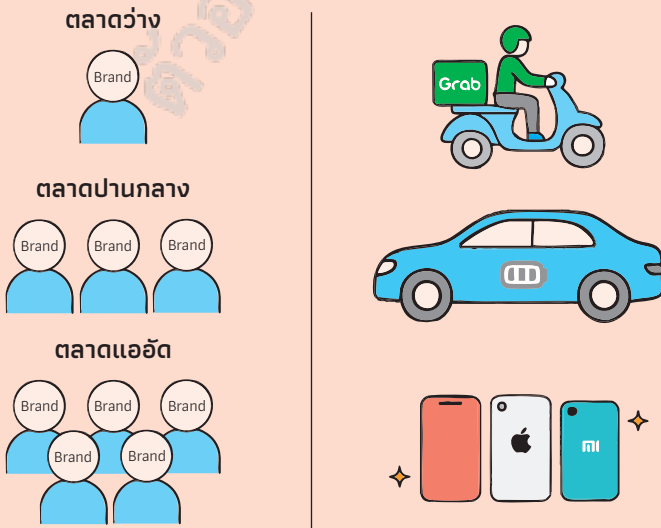
“ไม่แออัด” - การประเมินระดับการแข่งขัน

นอกจากการดูเรื่องขนาดและการเติบโตแล้ว การพิจารณาเรื่องความแออัดของผู้เล่นในตลาดก็เป็นมิติที่ไม่อาจมองข้าม หลายคนอาจจะคิดกันเร็ว ๆ ว่า ตลาดที่ดีคือตลาดที่ไม่แออัดหรือมีช่องให้เราสามารถเข้าไปในตลาดได้โดยไม่ลำบาก แต่ในความจริงแล้วตลาดที่แออัดก็ไม่ได้หมายความว่า จะไม่มีโอกาสทางการค้าเสมอไป เพราะแม้จะแออัด แต่ถ้าเรามีสิ่งที่แตกต่างจริง ๆ เพื่อให้ลูกค้าหันมาหาเรา ก็สามารถเข้าไปแข่งขันได้

ด้วยเหตุนี้เอง การประเมินเรื่องการแข่งขันในตลาดจึงเป็นเรื่องจำเป็น เพื่อให้เราสามารถมองความเป็นไปได้ของการเข้าสู่ตลาดได้ดีกว่าเดิม

การแยกระดับความแออัด : เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจเรื่องความแออัด เราสามารถมองตลาดได้เป็น 3 ระดับใหญ่ ๆ ซึ่งแต่ละระดับจะมีลักษณะและความท้าทายที่แตกต่างกัน

ระดับความแออัดของตลาด



คำถามที่ 2 : เราเหมาะกับตลาดนี้ไหม ? (มุมมองภายใน)

มีเชฟคนหนึ่งที่ทำอาหารอิตาลีอร่อยมาก เขามีทักษะการทำพาสต้าและพิซซ่าที่ยอดเยี่ยม ลูกค้าที่มาร้านของเขาในอิตาลีต่างชื่นชมเป็นอย่างมาก วันหนึ่งเขาตัดสินใจย้ายมาเปิดร้านที่เชียงใหม่ เพราะเห็นว่าตลาดอาหารต่างชาติที่นั่นกำลังเติบโต แต่เมื่อเปิดร้านจริงกลับพบว่าลูกค้าจีนไม่ค่อยชอบชีสมากมาย และต้องการรสชาติที่หวานกว่าเดิม สิ่งที่เขาเก่งและภูมิใจ กลับไม่ใช่สิ่งที่ลูกค้าในตลาดใหม่ต้องการ

เรื่องนี้สอนเราว่า การที่เราเก่งในสิ่งหนึ่งไม่ได้หมายความว่าเราจะประสบความสำเร็จในทุกตลาด หลายครั้งเราอาจหลงใหลกับตลาดที่ดูดีมาก ๆ จนลืมตั้งคำถามกับตัวเองว่า เราพร้อมที่จะเล่นในตลาดนั้นจริงหรือไม่ เหมือนกับคนที่ชอบดูฟุตบอล จนคิดว่าตัวเองเล่นได้ แต่พอลงไปเล่นจริงถึงรู้ว่าการดูกับการเล่นมันต่างกันมาก

พิซซ่า อร่อยขึ้นให้ชีสเยอะเวอร์!



