

พิมพ์เขียวแห่งนักกลยุทธ์

เจาะลึกเครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ผ่านกรณีศึกษาบริษัทยักษ์ใหญ่ระดับโลก



นำเสนอกรณีศึกษา: Netflix | Amazon | Tesla | Apple

วัตถุประสงค์การเรียนรู้



ความเข้าใจในมิติที่แตกต่าง
(Understand Macro vs. Micro)

แยกแยะปัจจัยระดับมหภาคและ
โครงสร้างอุตสาหกรรมที่
ส่งผลต่อธุรกิจ



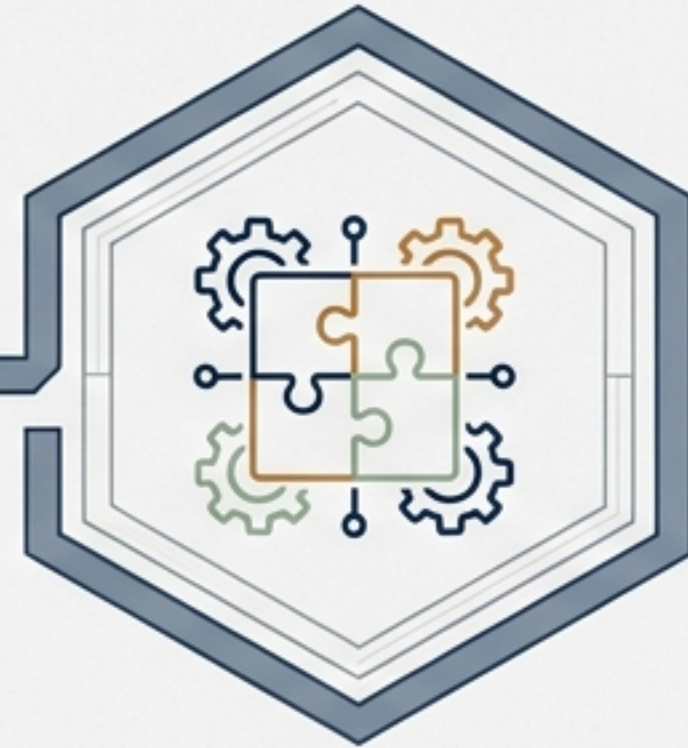
จากการวินิจฉัยสู่การลงมือทำ
(Diagnosis to Action)

แปลงข้อมูลวิเคราะห์สู่ทางเลือก
กลยุทธ์ที่นำไปใช้ได้จริง



ถอดรหัส DNA ขององค์กร
(Evaluate Internal DNA)

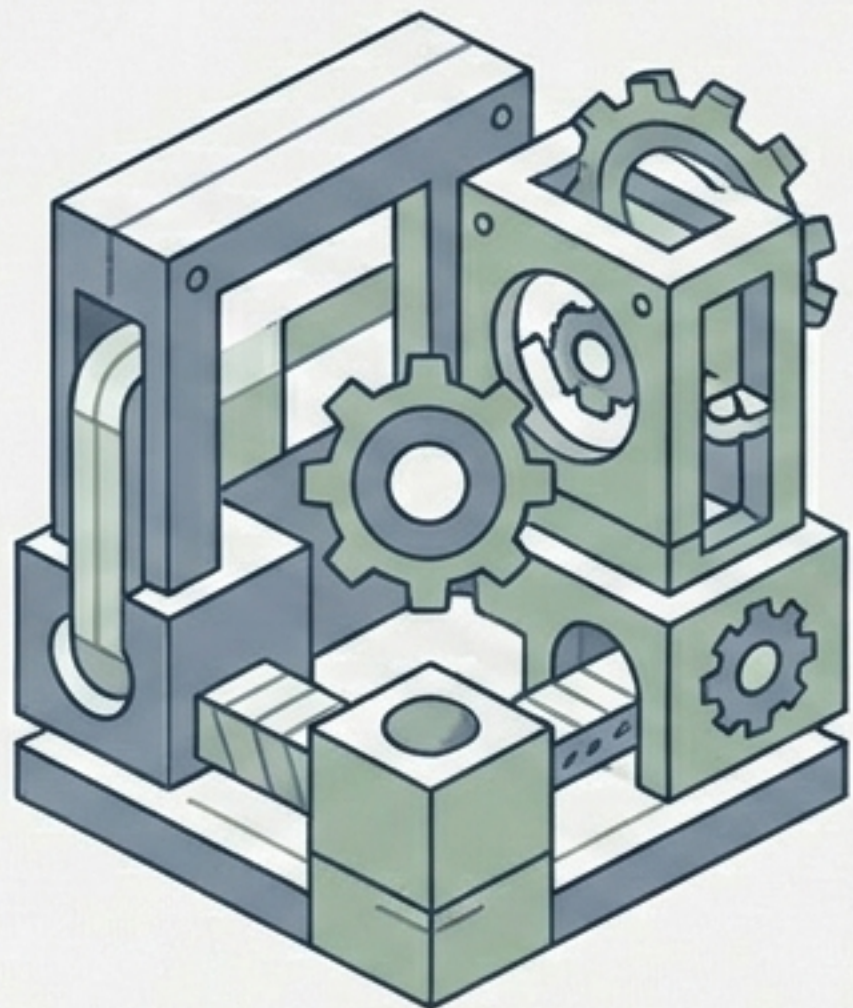
ประเมินทรัพยากรภายในเพื่อ
หาความได้เปรียบทางการ
แข่งขันที่ยั่งยืน



การบูรณาการเครื่องมือ
(Integrate the Frameworks)

