



มองธุรกิจให้รอบ ก่อนตอบโจทก์ให้ถูก



มุมมอง 5 ด้าน เพื่อมองเห็นโอกาส
ความเสี่ยง จุดบอด ก่อนตัดสินใจเรื่องสำคัญ

ณัฐพัชญ์ วงษ์เหรียญทอง เขียน





PREFACE

เมื่อหลายปีก่อน เรามีการทำชุดการ์ด kitt ขึ้นที่ dots academy โดยรวม 108 คำถามน่าคิดที่ไว้ให้ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และนักการตลาด ใช้ในการสุมคำถามเพื่อถามกันระหว่างทีมงาน ใช้ในการเวิร์กช็อป กับทีมในช่วงที่กำลังวางแผนหรือทบทวนตัวเอง หรือแม้แต่ใช้ถามตัวเองว่า เรา “คิดรอบคอบ” ในเรื่องการตลาดหรือยัง ?

แม้ว่าการ์ดนั้นอาจจะไม่ได้รับความนิยมมากนัก เพราะหลายคนอาจจะนึกไม่ออกว่ามันทำงานอย่างไร แต่ผมก็ได้ Feedback จากหลายคน ว่าการ์ดเหล่านั้นเป็นอะไรที่ทำให้ “คิดเยอะขึ้น” กว่าแต่ก่อน และนั้นก็สอดคล้องกับที่ผมกับพาร์ทเนอร์ใช้เป็นแกนสำคัญในการสอนผู้ประกอบการอยู่เสมอ คือการ “ให้คำถาม” มากกว่าบอก “ให้คำตอบ”

ส่วนหนึ่งที่คำถามเหล่านี้มีผลสำคัญกับเรา คือการทำให้เราได้หยุดคิด ตรองดูในเหตุและผลต่าง ๆ รวมทั้งดูคำถามตัวเองว่าเราได้มีคำตอบกับคำถามเหล่านี้หรือไม่ เรารู้คำตอบมันดีแค่ไหน หรือเรากำลังพยายาม “รีบคิด” เพื่อจะได้ “รีบทำ” โดยไม่ทันระวังว่าการคิดของเราผิดพลาดไปหรือเปล่า

หนังสือเล่มนี้จึงพัฒนาต่อจากแนวคิดดังกล่าวว่า ถ้าเราโฟกัสไปยังคำถามสำคัญที่มักจะใช้ถามเจ้าของธุรกิจ ผู้บริหาร ที่จะทำให้เขา “มองรอบ” กับธุรกิจของเขานั้น เราจะใช้คำถามอะไรบ้าง โดยเริ่มต้นเรามีคำถามมากมายเกือบ 100 คำถาม มองได้ทั้งเรื่องกลยุทธ์ สินค้า การสื่อสาร การตั้งราคา ฯลฯ

เรียกว่าเอามาเขียนหนังสือก็คงจะได้หนังสือที่หนาเอามาก ๆ เลย
ทำให้ผมต้องมาคัดเลือกอีกที จนเหลือคำถามที่ท่านผู้อ่านจะได้เจอไป
ต่อจากนี้

ผมเชื่อว่า แม้เราอาจจะยังไม่สามารถตอบคำถามเหล่านี้หมดได้ใน
ทันที บางคำถามน่าจะนำไปสู่ภาวะอึดอัด เพราะอาจจะไม่เคยคิดเรื่องนี้
มาก่อน แต่ก็นั่นแหละที่เราได้หยุดคิดและรู้เท่าทันว่า บางอย่างเรารีบ
คิดและกระโดดไปสู่การรีบจะทำธุรกิจโดยไม่ทันคิดเรื่องนี้ และมันอาจ
จะกลายเป็นจุดอันตรายที่เรามองข้ามไปได้

และถ้าเรายังพอรู้ตัวเองว่า “มีอะไรที่เราไม่รู้” มันก็พอช่วยให้เรา
ยับยั้งชั่งใจ ไม่ชะล่าใจหรือลำพองใจว่าเรารู้หมดแล้ว และนำไปสู่การ
“เผื่อใจ” ว่ามันมีความเสี่ยงที่เราต้องระวังต่อไปนั่นเอง

ต้องขอขอบคุณทางสำนักพิมพ์และกองบรรณาธิการเป็นอย่างมาก
ที่ให้โอกาสตีพิมพ์หนังสือเล่มนี้ต่อจากเล่มก่อนหน้า ด้วยความเชื่อว่า
มันจะเป็นประโยชน์กับผู้อ่าน เช่นเดียวกับผู้อ่านทุกท่านที่ให้โอกาสให้
ผมได้แลกเปลี่ยนความคิดผ่านตัวหนังสือเหล่านี้

ผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คำถามต่าง ๆ ในหนังสือเล่มนี้จะ “ต่อจุด”
ให้คุณเห็นภาพของธุรกิจได้ชัดยิ่งกว่าเดิม และสร้างอนาคตธุรกิจที่
ยอดเยี่ยมได้ในอนาคตนะครับ