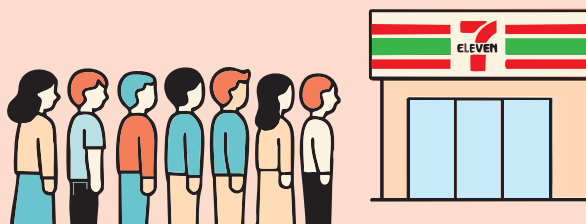
ลูกค้าชาวอิตาลี - ชอบ



ลูกค้าชาวจีน - ไม่ชอบ

เก่ง

ในการตอบโจทย์ลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง



การประเมิน

“เก่ง – ชอบ – ใต้”

ไม่ใช่คะแนนรวม แต่คือการเข้าใจผลต่อความสำเร็จ และหาสมดุล



1. เก่ง (ความสามารถ)

- สร้างคุณค่าให้ลูกค้า
- ถ้าไม่เก่ง = แข่งไม่ได้ระยะยาว
- คู่แข่งที่เก่งกว่าจะมาแทนที่



2. ชอบ (ความหลงใหล)

- แรงขับเคลื่อนการพัฒนา
- ถ้าไม่อิน = ไม่มีแรงเรียนรู้/ปรับปรุง
- ธุรกิจจะหยุดนิ่งหรือล่าสมัย



3. ใต้ (การทำให้กำไร)

- เจื่อนไขการอยู่รอด
- ถ้าไม่ทำเงิน = อยู่ไม่พอพัฒนา
- ธุรกิจดีแต่ไม่ทำกำไร = ปิดตัว

ธุรกิจยั่งยืน = สมดุลของ เก่ง + ชอบ + ใต้

การประเมินแบบองค์รวม :

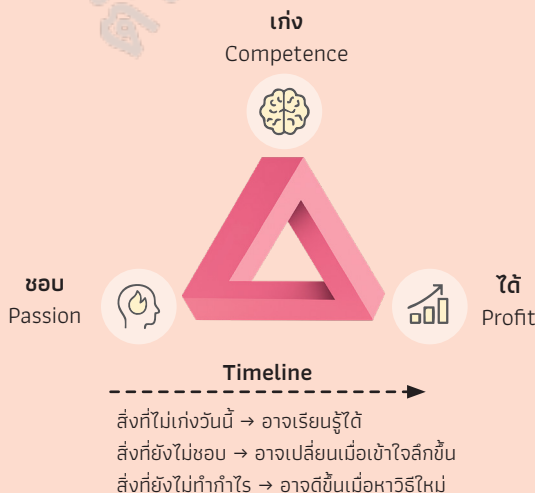
การประเมินที่ดีต้องมองภาพรวมของทั้งสามมิติพร้อม ๆ กัน เราต้องถามตัวเองว่าในตลาดที่เราสนใจ เราจะสามารถสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนได้หรือไม่ ด้วยการรวมกันของทั้งสามมิติ

ตัวอย่างเช่น หากเราประเมินตลาดการสอนภาษาอังกฤษออนไลน์ เราอาจพบว่าเราเก่งระดับกลาง ชอบมาก และได้ปานกลาง แต่เมื่อดูภาพรวม เราอาจเห็นว่าความชอบที่มากจะทำให้เราพัฒนาความเก่งได้เร็ว และเมื่อเราเก่งขึ้น เราจะสามารถเพิ่มราคาและทำกำไรได้มากขึ้น

ในทางตรงกันข้าม หากเราพบตลาดที่เราเก่งมาก ได้มาก แต่ไม่ชอบเลย เราต้องคิดว่าเราจะสามารถแข่งขันในระยะยาวได้หรือไม่ เมื่อคู่แข่งที่ทั้งเก่งและชอบเข้ามา พวกเขาจะพัฒนาตัวเร็วกว่าเรา และอาจแซงหน้าเราได้

การประเมินแบบองค์รวมต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงตามเวลาด้วย สิ่งที่เราไม่เก่งวันนี้อาจเรียนรู้ได้ สิ่งที่เราไม่ชอบวันนี้อาจเปลี่ยนไปได้เมื่อเราเข้าใจลึกขึ้น และตลาดที่ทำกำไรยากวันนี้อาจง่ายขึ้นเมื่อเราหาวิธีใหม่ ๆ

ประเมินแบบองค์รวมว่าเราเหมาะกับตลาดนี้ไหม ?