ผสานเครื่องมือทั้ง 4 (PESTEL,
Five Forces, SWOT/TOWS,
VRIO) อย่างเป็นระบบ

โลกธุรกิจไม่มีคำว่า 'บังเอิญ'



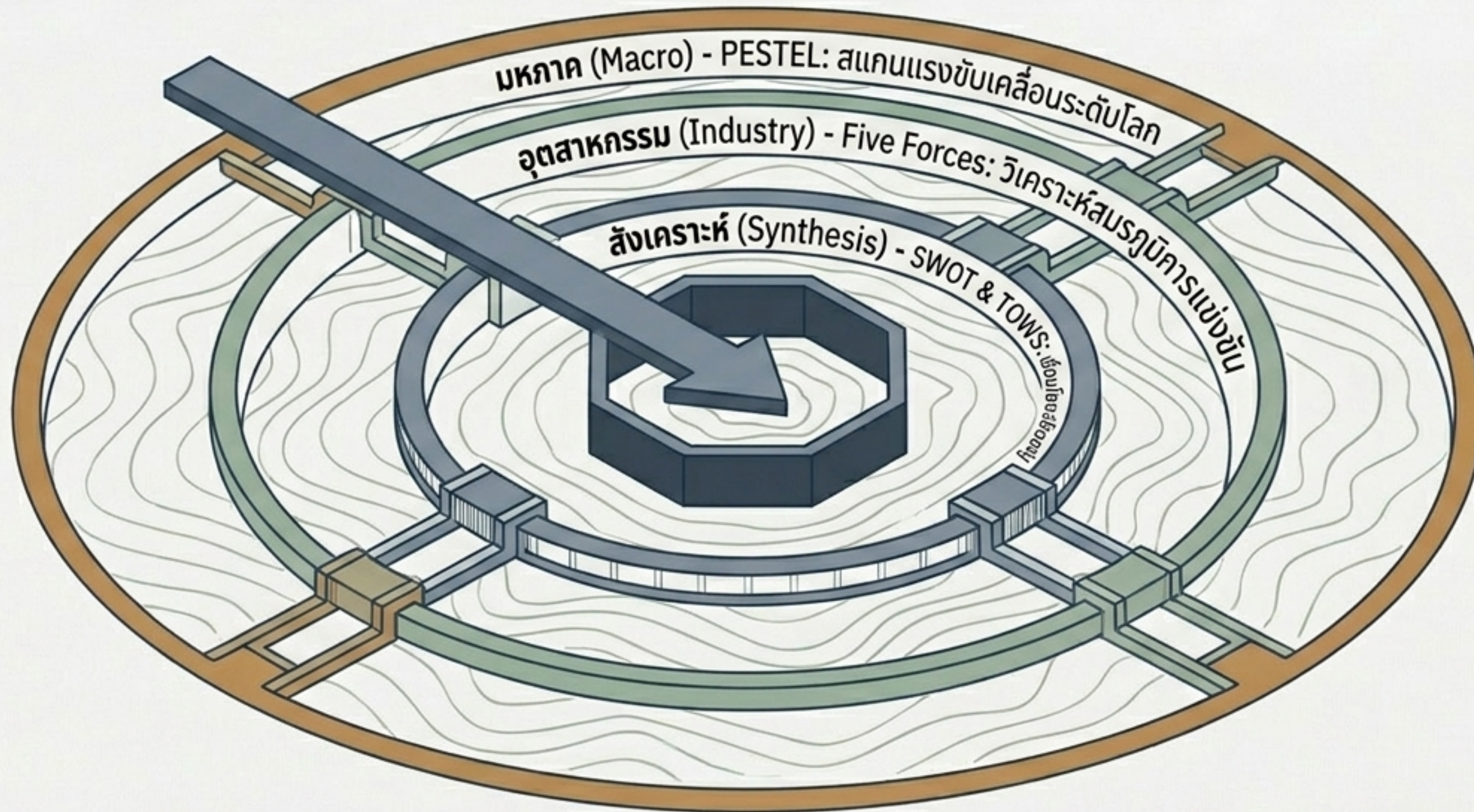
ทำไม Apple จึง
สามารถรักษา
กำแพงผ่าน
Ecosystem ที่ไม่มี
ใครเลียนแบบได้?

ทำไม Netflix ต้อง
เผชิญความยุ่งยาก
จากกฎหมายเซ็นเซอร์
ในชาติที่ระเบียบจน
ถึงการถูกแบนในจีน?