ณัฐพัชญ์ วงษ์เหรียญทอง

ผู้ก่อตั้ง dots academy
และเจ้าของบล็อก nuttaputch.com

CONTENTS

00	CONSULTING QUESTIONS : เมื่อคำถามสำคัญกว่าคำตอบ จุดที่การคิดธุรกิจเริ่มต้น	9
01	STRATEGIC PERSPECTIVE : ธุรกิจของคุณกำลังทำ “สิ่งที่ถูกต้อง” อยู่หรือไม่ ? 1. Value Proposition Clarity : เราเข้าใจ “ปัญหาของลูกค้า” ชัดเจนจริงหรือไม่ 2. Market Attractiveness : ตลาดที่คุณอยู่ “คุ้มค่ากับความพยายาม” หรือไม่ 3. Strategic Positioning : ลูกค้าควรเลือกคุณเพราะอะไร หรือเพียงเพราะ “ไม่มีตัวเลือก” 4. Product–Market Fit : ความต้องการเกิดขึ้นเอง หรือถูกผลักดันด้วยความพยายาม 5. Growth Strategy : การเติบโตนี้มีทิศทาง และสมมติฐาน หรือเป็นเพียงการขยายตามโอกาส เมื่อคำถามเรื่อง “ทิศทาง” สำคัญกว่าคำถามเรื่อง “ความเก่ง”	17 25 34 45 58 73 91
02	CUSTOMER & MARKET PERSPECTIVE : ลูกค้าคือใคร ? ทำไมพวกเขาไม่ซื้อ หรือกำลังจะจากไป ? 1. Customer Segmentation & Targeting : ลูกค้าคือใคร และเราเลือกเขาอย่างมีสติจริงหรือไม่ 2. Customer Journey & Pain Points : ลูกค้าติดขัดตรงไหน และธุรกิจรับรู้ตรงนั้นจริงหรือไม่ 3. Pricing & Willingness to Pay : ลูกค้ายินดีจ่ายเพื่อคุณค่านี้จริงหรือไม่ 4. Customer Acquisition VS Retention : การเติบโตที่ได้มา คุ้มค่ากับต้นทุนที่ต้องจ่ายหรือไม่ 5. Customer Satisfaction & Churn : ลูกค้าบอกอะไรเรา และพฤติกรรมกำลังบอกอะไรที่มากกว่านั้น เมื่อ “ลูกค้าที่ใช่” สำคัญกว่าการมีลูกค้าเยอะ	93 96 113 134 148 163 177

03 | FINANCIAL & ECONOMIC PERSPECTIVE : ธุรกิจนี้อยู่รอดและเติบโตได้จริงหรือไม่ ? 181

1. Revenue Quality :

รายได้ที่คุณมี กำลังบอกอะไรเกี่ยวกับความแข็งแกร่งของธุรกิจ 186

2. Cost Structure :

ต้นทุนที่มีกำลังรองรับหรือนั่นก่อนการเติบโต 200

3. Unit Economics :

กำไรที่แท้จริง เกิดขึ้นหรือหายไปตรงไหน 218

4. Cash Flow Health :

กำไรที่ไม่มีเงินสด คือกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง 233

5. Capital Efficiency :

เงินที่ใช้กำลังสร้างผลตอบแทน หรือกำลังซื้อความหวัง 251

ตัวเลขไม่ได้บอกทุกอย่าง แต่บอกสิ่งที่ปฏิเสธไม่ได้ 266

04 | OPERATING & EXECUTION PERSPECTIVE : ธุรกิจนี้ทำสิ่งที่ตั้งใจไว้ได้จริงหรือไม่ ? 269

1. End-to-End Processes :

งานไหลจากการขายไปสู่การเก็บเงินได้จริงหรือไม่ 276

2. Bottlenecks & Inefficiencies : ระบบกำลังช้าลง

ตรงไหน และองค์กรกำลังเสียพลังไปโดยไม่รู้ตัว 291

3. Capacity Utilization :

ระบบกำลังรองรับปริมาณงานได้จริง หรือเพียง “ผืนไหว” อยู่ตลอดเวลา 308

4. Quality & Rework Levels :

คุณภาพกำลังถูกสร้างตั้งแต่ต้น หรือถูกซ่อมแซมในภายหลัง 327

5. Technology Enablement :

เทคโนโลยีกำลังเสริมระบบที่ดี หรือกำลังซ่อนระบบที่พังอยู่ 342

การปฏิบัติการที่สม่ำเสมอ ไม่ได้เกิดจากความพยายาม
แต่เกิดจากการออกแบบระบบ 357

CONTENTS

05

EXTERNAL ENVIRONMENT PERSPECTIVE :

โลกภายนอกกำลังเปลี่ยนบทบาทอะไรอยู่ ?

359

1. Competitive Dynamics :

เพราะแข่งขันในเกมที่เปลี่ยนไปแล้ว

364

2. Technology Disruption :

เทคโนโลยีทำลายสมมติฐานที่ธุรกิจเคยยึดถือ

377

3. Macroeconomic Pressures :

เศรษฐกิจมหภาคเผยให้เห็นว่าใครเปราะบางกว่า

391

4. Regulatory & Compliance Risk :

เมื่อกติกาเปลี่ยน ธุรกิจที่ไม่รู้ตัวจะล้มก่อน

405

5. Supply Chain Dependencies :

ห่วงโซ่อุปทานที่มองไม่เห็น คือข้อจำกัดเชิงกลยุทธ์

416

ธุรกิจไม่ได้ล้มเพราะบริหารไม่ดี แต่เพราะโลกเปลี่ยนเร็วกว่าองค์กร

422

00

CONSULTING QUESTIONS :

เมื่อคำถามสำคัญกว่าคำตอบ
จุดที่การคิดธุรกิจเริ่มต้น

หลายคำถามอาจยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน
แต่จะชวนให้ “คิด” ในแบบที่อาจไม่เคยคิดมาก่อน

ถ้าธุรกิจนี้หายไปพรุ่งนี้ ลูกค้าจะรู้สึกระไร ?