การเชื่อมโยงกับปรัชญากลยุทธ์

การประเมิน “เก่ง-ชอบ-ได้” เป็นการประยุกต์ใช้ปรัชญากลยุทธ์ “มองเห็น/เข้าใจ/คัดสรร” ในทางปฏิบัติ

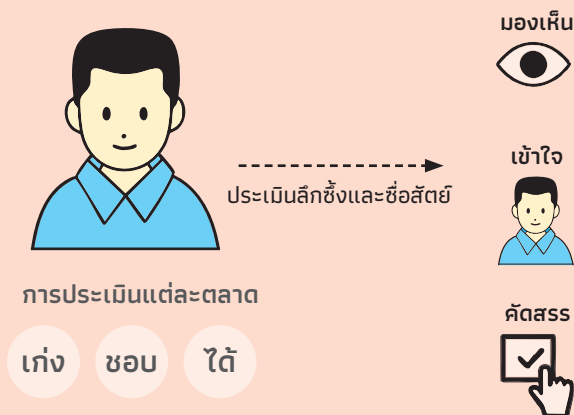
การ “มองเห็น” คือการระบุตลาดและโอกาสต่าง ๆ ที่เราอาจเข้าไปได้เราต้องเปิดมุมมองให้กว้างและพิจารณาทางเลือกมากมาย ไม่ใช่แค่ติดอยู่กับความคิดแรก ๆ ที่เรามี

การ “เข้าใจ” คือ การประเมินแต่ละตลาดในมิติ “เก่ง-ชอบ-ได้” อย่างลึกซึ้งและซื่อสัตย์ เราต้องเข้าใจตนเองและตลาดให้ชัดเจน ไม่หลอกตัวเองด้วยความคาดหวังที่ไม่สมจริง

การ “คัดสรร” คือ การเลือกตลาดที่เหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์และเป้าหมายของเรา โดยคำนึงถึงทั้งโอกาสและข้อจำกัดที่มี

กระบวนการนี้ไม่ใช่สิ่งที่ทำครั้งเดียวแล้วจบ เราต้องกลับมาทบทวนเป็นระยะ ๆ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง หรือเมื่อเราพัฒนาตนเองขึ้น ตลาดที่ไม่เหมาะกับเราวันนี้ อาจเหมาะกับเราในอนาคต

การเชื่อมโยงกับปรัชญากลยุทธ์



บทที่ 4



**How to Win : ศิลปะ
การสร้างรายได้เปรียบ
ในตลาดที่เลือกแล้ว**

แค่ “มีสินค้าดี” ไม่พอ
ต้อง “ชนะใจลูกค้า” ด้วย

เม็ดเงินคุณภาพดี

ชนะใจลูกค้าด้วยโปรโมชั่น



1 แคม 1

ทุกวันศุกร์



ลูกค้ามักจะมี “เกณฑ์การตัดสินใจ” ตามสถานการณ์
จึงปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับช่วงเวลา
และสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อชิงความได้เปรียบ

การวิเคราะห์ Competitive Landscape

ใครคือคู่แข่ง
ที่แท้จริง ?



ใครเป็นผู้นำ ?
ทำไมจึงนำ ?



คู่แข่งแข่งขัน
ในเรื่องอะไร ?



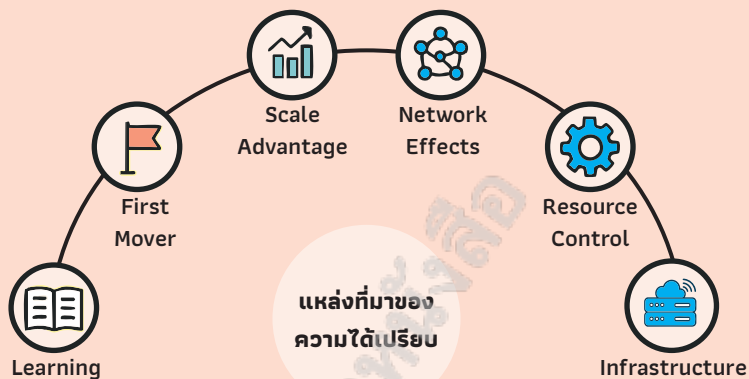
เข้าใจ : แนวทางต่าง ๆ ในการสร้างความได้เปรียบ

เมื่อเราเข้าใจเกมการแข่งขันในตลาดที่เราเลือกแล้ว คำถามต่อไปที่สำคัญคือ เรามีทางเลือกอะไรบ้างในการสร้างความได้เปรียบ ?