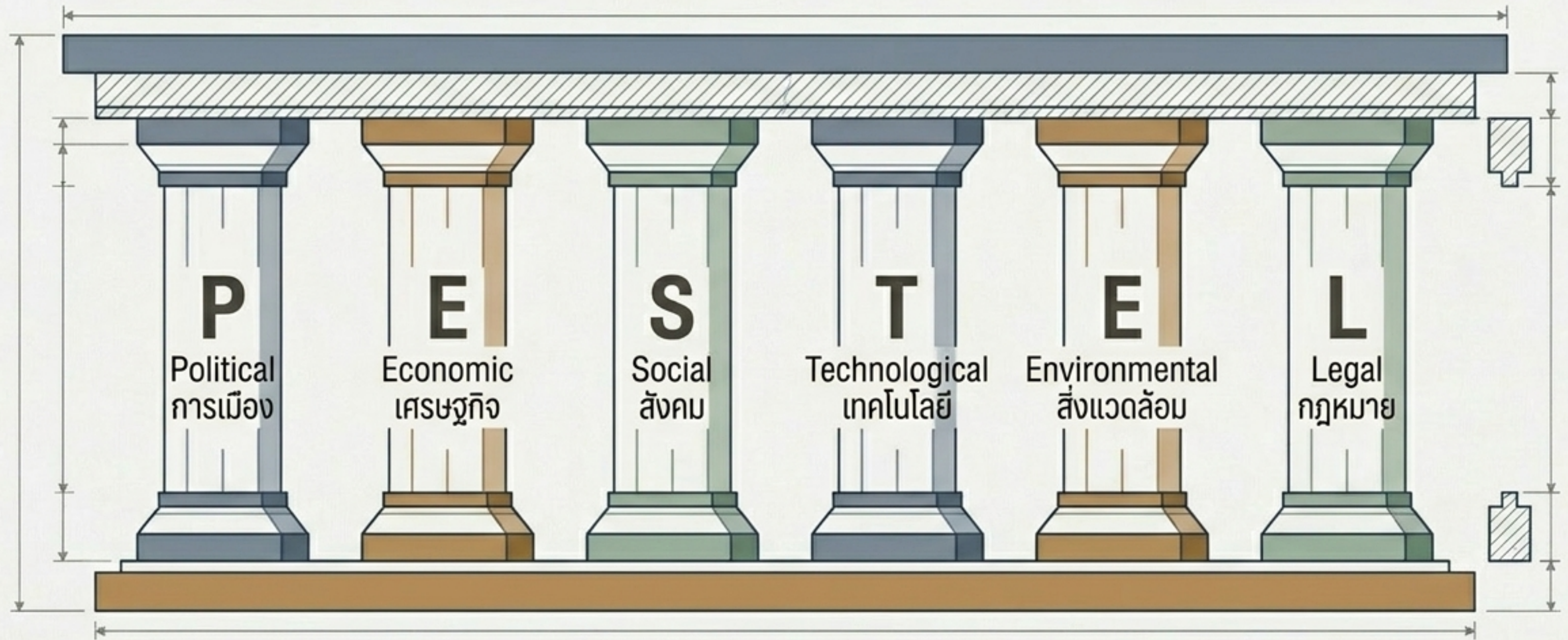
บริษัทที่ประสบความสำเร็จไม่ได้ใช้เพียงสัญชาตญาณ
แต่พวกเขาใช้ 'เลนส์' ทางกลยุทธ์ที่แม่นยำในการมองทะลุความโกลาหล

เส้นทางของนักกลยุทธ์



PESTEL: ระบบเตือนภัยล่วงหน้าของธุรกิจ

เครื่องมือสแกนสภาพแวดล้อมระดับมหภาค 6 ด้านที่อยู่นอกเหนือการควบคุม แต่ส่งผลโดยตรงต่อโอกาสและความเสี่ยง



กรณีศึกษา Netflix: เรดาร์สแกนสภาพแวดล้อมมหภาค

P (Political) - Headwind:
ความตึงเครียดด้านภูมิรัฐศาสตร์
และการเซ็นเซอร์ (เช่น
การกวดขันเนื้อหาในซาอุดีอาระเบีย
และการไม่สามารถเข้าถึงตลาดจีน)

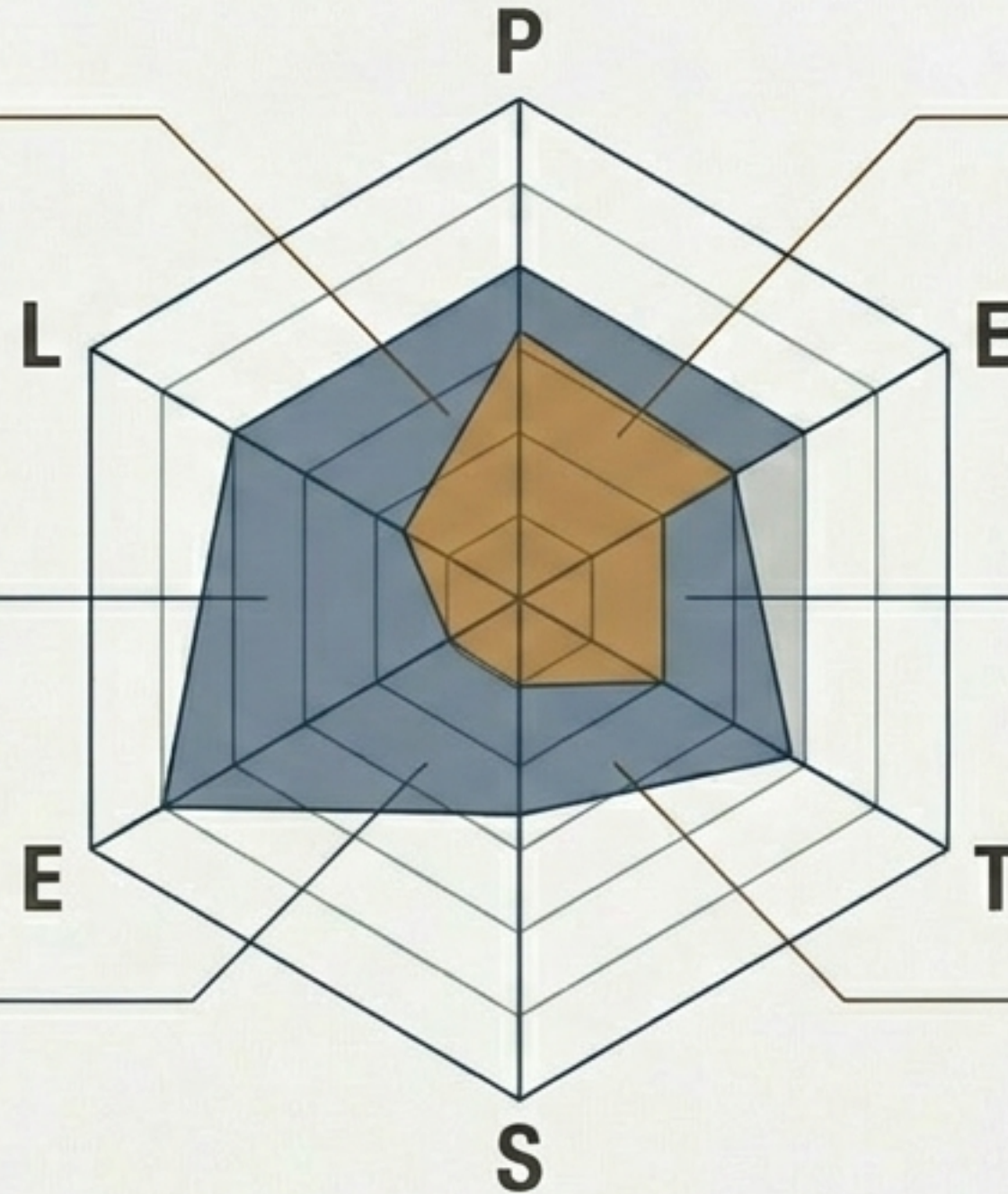
S (Social) - Tailwind:
วัฒนธรรม 'Binge-watching'
และความต้องการคอนเทนต์ท้องถิ่น
ระดับโลก (เช่น Squid Game)