เขาเล่าให้ฟังทุกอย่าง

- ยอดขาย
- แผนการตลาด
- ปัญหา & สิ่งที่ต้องทำ



ผมถามเพียงคำถามเดียว

ถ้าธุรกิจนี้หายไปพรุ่งนี้
ลูกค้าจะรู้สึกระไร ?

เขาหยุด... แล้วก็นิ่ง



ผมไม่ได้ให้คำตอบ

- ❌ ไม่วิเคราะห์ตัวเลข
- ❌ ไม่เสนอแผนการ
- ❌ ไม่บอกว่าต้องทำอะไร

แต่คำถามนี้... เปิดมุมมองใหม่

พาเขาไปสู่คำตอบที่มีความหมายที่สุดสำหรับธุรกิจ



“ การเป็นที่ปรึกษาที่ดี ไม่ใช่การให้คำตอบ แต่คือการถามให้อีกฝั่งได้เห็นปัญหาที่เขาอาจยังไม่รู้ตัวด้วยซ้ำ ”



 INSIGHT | คำถามที่ดี อาจเปลี่ยนมุมมอง และเปลี่ยนอนาคตของธุรกิจได้

ลูกค้ำของคุณซื้อสินค้าจากคุณ เพราะอะไร ? คุณจะตอบว่าอะไร ?



การเรียนรู้ที่แท้จริง ไม่ได้เกิดจากการฟัง...



อธิบายความรู้
ยกโมเดล
ตัวอย่าง



บางครั้งได้ผล
บางครั้งก็ไม่



แต่สิ่งที่ทำให้
“ตื่น” จริง ๆ คือ...



การตั้งคำถาม
ที่ทำให้เรา
หยุดคิด



ถ้าให้บอกตอนนี้เลยว่า
ลูกค้ำของคุณซื้อสินค้าจากคุณ
เพราะอะไร ?
คุณจะตอบว่าอะไร ?

ตอบได้
ทันที



ตอบแล้ว
แต่เริ่มสงสัย



เจียบ...
นานมาก



ไม่มีใครตอบผิด แต่ทำให้ทุกคนเห็นว่า
ตัวเองรู้จักธุรกิจตัวเองลึกแค่ไหนกันแน่



การฟัง
รับข้อมูล

≠



การตั้งคำถาม
แล้วเชื่อมโยงกับตัวเอง

ช่วงเวลาที่เราหยุด
แล้วถามตัวเองว่า
“แล้วสิ่งนี้มันเกี่ยวข้องกับเรา
อย่างไร ?”



“

ความรู้ที่ดีที่สุดไม่ใช่ความรู้ที่คนอื่นมอบให้เรา
แต่คือความรู้ที่เราค้นพบด้วยตัวเอง
ผ่านการตั้งคำถามที่ถูกต้อง

”



นั่นคือจุดเริ่มต้น
ของหนังสือเล่มนี้

จุดเริ่มต้น ไม่ใช่คำตอบ แต่คือ “คำถามที่ใช้”

125 คำถาม ที่จะช่วยให้คุณมองธุรกิจไม่เหมือนเดิม



ถามตัวเองสักนิด ก่อนอ่านต่อ



“ธุรกิจของคุณ
กำลังไปได้ดีไหม?”



ถ้าคุณ**มั่นใจ**

หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้
คุณมั่นใจยิ่งขึ้นไปอีก



ถ้าคุณ**ลังเล**

ความลังเลนั้นแหละ
คือจุดเริ่มต้นที่ดีที่สุด

โครงสร้างของหนังสือเล่มนี้

125
คำถาม



5 แกนหลัก
มีที่สำคัญของธุรกิจ



5 มุมมองย่อย
ต่อแกนหลัก



5 คำถามช่วยคิด
ต่อมุมมอง



ออกแบบมาเพื่อให้คุณได้**หยุดมอง**ธุรกิจของตัวเอง
ในแง่บวกที่อาจไม่เคยหยุดมองมาก่อน



แม้ผมเองยังต้อง**หยุดคิด**
กับธุรกิจตัวเอง



จบอย่างวางใจฉบับลง
แล้วไปแก้แผนธุรกิจตัวเอง

บางคำถามอาจยัง**ไม่มีคำตอบ**
ที่ชัดเจนในทันที



และนั่นไม่ใช่ปัญหา

เป้าหมายของหนังสือเล่มนี้
ไม่ใช่การให้คำตอบสำเร็จรูป



แต่คือการชวนให้คุณ **“คิด”**
ในแบบที่อาจไม่เคยคิดมาก่อน

“



บางครั้ง การได้เริ่มต้นคิด
นั่นก็คือ**ก้าวที่สำคัญที่สุด**แล้วครับ

”



หยุดสักนิด ตั้งคำถามที่ใช้ → แล้วคุณ**จะ**เห็นธุรกิจชัดขึ้นกว่าที่เคย



01

STRATEGIC PERSPECTIVE :

ธุรกิจของคุณกำลังทำ
“สิ่งที่ถูกต้อง” อยู่หรือไม่ ?