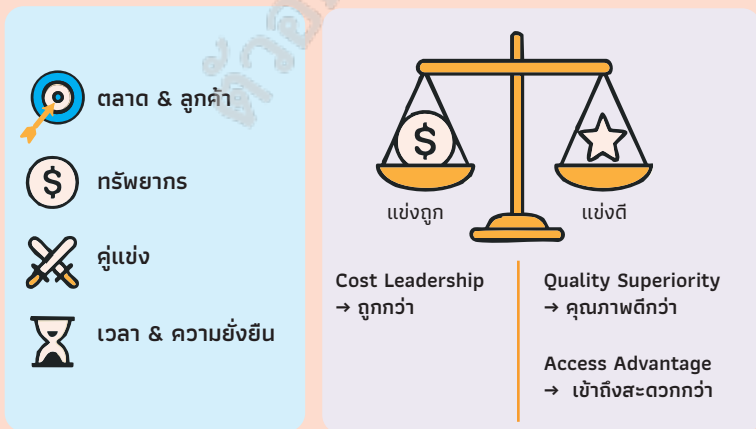
หลายคนเข้าใจผิดว่า การ “ได้เปรียบ” หมายถึง การทำให้ดีกว่าคู่แข่งในทุกเรื่อง แต่ความจริงแล้ว การสร้างความได้เปรียบมีหลายแนวทางที่แตกต่างกัน และแต่ละแนวทางตอบโจทย์ลูกค้าและสถานการณ์ที่ไม่เหมือนกัน

ระยะเวลาและความยั่งยืนของความได้เปรียบ บางแนวทางสร้างได้เร็วแต่คู่แข่งทำตามได้ง่าย บางแนวทางใช้เวลานานแต่ยั่งยืนกว่า ซึ่งก็จะมีผลกับการพิจารณา

การสร้างความได้เปรียบ : จากการเข้าใจสู่การเลือก

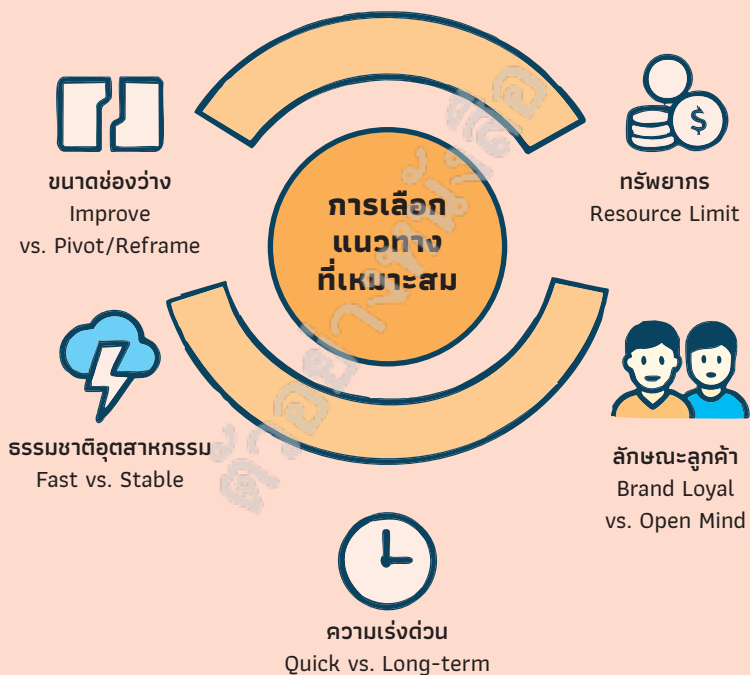


หลักการในการเลือกแนวทาง



เรามีหลายแหล่งที่มาของความได้เปรียบ
แต่สุดท้ายต้องใช้หลักการเลือกที่เหมาะสมกับเรา