E (Environmental) - Mixed:
กดดันให้ต้องบรรลุ Net Zero
ภายในปี 2022 ควบคู่กับการใช้
พลังงานสะอาดในการถ่ายทำ

E (Economic) - Headwind:
อัตราดอกเบี้ยสูงและภาวะเงินเฟ้อ
บีบให้ต้องออกแพ็คเกจมีโฆษณา
(เข้าถึงผู้ใช้กว่า 55 ล้านคนต้นปี 2025)

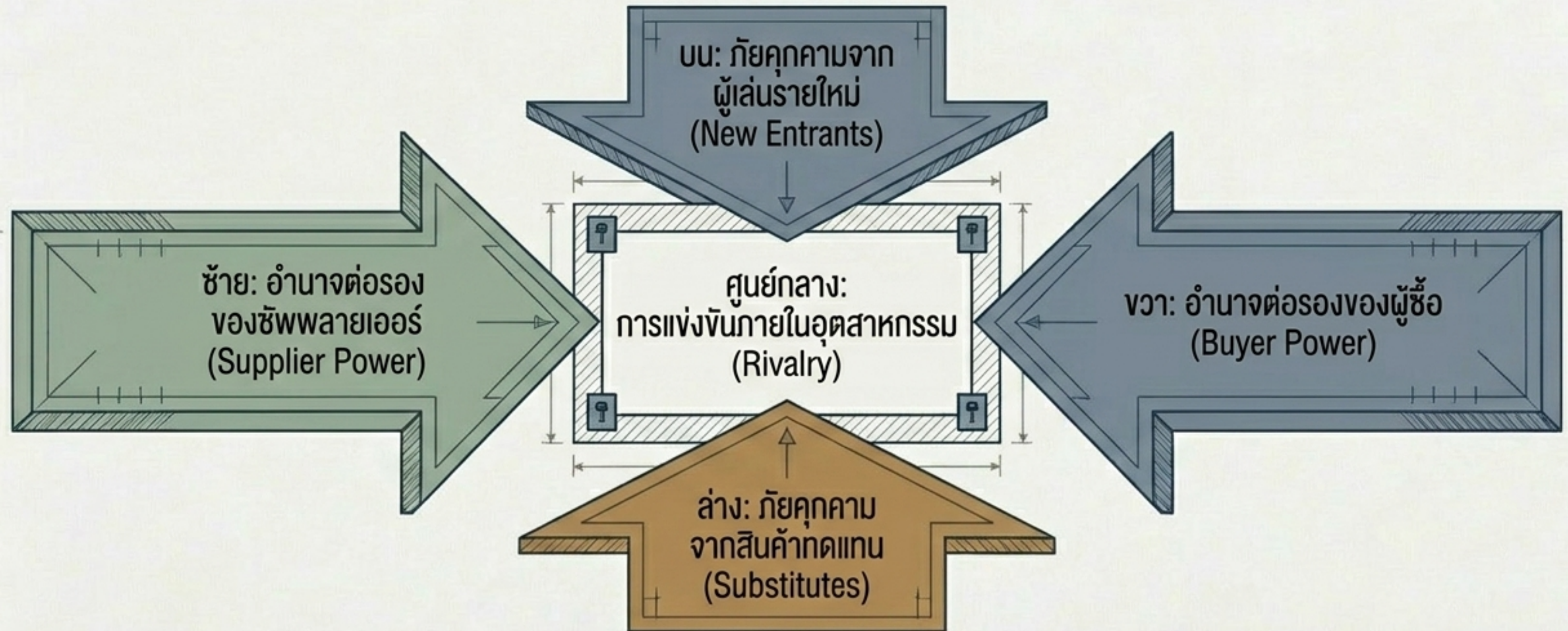
T (Technological) - Mixed:
อัลกอริทึม AI คือข้อได้เปรียบ
แต่การพึ่งพาเซิร์ฟเวอร์ AWS
สร้างความเสี่ยงด้านต้นทุน

L (Legal) - Headwind:
กฎหมายความเป็นส่วนตัว (GDPR)
จำกัดขีดความสามารถในการใช้ข้อมูล
ยิงโฆษณาเจาะจงเป้าหมาย



Porter's Five Forces: กอตรหัสโครงสร้างทำไม

ผลกำไรไม่ได้ถูกกำหนดโดยคู่แข่งเพียงอย่างเดียว แต่ถูกกำหนดโดย 'ระบบนิเวศของแรงกดดัน'