ก่อนจะถามว่า ทำได้ดีแค่ไหน ?

เราต้องถามว่า กำลังทำเรื่องที่ควรทำหรือเปล่า ?

เราลองมานึกถึงภาพร้านกาแฟแห่งหนึ่งที่ยอดขายลดลงเรื่อย ๆ เจ้าของร้านตื่นขึ้นมาทุกเช้าด้วยความกังวล พยายามแก้ปัญหาด้วยการฝึกบาริสต้าให้ชงกาแฟเร็วขึ้น ลงทุนซื้อเครื่องชงใหม่ที่แพงกว่าเดิม จัดโปรโมชั่นซื้อ 1 แกม 1 ทุกสัปดาห์ ทำงานหนักขึ้นเรื่อย ๆ แต่ยอดขายก็ยังไม่ดีขึ้น

จนกระทั่งวันหนึ่งเขาหยุดและถามตัวเองว่า

“ได้ยาก่อน... ลูกค้าในย่านนี้ยังดื่มกาแฟแบบที่เราขายอยู่หรือเปล่า?”

คำถามนี้ทำให้เขาค้นพบความจริงที่เจ็บปวด ย่านที่เคยเป็นออฟฟิศกลายเป็นคอนโดมิเนียมไปแล้ว คนทำงานที่เคยแวะซื้อกาแฟตอนเช้าหายไป เหลือแต่ผู้อยู่อาศัยที่ชอบชงกาแฟกินเองที่บ้าน หรือสั่งผ่านแอปพลิเคชันมากกว่า การที่เขาพยายามชงกาแฟให้เร็วขึ้น อร่อยขึ้น ถูกลงไม่ได้แก้ปัญหาที่แท้จริงเลย เพราะเขากำลังแก้ปัญหาผิดจุด

นี่คือสิ่งที่เจ้าของธุรกิจจำนวนมากกำลังเผชิญอยู่ทุกวัน

พวกเขาใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการวิ่งแก้ปัญหาที่ดูเร่งด่วน ตั้งแต่ยอดขายที่ไม่ถึงเป้า พนักงานที่ลาออกบ่อย ไปจนถึงต้นทุนที่พุ่งสูงขึ้นเรื่อย ๆ แต่ความจริงที่ที่ปรึกษาธุรกิจมักพบเป็นประจำคือ ปัญหาเหล่านี้หลายครั้งไม่ใช่ “ต้นตอของปัญหา” แต่เป็นเพียง “อาการ” ของบางสิ่งที่ยังลึกกว่านั้นมาก

เหมือนกับเวลาที่เรารู้สึกปวดหัว เราอาจกินยาแก้ปวดแล้วรู้สึกดีขึ้นชั่วคราว แต่ถ้าสาเหตุที่แท้จริงคือการนอนไม่พอ การกินยาแก้ปวดทุกวันก็ไม่ได้แก้ปัญหามาจริง แต่มันอาจทำให้เราละเลยปัญหาที่ใหญ่กว่าไปด้วยซ้ำ



5 คำถามในมุมมองที่ปรึกษา

คำถามที่ช่วยให้เราเห็นว่า ตลาดที่เราอยู่น่าดึงดูดแค่ไหน

คำถามที่ 1: การเติบโตของเรามาจากไหน ?

ผมมักจะถามเจ้าของธุรกิจว่า

“ตลาดที่คุณอยู่กำลังเติบโต หรือคุณกำลังแย่งส่วนแบ่งจากคนอื่น?”

คำถามนี้ฟังดูเหมือนกัน แต่ความจริงแล้วมันแตกต่างกันมาก

ถ้าตลาดกำลังเติบโต นั้นหมายความว่า มีลูกค้าใหม่ๆ เข้ามาในตลาดอยู่เรื่อย ๆ ความต้องการโดยรวมกำลังเพิ่มขึ้น การเติบโตของธุรกิจ在这种情况下เกิดจากความต้องการใหม่ที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่การแย่งชิงกัน ธุรกิจในตลาดแบบนี้มักจะมีโอกาสเติบโตได้ง่ายกว่า และไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่รุนแรง เพราะพายทั้งก้อนกำลังใหญ่ขึ้น

แต่ถ้าตลาดไม่ได้โตแล้ว หรือโตช้ามาก การที่ธุรกิจเราเติบโตนั้น มักจะหมายความว่า เรากำลังแย่งส่วนแบ่งจากคนอื่น เรากำลังเอาลูกค้าของคู่แข่งมา หรือคู่แข่งกำลังพยายามเอาลูกค้าของเราไป การแข่งขันในตลาดแบบนี้มักจะรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ อาจต้องลดราคา เพิ่มการตลาด หรือเพิ่มบริการมากขึ้น เพียงเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดเดิมไว้