การรู้จักจัดความเสียเปรียบจะช่วยให้เราไม่ต้องหลีกเลี่ยงการแข่งขัน แต่สามารถเข้าไปแข่งขันได้อย่างมั่นใจ พร้อมกับการมีแผนในการจัดการกับจุดอ่อนที่มีอยู่ในขั้นตอนถัดไป เราจะได้เรียนรู้กระบวนการ “คัดสรร” กลยุทธ์ที่จะช่วยให้เราสามารถรวมทุกสิ่งที่เรียนรู้มาเข้าด้วยกัน และตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์ของเรา



เป้าหมายคือ การสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืน
ไม่ใช่แค่จัดความเสียเปรียบ

บทที่ 5



กลยุทธ์ในฐานะ
การแก้ปัญหา

เรื่องราวของคุณสมชายสะท้อนให้เห็นความจริงข้อหนึ่งที่สำคัญ การมี “แผนที่ดี” ไม่ได้รับประกันว่าจะไม่เจอปัญหาระหว่างทาง และเมื่อปัญหามาเยือน การแก้ไขแบบ “จับมันไปก่อน” มักจะไม่ได้ผลเท่าที่ควร บางครั้งอาจทำให้สถานการณ์กลับแย่ลง

ร้านเล็กถูกขนาบกลางระหว่างคู่แข่งใหญ่

ร้านกาแฟแบรนด์ดัง

ร้านกาแฟคุณสมชาย

ร้านกาแฟในโรงแรมหรู



กาแฟเล็ก → เจอคู่แข่งใหญ่ → ยอดขายตก → เจ้าของกังวล
แล้วกลยุทธ์จะถูกนำมาใช้แก้ปัญหาอย่างไร

ในกรณีของคุณสมชาย เขาอาจเริ่มจาก

1. เปลี่ยนเกม ให้เป็น “ร้านกาแฟที่เข้าใจลูกค้าแต่ละคน” (ระยะสั้น)
2. ปิด Gap ด้าน Access โดยเพิ่มระบบสั่งล่วงหน้า (ระยะกลาง)
3. เปลี่ยนสนาม เป็นการขายเมล็ดกาแฟให้ร้านอื่น หรือสอนคอร์สกาแฟ (ระยะยาว)

สิ่งสำคัญคือ การมีแผนที่ชัดเจนและรู้ว่าแต่ละขั้นตอนมีวัตถุประสงค์อะไร เพื่อไม่ให้สับสนหรือใช้ทรัพยากรไปในทิศทางที่ขัดแย้งกัน

การแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์

ถนนกลยุทธ์ คือการเดินทางอย่างมีระบบและต่อเนื่อง



บทที่ 6



The Strategic Thinking Framework

บทที่ 7



จากความรู้สู่การปฏิบัติ :
การสร้างนักกลยุทธ์
ในตัวเรา

จากหลักการสู่นิสัยในชีวิตประจำวัน

7 หลักการนี้อาจฟังดูเป็นทฤษฎี แต่ความจริงแล้วมันสามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวันได้ทันที ไม่จำเป็นต้องรออะไร

คุณสามารถเริ่มจากการ “สังเกตตนเอง” ว่าเมื่อเจอปัญหาหรือต้องตัดสินใจ คุณคิดอย่างไร? คุณมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่ควบคุมได้หรือไม่? คุณคิดแบบ either-or หรือ both-and? คุณเริ่มจากความต้องการของลูกค้าหรือความสามารถของตนเอง?

จากนั้นคุณสามารถ “ฝึกฝน” การคิดแบบใหม่ที่ละเล็กละน้อย เมื่อเจอสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ลองใช้หลักการเหล่านี้ในการมองและคิด ยิ่งใช้บ่อยเท่าไร มันจะยิ่งกลายเป็นนิสัยมากขึ้นเท่านั้น

สิ่งสำคัญคือ ไม่ต้องเปลี่ยนครั้งเดียวทั้งหมด แต่ให้เปลี่ยนทีละอย่างและต่อเนื่อง การพัฒนา Strategic Mindset เป็นเหมือนการออกกำลังกาย ยิ่งทำสม่ำเสมอ กล้ามเนื้อจะยิ่งแข็งแรงขึ้น