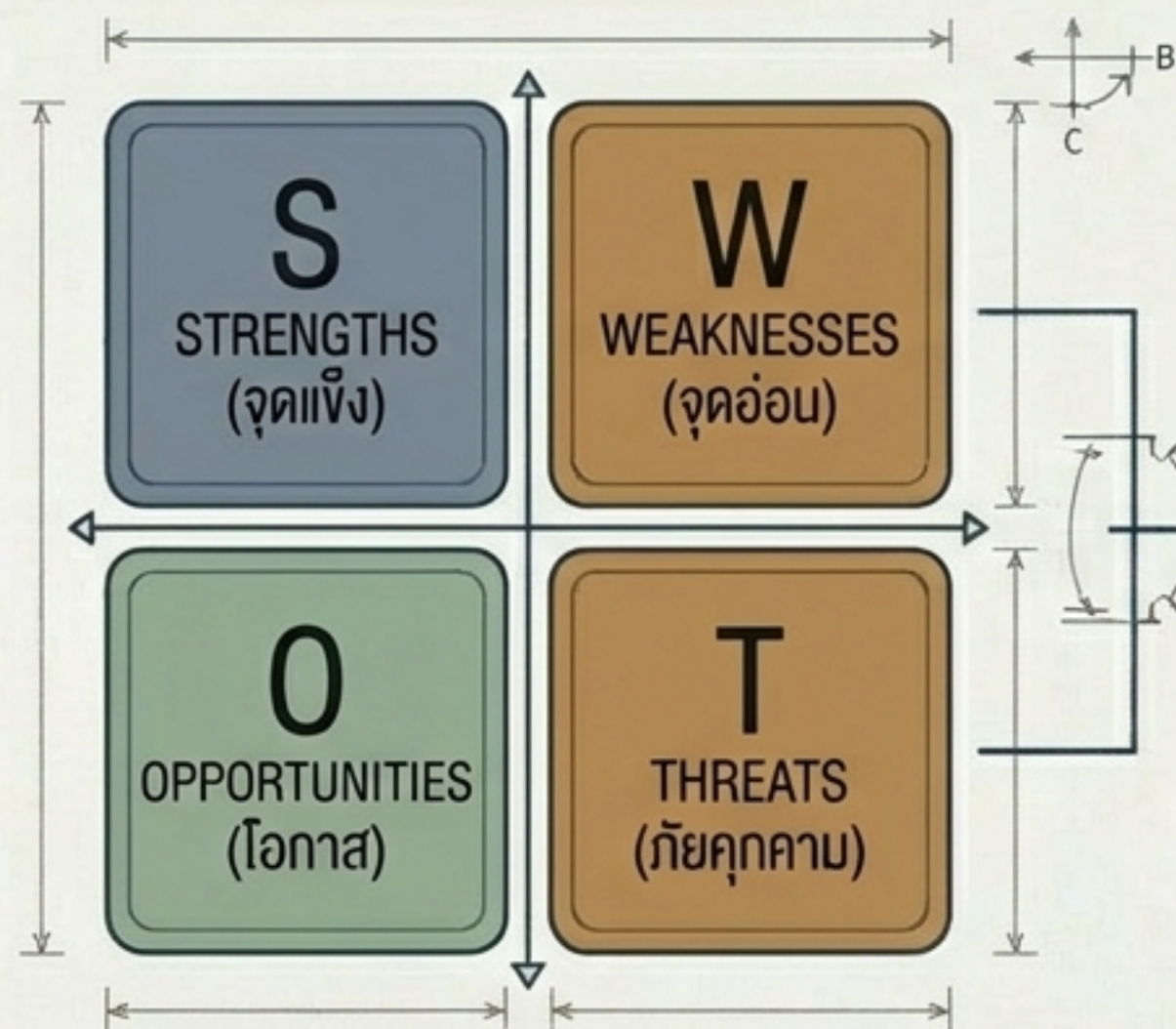
เปรียบเทียบโครงสร้างอุตสาหกรรม: Streaming vs. EV

	Netflix	Tesla
การแข่งขัน (Rivalry)	สูง (แข่งกับ Disney, Amazon, Apple ที่พร้อมยอมขาดทุน)	ปานกลางถึงสูง (ค่ายรถยนต์ดั้งเดิมเร่งผลิต EV)
ผู้เล่นรายใหม่ (New Entrants)	ต่ำ (กำแพงต้นทุนสูง กุ่มงบสร้างคอนเทนต์ 1.7 หมื่นล้านเหรียญในปี 2024)	ต่ำถึงปานกลาง (ต้องใช้เงินทุนมหาศาลและเวลาสร้างแบรนด์)
ซัพพลายเออร์ (Suppliers)	ปานกลาง (พึ่งพาสตูดิโอใหญ่ แต่เกมโดยสร้าง Original Content เองถึง 68%)	สูง (พึ่งพาแบตเตอรี่และชิปเฉพาะทาง แต่เกมโดยสร้าง Gigafactory)

SWOT & TOWS: จากการวินิจฉัยสู่การสร้างกลยุทธ์

SWOT บอกคุณว่า 'ตอนนี้คุณอยู่จุดไหน' แต่ TOWS บอกคุณว่า 'คุณต้องทำอะไรต่อไป'

SWOT DIAGNOSIS



TOWS STRATEGY GENERATION



กรณีศึกษา Amazon: เมทริกซ์ TOWS ปี 2025

ข้อมูลพื้นฐาน: AWS รายได้ \$35.6B | Prime สมาชิก 200 ล้าน+ | อัตรากำไรค่าปลีกต่ำ 3-5%

