

เข็มนาฬิกากลยุทธ์การเติบโต: ถอดรหัส Ansoff Matrix

คู่มือเจาะลึก 4 ทิศทางกลยุทธ์เพื่อขยายขีดความสามารถของธุรกิจ โดยไม่สูญเสียจุดยืน

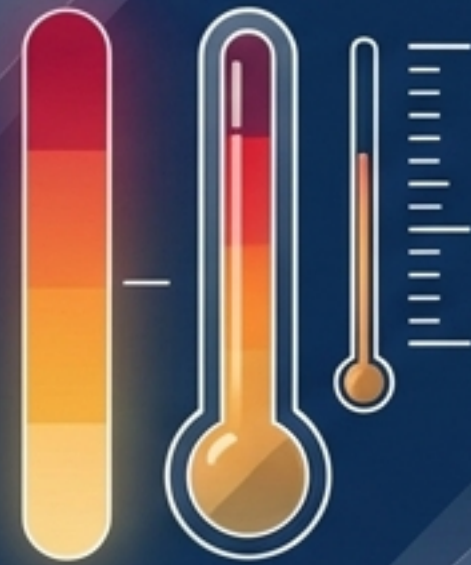


The Strategic Growth Playbook | สร้างสรรค์เพื่อผู้บริหารและนักกลยุทธ์

เป้าหมายของคู่มือฉบับนี้ (Learning Objectives)



1. ทำความเข้าใจ 4 ทิศทางการเติบโต:
เจาะลึกกลไกและยุทธวิธี
ของแต่ละควอดรันต์



**2. ประเมินระดับความ
เสี่ยง:** เข้าใจความสัมพันธ์
ระหว่างการเติบโตกับ
ความไม่แน่นอน



**3. ถอดรหัสผ่านกรณี
ศึกษาจริง:** วิเคราะห์
กลยุทธ์ของแบรนด์ระดับโลก
(Apple, Netflix,
PepsiCo)



**4. บูรณาการเครื่องมือ
ระดับองค์กร:** ผสาน
Ansoff เข้ากับ SWOT,
PESTEL และ 5 Forces

กฎเหล็กแห่งธุรกิจ: เติบโต หรือ เลื่อนหาย



ทุกธุรกิจต้องเผชิญกับทางเลือกสำคัญ:
จะสร้างการเติบโตอย่างไรโดยไม่ทำลายธุรกิจหลักของตนเอง?
การตัดสินใจโดยไร้ทิศทางคือความเสี่ยงสูงสุด