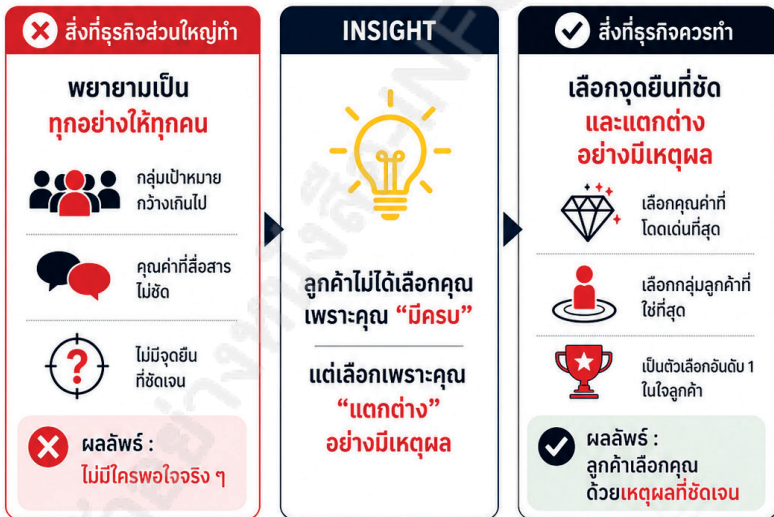
ลองคิดดู ถ้าคุณอยู่ในตลาดที่กำลังเติบโต 20% ต่อปี การที่ธุรกิจคุณเติบโต 15% อาจจะยังถือว่าโอเค แม้จะช้ากว่าตลาด แต่ถ้าคุณอยู่ในตลาดที่ไม่โตแล้ว การที่ธุรกิจคุณเติบโต 15% นั้นหมายความว่า คุณกำลังแย่งส่วนแบ่งจากคนอื่น ซึ่งคนอื่นก็คงไม่ยอมง่าย ๆ



ลูกค้าควรเลือกคุณ เพราะอะไร หรือเพียงเพราะ “ไม่มีตัวเลือก”

เราแตกต่าง
จากที่อื่น
อย่างมี**เหตุผล**
จริงหรือ?







INSIGHT

การวางตำแหน่ง ไม่ใช่การพยายาม
เป็นทีหนึ่งในทุกเรื่อง แต่คือการเป็นทีหนึ่ง
ในเรื่องที่สำคัญสำหรับลูกค้า



02

CUSTOMER & MARKET PERSPECTIVE :

ลูกค้าคือใคร ?

ทำไมพวกเขาไม่ซื้อ หรือกำลังจะจากไป ?

การเข้าใจลูกค้าไม่ใช่เรื่องของความ “ใกล้ชิด”
แต่คือเรื่องของความ “แม่นยำ”

Customer Journey & Pain Points

ลูกค้าติดขัดตรงไหน และธุรกิจรับรู้ตรงนั้นจริงหรือไม่

โรงแรมมาตรฐานแห่งหนึ่ง ที่สวยงาม ห้องพักที่สะอาด อาหารเข้าที่อร่อย สปาที่ผ่อนคลาย
ทุกอย่างดูดีไปหมด แต่ไม่ได้ลูกค้าอย่างก็คิด แทนลูกค้าทำไม่กลับมา ซึ่งพอมีการตรวจสอบก็พบว่า...



	Pain Point - เว็บไซต์โหลดช้า - รูปไม่ชัด - ราคาไม่อัปเดต - ต้องโทรถามอีกรอบ
	Pain Point - ระบบจองไม่ลื่นไหล - ลูกค้ากังวลการจองสำเร็จหรือไม่
	Pain Point - ไม่มีข้อมูลการเดินทาง - ไม่รู้ว่าที่จอดรถไหน - ไม่รู้ว่า Check-in ที่ไหน
	Pain Point - ที่จอดรถเต็ม - ต้องหา 15 นาที - ฝนตก ไม่รับให้สัมน
	Good Point - Check-in ดี - บริการดี ประทับใจ
	Pain Point - ไม่มีใครติดตามเรื่องทุน - ไม่มีแรงจูงใจให้กลับมา



โรงแรมพึงพิศแค่ “ช่วงที่ลูกค้าอยู่ในโรงแรม”
แต่ลืมไปว่า การเดินทางของลูกค้าเริ่มตั้งแต่ก่อนจอง และไม่ได้จบที่ Check-out



Pain Points

ที่แท้จริง VS ที่คิดว่าเป็น

สิ่งที่ธุรกิจโฟกัส อาจไม่ใช่สิ่งที่ลูกค้ารู้สึกจริง



ธุรกิจคิดว่า ปัญหาคือ “อาหารช้า”

สิ่งที่ทำ

ทุ่มเททำให้เร็วขึ้น
ลงทุน เพิ่มเตา
เพิ่มพ่อครัว ฝึกให้ทำเร็วขึ้น



ผลลัพธ์

อาหารออกจากครัวเร็วขึ้น



แต่ลูกค้ายังรู้สึกว้าว...