SO Strategy

นำความโดดเด่นของ AWS ผสานกับโอกาสจาก Generative AI (เช่น บริการ Bedrock และชิป Trainium) เพื่อครองตลาด AI สำหรับองค์กร

WO Strategy

เร่งโตในฝั่ง AI และ Cloud เพื่อชดเชยจุดอ่อนด้าน อัตรากำไรค่าปลีกที่บางเฉียบ

ST Strategy

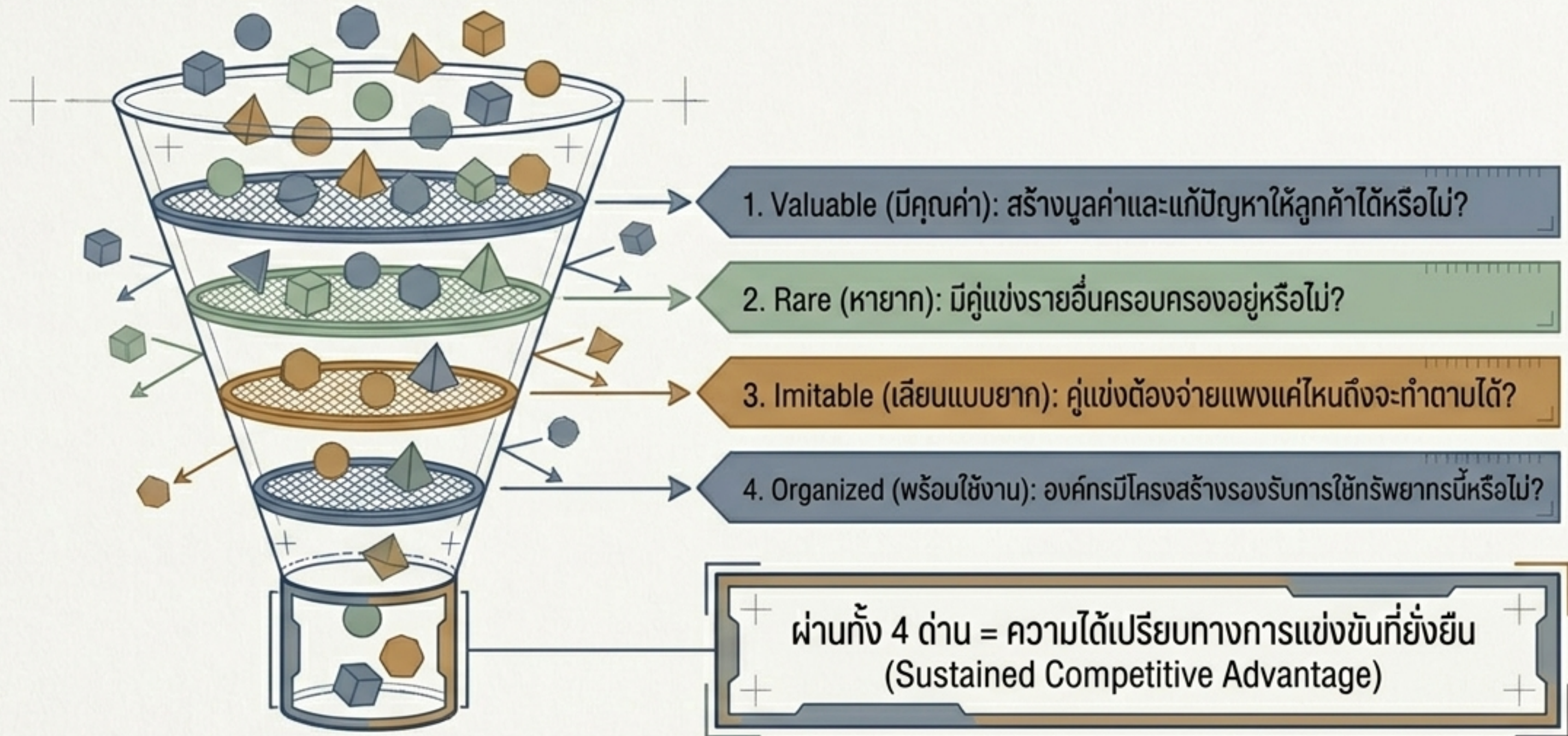
ใช้ระบบนิเวศ Prime (การจัดส่ง/สตรีมมิ่ง/ยา) สร้างกำแพงป้องกันภัยคุกคามการตัดราคาจาก Temu & Walmart

WT Strategy

ลดหน่วยธุรกิจกำไรระหว่างประเทศที่ขาดทุนสะสม เพื่อรับมือความเสี่ยงจากการถูกเพ่งเล็งด้านการผูกขาดโดย FTC

ทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) & VRIO: บททดสอบความยั่งยืน

ความได้เปรียบเกิดจากทรัพยากรที่แตกต่าง (Heterogeneity) และไม่สามารถเคลื่อนย้ายหรือลอกเลียนได้ (Immobility)