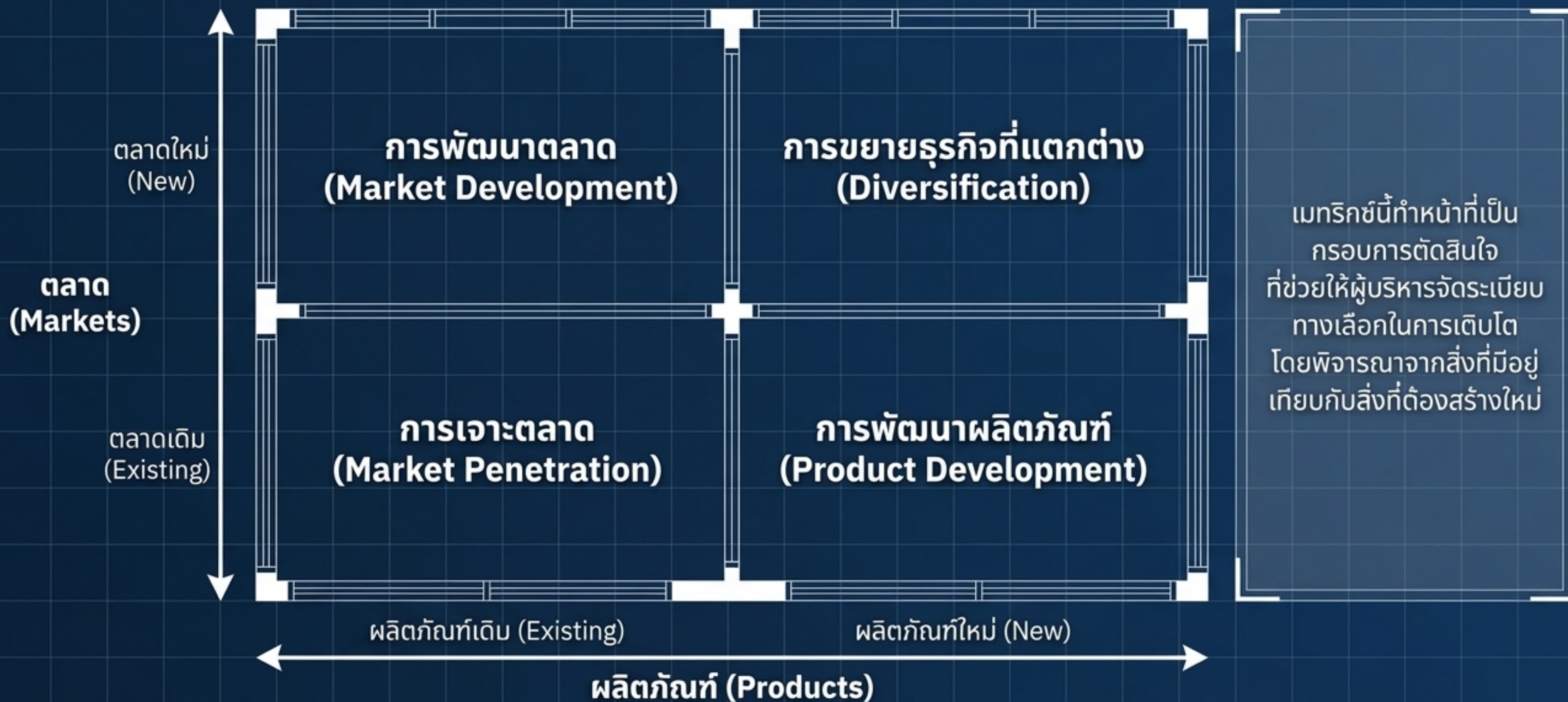


1957

ในปี 1957 บิดาแห่งการจัดการเชิงกลยุทธ์
Harry Igor Ansoff ได้ตีพิมพ์บทความ
Strategies for Diversification ใน
Harvard Business Review เพื่อสร้าง
ระบบตรรกะ กับการขยายธุรกิจ