“ช้าเหมือนเดิม”



ปัญหาที่แท้จริง ไม่ใช่ “ความเร็ว” แต่คือ “ประสบการณ์ระหว่างรอ”



ความไม่แน่นอน
ไม่รู้ว่าต้องรอนานแค่ไหน



ความเบื่อหน่าย
ไม่มีอะไรทำระหว่างรอ



ความกังวล
ไม่รู้ว่าอาหาร
กำลังทำหรือยัง

สิ่งที่ร้านเปลี่ยน

บอกเวลารอ
โดยประมาณ

ประมาณ
10-15 นาที
นะคะ



มีอะไรทำ
ระหว่างรอ



WiFi
Password
goodfood2024

มีของเล็ก ๆ
ให้ระหว่างรอ



อัปเดตความคืบหน้า
ให้ลูกค้ารู้สึกอุ่นใจ



อีก 5 นาทีค่ะ

ผลลัพธ์

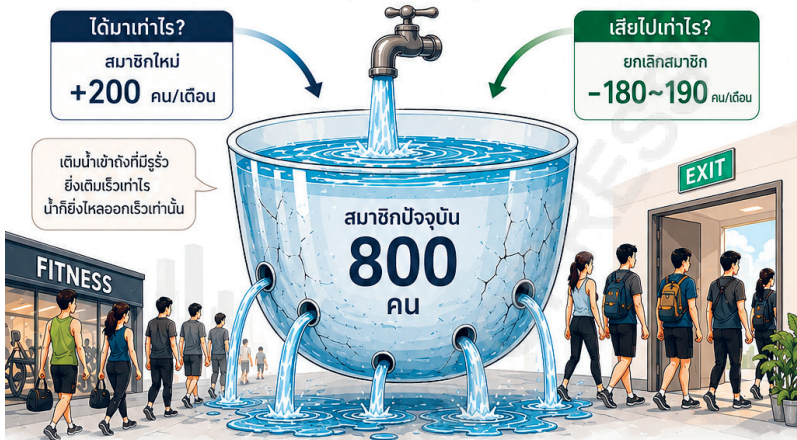
การร้องเรียนเรื่อง
“ความช้า” หายไป
ทั้งที่ความเร็วจริง ๆ
ไม่ได้เปลี่ยน



แก่นสำคัญ: อย่าแก้ปัญหาก็ปลายเหตุ ต้องเข้าใจ “สิ่งที่ลูกค้ารู้สึก”
แล้วออกแบบประสบการณ์ที่ทำให้เขารู้สึกดีในทุกช่วงเวลา

CUSTOMER ACQUISITION VS RETENTION

การเติบโตที่ได้มา คำนวณกับต้นทุนที่ต้องจ่ายหรือไม่



มายาของการเติบโต : เมื่อตัวเลขหลอกตา

ร้านบุฟเฟต์

ซื้อลูกค้า ด้วยโปรโมชั่น



งบการตลาด
500,000
บาท/เดือน



ลูกค้าใหม่
1,000
คน/เดือน



ใช้จ่ายเฉลี่ย
400
บาท/คน
(จากปกติ 599)



กลับมาซ้ำ
10%

- ❌ รายได้รวม 400,000 บาท < งบการตลาด
- ❌ ลูกค้ามาเพราะโปรโมชั่น ไม่ได้มาเพราะร้าน
- ❌ กำลัง “ซื้อ” ลูกค้า ที่ไม่กลับมา

VS

การเติบโตที่ยั่งยืน : สร้างลูกค้าที่กลับมาเอง

ร้านก๋วยเตี๋ยว

สร้างลูกค้า ด้วยคุณภาพและประสบการณ์



ไม่จ้องโฆษณา



ลูกค้าใหม่
20
คน/เดือน



กลับมาอีกสัปดาห์
80%



บางคนบอกต่อ
ลูกค้าประจำ

- ✓ ลูกค้าตั้งใจในรสชาติและประสบการณ์
- ✓ กลับมาเอง บอกต่อเอง
- ✓ กำลัง “สร้าง” ลูกค้าที่เป็นสินทรัพย์ของร้าน



INSIGHT สำคัญ

อย่าไล่ตามตัวเลขที่ดูดีในระยะสั้น
แต่ให้โฟกัสที่ลูกค้าเดิมที่อยู่กับเรานาน
เพราะต้นทุนการ “รักษา” ถูกกว่าการ
“หาลูกค้าใหม่” เสมอ



03

FINANCIAL & ECONOMIC PERSPECTIVE :

ธุรกิจนี้อยู่รอดและเติบโต ได้จริงหรือไม่ ?

ตัวเลขไม่เคยโกหก

แต่เรามักเลือกดูเฉพาะตัวเลขที่อยากเชื่อ

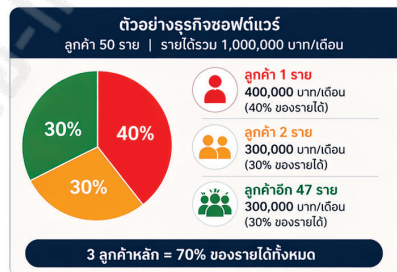
ความเข้มข้นของรายได้ : ไขในตะกร้าใบเดียว

อีกประเด็นหนึ่งที่มีถูกมองข้ามคือ ความเข้มข้นของรายได้ (Revenue Concentration)

ซอฟต์แวร์บริษัทหนึ่งมีลูกค้า 50 ราย รายได้ 1 ล้านบาทต่อเดือน ดูดีใช่ไหม? แต่เมื่อดูละเอียด ลูกค้า 1 รายจ่าย 400,000 บาท (40% ของรายได้), ลูกค้า 2 รายจ่าย 300,000 บาท (30% ของรายได้), ลูกค้า 47 รายที่เหลือจ่ายรวมกัน 300,000 บาท (30% ของรายได้) ถ้าลูกค้ารายใหญ่ยกเลิกสัญญา รายได้หายไป 40% ทันที แม้ยังมีลูกค้าอีก 49 ราย