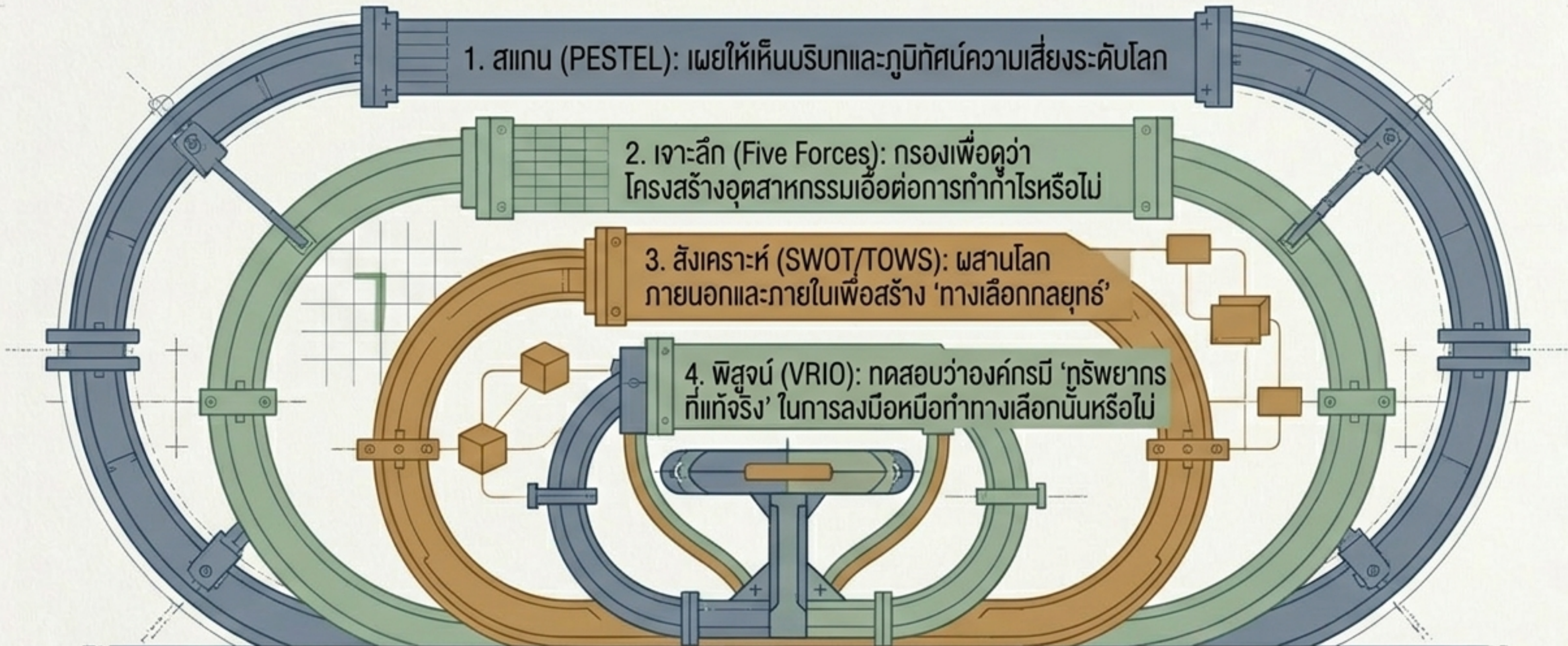


เจาะลึก DNA ทรัพยากร: Apple vs Tesla

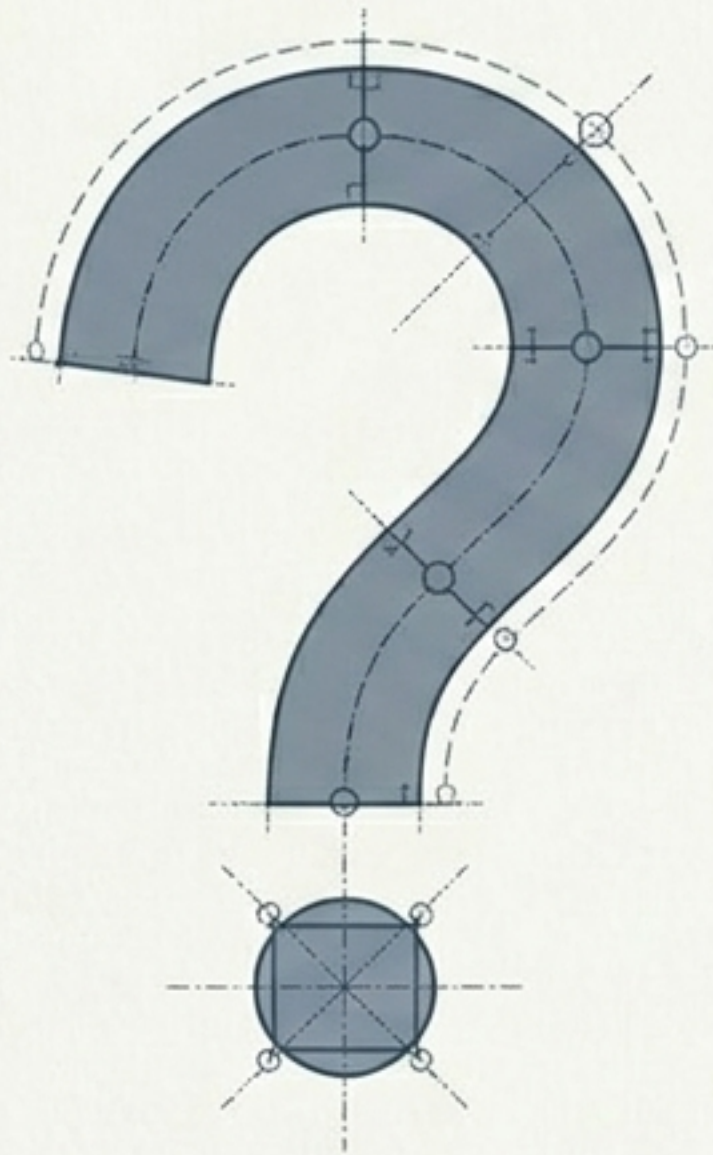
Resource	V (Valuable)	R (Rare)	I (Imitable)	O (Organized)	Result
Apple: ระบบนิเวศแบบบูรณาการ (Hardware, OS, Services, Silicon)	✓	✓	✓	✓	Sustained Advantage: ไม่มีใครลอกเลียนแบบได้ในสเกลนี้
Apple: เครื่องขายร้านค้าปลีก (Retail Stores 560+ สาขา)	✓	✗	-	-	Competitive Parity: สร้างมูลค่าได้แต่แบรนด์อื่นก็ทำได้
Tesla: เครื่องขาย Supercharger (60,000+ สถานีทั่วโลก)	✓	✓	✓	Sustained Advantage: ใช้เวลาลงทุนมหาศาล และผสานระบบเข้ารถยนต์อย่างสมบูรณ์แบบ	
Tesla: แบรนด์ส่วนตัวของ Elon Musk	✓	✓	✗	Temporary Advantage: สร้างชื่อเสียงได้ แต่ควบคุมยากและเลียนแบบกลยุทธ์ CEO ได้ง่าย	