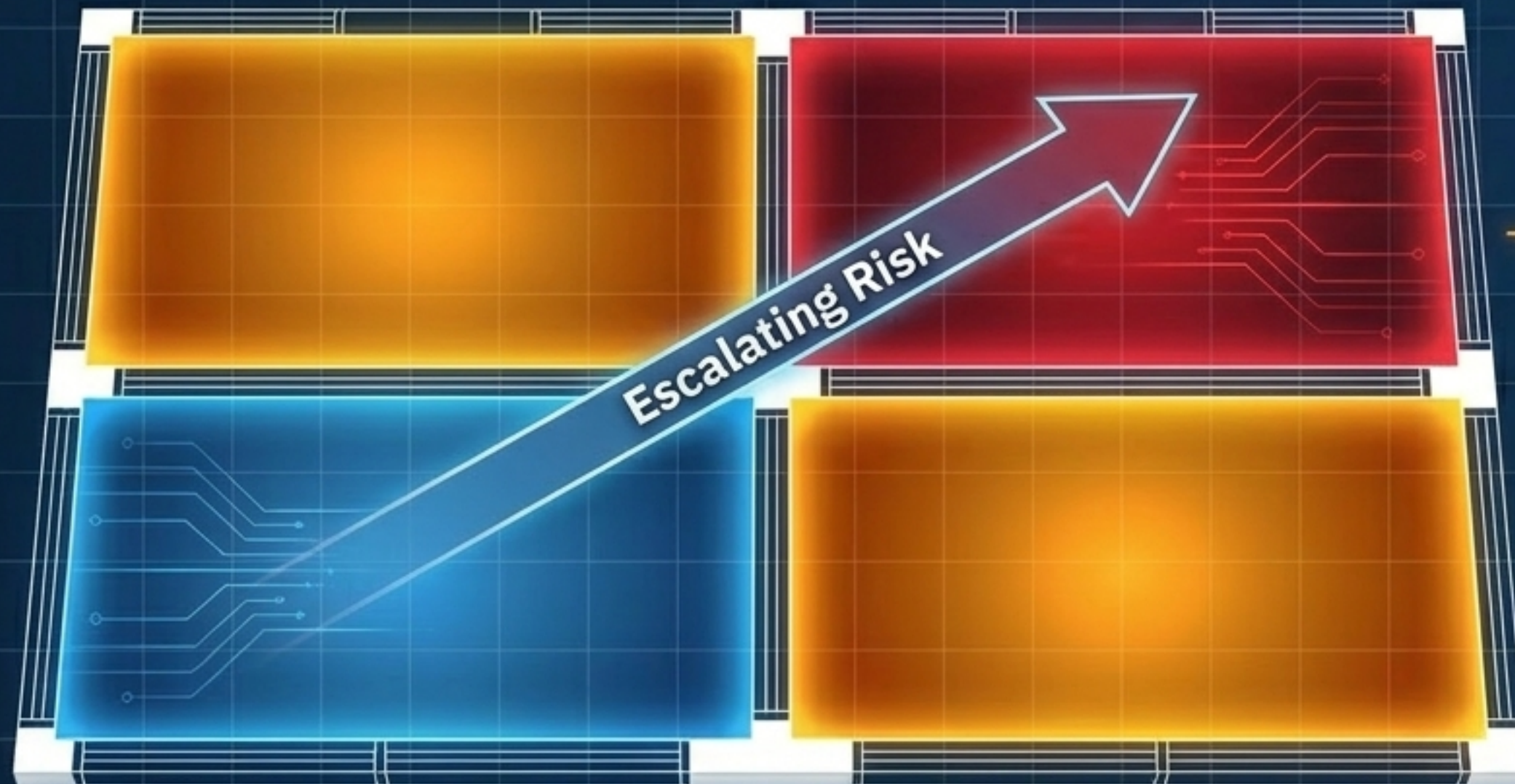
แม้เวลาจะผ่านไปเกือบ 70 ปี แต่กฎพื้นฐานของการขยาย ผลิตภัณฑ์-ตลาด ยังคงไม่เปลี่ยนแปลง
นี่คือเหตุผลที่ Ansoff Matrix ยังคงเป็นรากฐานของกลยุทธ์ในปัจจุบัน

โครงสร้างพื้นฐานของ Ansoff Matrix (The 2x2 Taxonomy)



ระดับความเสี่ยง (The Risk Gradient)

ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์จะเพิ่มขึ้น
เมื่อองค์กรก้าวออกจากแกนหลักที่ตนเองคุ้นเคย