นี่คือความเสี่ยงของการมีไขในตะกร้าใบเดียว ยิ่งรายได้กระจุกตัว ยิ่งเสี่ยงสูง

ความเข้มข้นของรายได้ : ไขในตะกร้าใบเดียว



ยิ่งรายได้กระจุกตัว ยิ่งเสี่ยงสูง
กระจายความเสี่ยง สร้างธุรกิจที่แข็งแกร่งและยั่งยืน



Operating & Execution : ไม่ใช่เรื่องความขยัน แต่เรื่องระบบ

Operating & Execution Perspective หรือมุมมองด้านการดำเนินการ ไม่ใช่เรื่องของความขยันหรือความทุ่มเทของทีม แต่คือการตั้งคำถามว่า วิธีการทำงานขององค์กรถูกออกแบบมาให้สร้างผลลัพธ์แบบเดิมซ้ำได้หรือไม่

ธุรกิจอาจมีคนเก่ง มีผู้นำที่ตั้งใจดี และมีเป้าหมายที่ชัดเจน แต่หากกระบวนการไม่ชัด ระบบไม่รองรับ และการตัดสินใจไม่ไหลลื่น ความพยายามเหล่านั้นจะถูกใช้ไปกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มากกว่าการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ร้านซักรีดที่พนักงานทุกคนขยัน แต่ผ้าหาย ผ้าปนกัน ส่งผ้าผิดบ้าน เพราะไม่มีระบบติดตามที่ชัดเจน ทุกคนขยันแต่งานยังผิดพลาด

Operating & Execution : ไม่ใช่เรื่องความขยัน แต่เรื่องระบบ



Operating & Execution Perspective
(มุมมองด้านการดำเนินการ)
คือการตั้งคำถามว่า
วิธีการทำงานขององค์กร
ถูกออกแบบมาให้สร้าง
ผลลัพธ์แบบเดิมซ้ำได้
หรือไม่ ?

ตัวอย่าง: ร้านซักรีดที่พนักงานทุกคนขยัน

ผ้าหาย ?	ผ้าปนกัน	ส่งผ้าผิดบ้าน	ลูกค้าไม่พอใจ
			
หาย 	ปน 	ผิดบ้าน 	เสียความเอื้อถ้อ 

**เพราะไม่มีระบบติดตามที่ชัดเจน
ทุกคนขยัน แต่งานยังผิดพลาด**

องค์กรที่มีระบบ ทำให้ผลลัพธ์เกิดซ้ำได้

				
รับผ้าอย่างเป็นระบบ มีการบันทึก ทุกชิ้น	ติดตามด้วยรหัส สแกนรายการ และปน	แยกสีและชนิดเงิน รับ-ซัก-ปั่น-ตรวจสอบ เป็นมาตรฐาน	ตรวจสอบก่อนส่ง ยืนยันลูกค้า ทุกเครื่อง	ลูกค้าพึงพอใจ เกิดความเชื่อมั่น และกลับมาใช้ซ้ำ

ระบบที่ดี = ผลลัพธ์ที่เกิดซ้ำได้
ลดความผิดพลาด เพิ่มความพึงพอใจ
และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

INSIGHT

ธุรกิจอาจมีคนเก่ง มีผู้นำที่ตั้งใจดี และมีเป้าหมายที่ชัดเจน แต่หากกระบวนการไม่ชัด ระบบไม่รองรับ และการตัดสินใจไม่ไหลลื่น ความพยายามเหล่านั้นจะถูกใช้ไปกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มากกว่าการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน

คนเก่ง + ผู้นำที่ตั้งใจดี + เป้าหมายชัดเจน ≠ ผลลัพธ์ที่เกิดซ้ำได้

Bottleneck คือขั้นตอนหรือทรัพยากรที่จำกัดปริมาณงานของกระบวนการทั้งหมด งานจะเริ่มสะสมรออยู่ที่จุดนี้ เกิดคิว เกิดการรอ และเกิดแรงกดดันให้ทีมต้องเร่งหรือข้ามขั้นตอน

ร้านอาหารที่มีโต๊ะ 20 โต๊ะ พนักงานเสิร์ฟ 5 คน แต่มีเตาแก๊สแค่ 2 เตา ไม่ว่าจะมียอดจองแค่ไหน พนักงานขยันแค่ไหน ถ้าเตาไม่ว่าง อาหารก็ออกไม่ได้

ร้านซักรีดที่มีเครื่องซัก 10 เครื่อง แต่เครื่องอบแค่ 2 เครื่อง ผ้าซักเสร็จแล้วต้องรอคิวอบ ลูกค้าได้ผ้าช้า ทั้งที่เครื่องซักยังว่างอีกหลายเครื่อง



05

EXTERNAL ENVIRONMENT PERSPECTIVE :

โลกภายนอกกำลังเปลี่ยน กติกาอะไรอยู่ ?