การบูรณาการ: กลไกกลยุทธ์ที่สมบูรณ์

เครื่องมือเชิงกลยุทธ์จะไร้ความหมายหากใช้แยกส่วนกัน

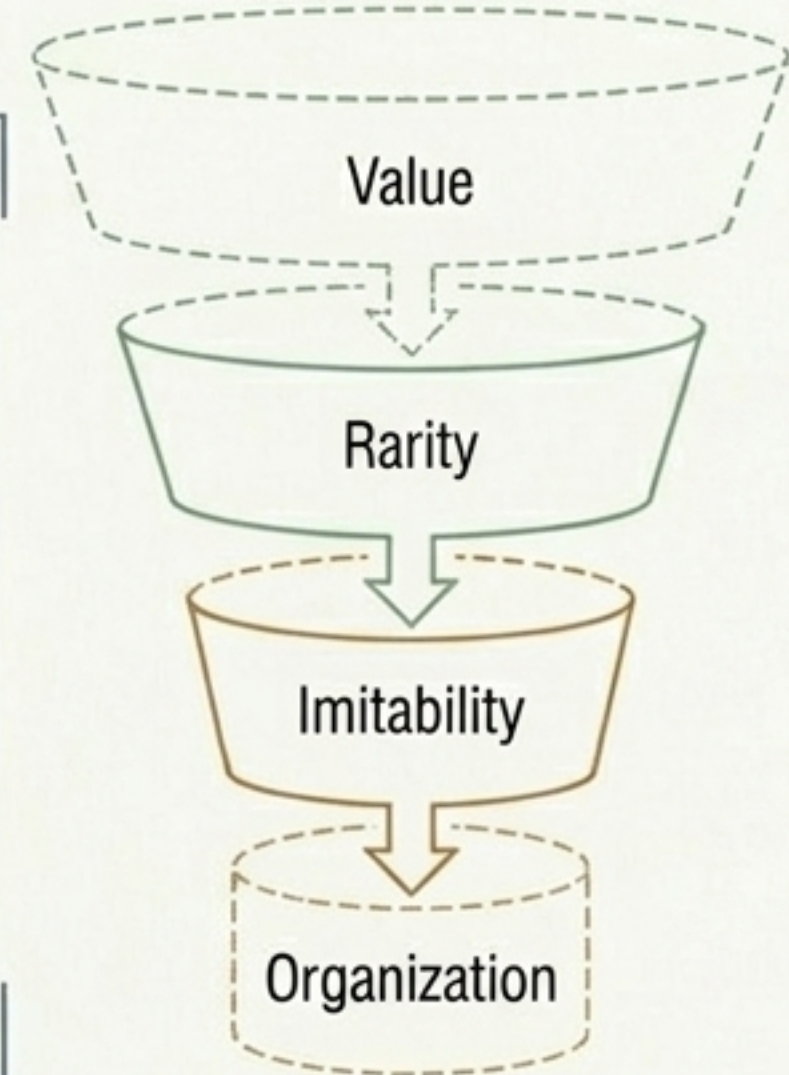


ช่วงอภิปรายและทบทวน



นึกถึงบริษัทของคุณเอง
หรือแบรนด์ใดในประเทศไทยที่คุณชื่นชอบ...

มีทรัพยากรใดบ้างที่สอบผ่านด้าน
'มีคุณค่า (Value)' และ 'หายาก (Rarity)'
ได้อย่างง่ายดาย... แต่อาจตกม้าตายที่ด้าน
'การเลียนแบบ (Imitability)' หากคู่แข่ง
ที่มีทุนมากกว่ากระโดดลงมาเล่นในตลาด?



บทสรุป

กลยุทธ์ที่ยั่งยืน คือการผสมผสานวิเคราะห์ทั้ง 4 มิติเข้าด้วยกันอย่างแม่นยำ

อย่าปล่อยให้
โลกหมุนแข่ง
(PESTEL):
เฝ้าระวังแรงกระเพื่อม
ระดับมหภาคอยู่เสมอ
เพื่อไม่ให้ถูกดีสริปต์
แบบไม่รู้ตัว

เข้าใจกติกา
ของสมรภูมิ
(Five Forces):
โครงสร้างอุตสาหกรรม
คือตัวกำหนดเพดานกำไร
เลือกเล่นในเกม
ที่คุณมีอำนาจต่อรอง

เปลี่ยนวิกฤต
เป็นกลยุทธ์
(SWOT & TOWS):
การวินิจฉัยโรคต้อง
จับด้วยใบสั่งยาที่นำไป
ลงมือทำได้จริง

สร้างคูเมืองที่
ไม่มีใครข้ามได้ (VRIO):
ความได้เปรียบที่แท้จริง
ไม่ได้มาจากความ
ทะเยอทะยาน แต่มาจาก
ทรัพยากรที่ฝังรากลึก
จนคู่แข่งถอดใจ