ธุรกิจจำนวนมากไม่ได้แพ้คู่แข่ง
แต่แพ้การเปลี่ยนแปลงที่ค่อย ๆ เกิดขึ้น

เปิดกรอบความคิด

Competitive Dynamics : เพราะแข่งขันในเกม ที่เปลี่ยนไปแล้ว



อย่ามองแค่ว่าใครขายเหมือนคุณ
ให้มองว่าใครกำลังทำให้ลูกค้า
ไม่ต้องการคุณ

มองออกไป
ก่อนจะสายเกินไป



สิ่งที่เจ้าของธุรกิจคิด

- ✗ คู่แข่งคือคนขายของเหมือนเรา
- ✗ การแข่งขันคือเรื่องราคา คุณภาพ โปรโมชัน
- ✗ ถ้าชนะเจ้าตลาดเดิม = ยังปลอดภัย



สิ่งที่เกิดในโลกจริง

คู่แข่งที่อันตรายที่สุด
มักไม่ได้เห็นหน้าตาเหมือนคู่แข่งเดิม



ที่ปรึกษา มักถามว่า



- ✓ ลูกค้ามีทางเลือกใหม่อะไร ?
- ✓ ใครแก้ปัญหาเดียวกันได้เร็วกว่าเรา ?
- ✓ ใครส่งมอบคุณค่าได้เร็วกว่า / ถูกกว่า / สะดวกกว่า ?
- ✓ ใครกำลังเปลี่ยนกติกาโดยเราไม่รู้ตัว ?
- ✓ ถ้าเริ่มวันนี้ เราจะยังสร้างธุรกิจแบบเดิมไหม ?

ตัวอย่างคู่แข่งที่มาเปลี่ยนเกม

ร้านหนังสือ

- เกมเดิม
- มีหนังสือครบ
 - ส่วนลด
 - บริการดี



เกมใหม่
se-ed เปลี่ยนเป็น
"Lifestyle Store"
ขายประสบการณ์
ไม่ใช่แค่หนังสือ



VS

ธุรกิจแท็กซี่

- เกมเดิม
- คบขี้นมาราคาดี
 - รถใหม่
 - บริการเรียกรถง่าย



เกมใหม่
Grab เข้ามาด้วย
• เทคโนโลยี
• ราคาชัดเจน
• จองง่าย จ่ายง่าย



VS

ธุรกิจธนาคาร

- เกมเดิม
- สาขาเยอะ
 - ATM ครอบคลุม
 - ค่าธรรมเนียมต่ำ



เกมใหม่
ธนาคารดิจิทัล
• ไม่มีสาขา
• ค่าธรรมเนียมถูก
• บริการ 24/7
ลูกค้า รุ่นใหม่หันไปใช้



VS

สิ่งที่เปลี่ยนสมดุลการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว



โมเดลต้นทุนใหม่
ต้นทุนต่ำกว่า
แข่งด้วยโครงสร้าง



ช่องทางใหม่
เข้าถึงลูกค้า
ได้กว้างและเร็วขึ้น



วิธีเข้าถึงลูกค้าแบบใหม่
ตอบโต้ภัยพิบัติที่รุนแรง
ที่เปลี่ยนไป

ลูกค้ามีทางเลือกใหม่
อะไรบ้าง ?

ใครแก้ปัญหาที่มีส่วน
ได้เร็วกว่าเรา ?

ใครส่งมอบคุณค่า
ได้เร็ว / ถูกกว่า /
สะดวกกว่า ?

ใครกำลังเปลี่ยนกติกา
โดยเราไม่รู้ตัว ?

ถ้าเริ่มวันนี้ เราจะยังสร้าง
ธุรกิจแบบเดิมได้ไหม ?



การแข่งขันยุคใหม่ ไม่ใช่แข่งลูกค้าในเกมเดิม
แต่คือสร้างเกมใหม่ แล้วปล่อยให้คนอื่นแพ้เอง



เมื่อสมมติฐานพื้นฐานพังทลาย

ธุรกิจจำนวนมากมองเศรษฐกิจเป็น “สภาพแวดล้อม” ที่ต้องยอมรับ แต่ไม่ได้นำมาเชื่อมโยงกับสมมติฐานเชิงกลยุทธ์ของตนเอง

ร้านอาหารญี่ปุ่น ตั้งสมมติฐานว่า “ลูกค้าระดับกลางบนยอมจ่าย 500 บาทต่อมื้อ” แต่เมื่อเศรษฐกิจชะลอ ลูกค้ากลุ่มนี้ลดมือพิเศษ หันไปกินข้าวกล่อง 100 บาท

ธุรกิจพัฒนาแอป ตั้งสมมติฐานว่า “ดอกเบียด้านักลงทุนหาเงินง่าย” พอดอกเบี้ยขึ้น เงินทุนหาย ต้องปลดคน 70%

โรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ตั้งสมมติฐานว่า “ค่าเงินบาทจะแข็งค่าต่อเนื่อง” ซื้อเครื่องจักรฟ่อน 5 ปีเป็นดอลลาร์ พอบาทอ่อน ภาระหนี้พุ่ง

เมื่อสมมติฐานเหล่านี้เปลี่ยนไปพร้อมกัน ผลกระทบจะไม่ได้เป็นเส้นตรง แต่จะซ้อนทับกันจนสร้างแรงกดดันสูงกว่าที่คาด

เมื่อสมมติฐานพื้นฐานพังทลาย

เศรษฐกิจไม่ใช่แค่ “สภาพแวดล้อม” แต่เชื่อมโยงกับสมมติฐานเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโดยตรง