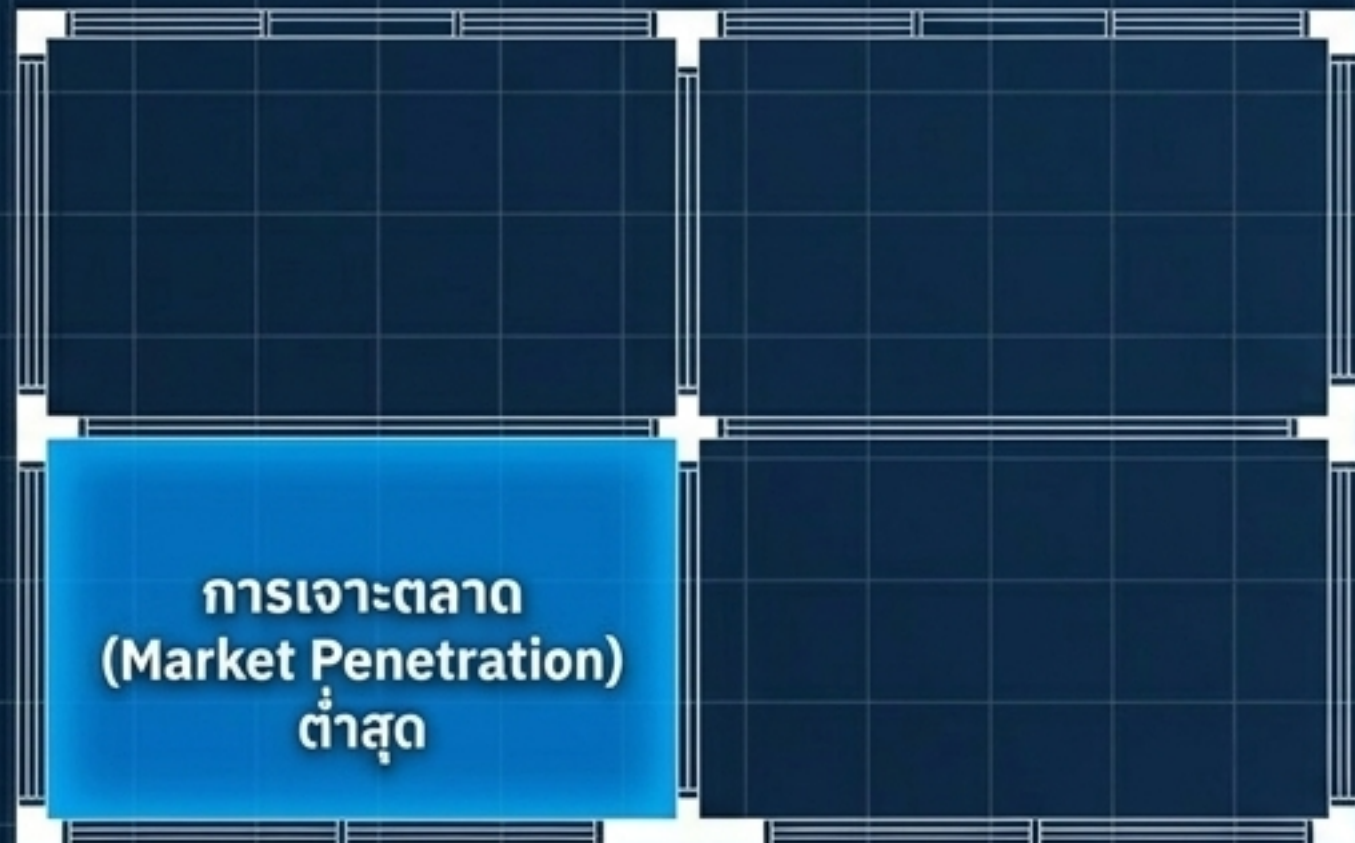
ความเสี่ยงต่ำสุด -
ใช้ความรู้และทรัพยากรที่คุ้นเคย

ความเสี่ยงระดับกลาง -
ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนด้าน
ผลิตภัณฑ์ หรือ ตลาด
อย่างน้อยอย่างหนึ่ง

ความเสี่ยงสูงสุด - เผชิญความ
ไม่แน่นอนทั้งสองด้านพร้อมกัน
ต้องสร้างความสามารถใหม่ทั้งหมด

1. การเจาะตลาด (Market Penetration)

ผลิตภัณฑ์เดิม + ตลาดเดิม | ความเสี่ยง: ต่ำสุด



กลยุทธ์หลัก

- ลดราคาเพื่อกระตุ้นยอดขาย
- เพิ่มความเข้มข้นของแคมเปญการตลาด
- ดึงส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่ง



กรณีศึกษา: Coca-Cola

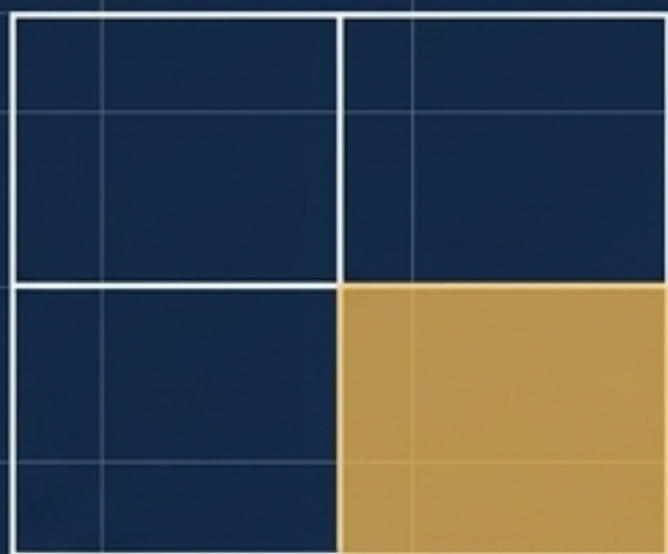
Action: แคมเปญ Share a Coke
พิมพ์ชื่อคนบนฉลาก

Result: สร้างความแปลกใหม่และกระตุ้นให้ลูกค้าเดิมในตลาดที่คุ้นเคยซื้อซ้ำมากขึ้น โดยไม่ต้องลงทุนสร้างเครื่องดื่มสูตรใหม่

Takeaway: กลยุทธ์นี้ได้ผลดีที่สุดเมื่อตลาดยังคงเติบโต หรือองค์กรยอมลดอัตรากำไรเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่ง

2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)

ผลิตภัณฑ์ใหม่ + ตลาดเดิม | ความเสี่ยง: ปานกลาง



กลยุทธ์หลัก

- ลงทุนมหาศาลในด้าน R&D และนวัตกรรม
- พึ่งพาความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในพฤติกรรมลูกค้าปัจจุบัน
- ปรับเปลี่ยนทั้งตัวสินค้าและกลยุทธ์การสื่อสาร

กรณีศึกษา: Apple

Action: การออก iPhone รุ่นใหม่ทุกปี พร้อมชิปและกล้องที่ทรงพลังขึ้น

Result: ตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไปของฐานลูกค้าเดิมที่จงรักภักดี เพื่อกระตุ้นให้เกิดการอัปเดตอย่างต่อเนื่อง

Takeaway: องค์กรรู้จักลูกค้าดี แต่ต้องแบกรับความเสี่ยงจากต้นทุนการพัฒนาและความไม่แน่นอนของเทคโนโลยีใหม่

3. การพัฒนาตลาด (Market Development)

ผลิตภัณฑ์เดิม + ตลาดใหม่ | ความเสี่ยง: ปานกลาง

การพัฒนาตลาด
(Market Development)
ความเสี่ยง: ปานกลาง

กลยุทธ์หลัก

- ขยายอาณาเขตทางภูมิศาสตร์ (ในประเทศหรือต่างประเทศ)
- เจาะกลุ่มประชากรศาสตร์ใหม่
- สร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ (เช่น E-commerce, แพลตฟอร์ม)



กรณีศึกษา: Netflix

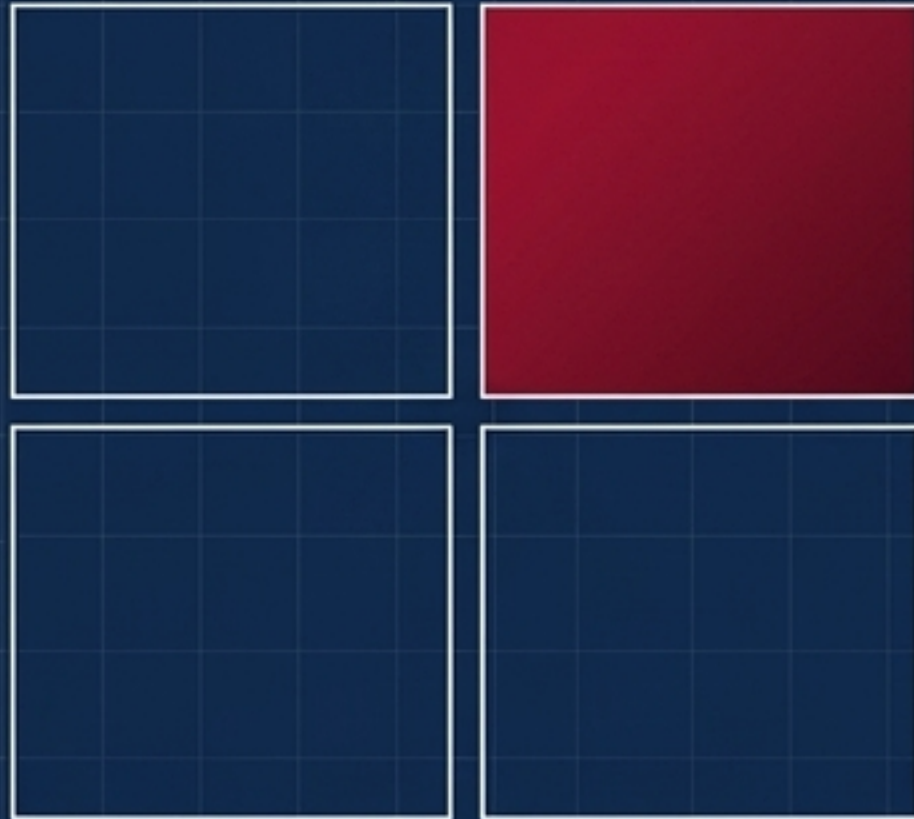
Action: นำแพลตฟอร์มสตรีมมิ่งที่ประสบความสำเร็จในสหรัฐฯ ขยายไปสู่ตลาดทั่วโลก

Result: ต้องปรับเปลี่ยนเนื้อหาและราคาให้เข้ากับบริบทท้องถิ่น

Takeaway: สิ้นค้าผ่านการพิสูจน์แล้ว แต่ความเสี่ยงจากพฤติกรรมผู้บริโภคใหม่ วัฒนธรรม และกฎระเบียบของตลาดที่ไม่คุ้นเคย

4. การขยายธุรกิจแบบหลากหลาย (Diversification)

ผลิตภัณฑ์ใหม่ + ตลาดใหม่ | ความเสี่ยง: สูงสุด



รูปแบบหลัก

- Related: ต่อยอดจากความเชี่ยวชาญหรือแบรนด์เดิม
- Unrelated: เข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ทั้งหมด เสี่ยงสูงสุด

กรณีศึกษา: PepsiCo

Action: เริ่มต้นจากเครื่องดื่มโคล่าสู่การเข้าซื้อกิจการ Frito-Lay และ Quaker Oats

Result: ขยายเข้าสู่ตลาดใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งหมด เพื่อลดการพึ่งพารายได้จากน้ำอัดลมเพียงอย่างเดียว

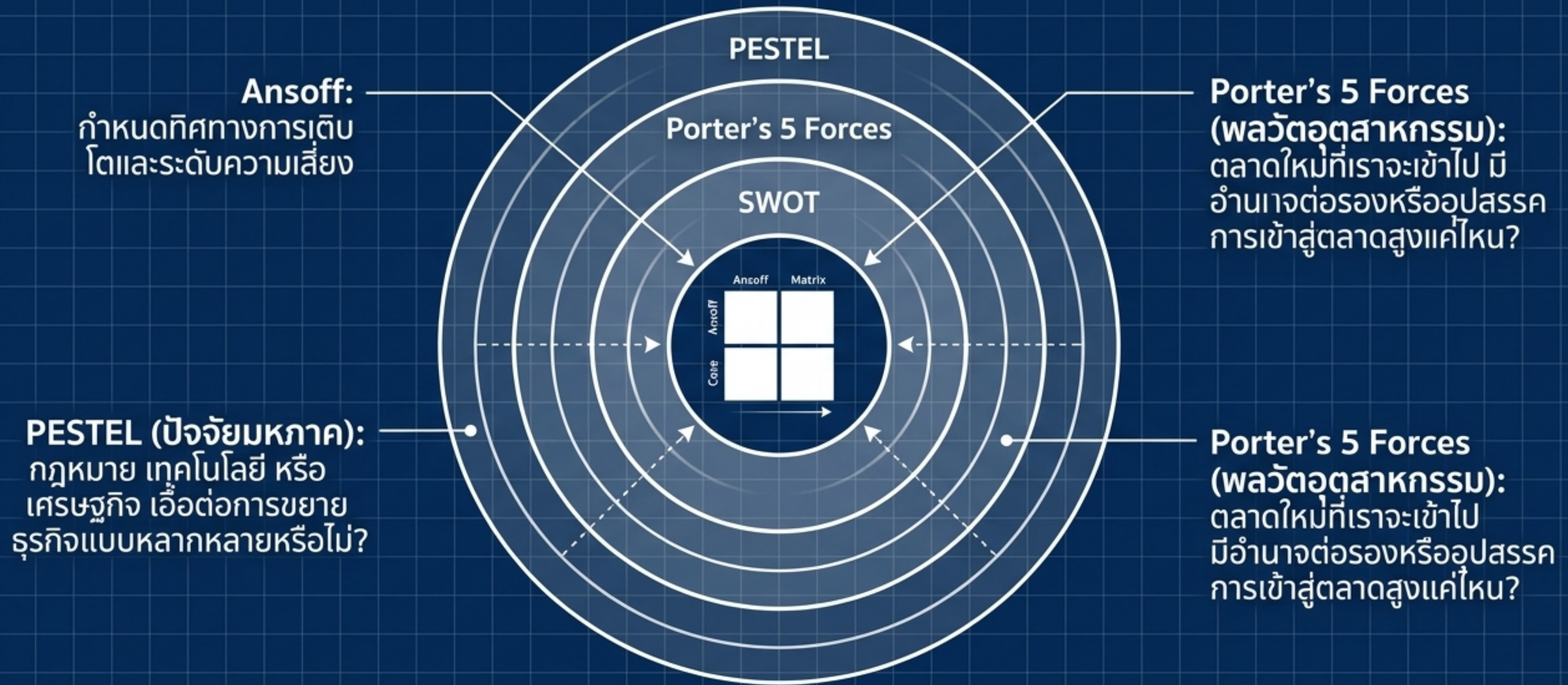
Takeaway: ให้ผลตอบแทนมหาศาล แต่ต้องใช้เงินทุน เวลา และการเรียนรู้องค์กรในระดับสูงสุด มักทำผ่านการควบรวมกิจการ (M&A)

สรุปเปรียบเทียบ: 4 ทิศทางกลยุทธ์ (Growth Strategy Matrix)

กลยุทธ์	สถานะผลิตภัณฑ์	สถานะตลาด	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์หลัก	ตัวอย่างแบรนด์
Market Penetration	เดิม	เดิม	ต่ำสุด	แข่งขันด้านราคา, โปรโมชั่น, ชิงส่วนแบ่งตลาด	Coca-Cola
Product Development	ใหม่	เดิม	ปานกลาง	R&D, นวัตกรรม, อัปเดตฟีเจอร์	Apple
Market Development	เดิม	ใหม่	ปานกลาง	ขยายภูมิภาค, เจาะกลุ่มเป้าหมายใหม่	Netflix
Diversification	ใหม่	ใหม่	สูงสุด	ควบรวมกิจการ (M&A), สร้างธุรกิจใหม่	PepsiCo

ระบบนิเวศเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Ecosystem)

Ansoff Matrix ระบุ สิ่งที่จะทำ แต่การตัดสินใจที่แม่นยำต้องอาศัยเครื่องมืออื่นๆ เพื่อประเมินความเป็นไปได้



ข้อควรระวังและข้อจำกัด (Strategic Caveats)



การมองข้ามความซับซ้อน:

ลดทอนตัวแปรลงเหลือเพียง 2 มิติ อาจบดบังปัจจัยด้านการตอบโต้ของคู่แข่งหรือวิกฤตเศรษฐกิจระดับมหภาค

ช่องว่างด้านการลงมือทำ:

เมทริกซ์บอกถึง สิ่งที่จะทำ (What) แต่ไม่ได้ให้แนวทางว่า ต้องทำอย่างไร (How) หรือต้องสร้างขีดความสามารถใดเพิ่ม

ละเอียดปัจจัยภายใน:

ไม่ได้ประเมินถึงวัฒนธรรมองค์กร ความพร้อมของผู้นำ หรือข้อจำกัดด้านเงินทุน ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ

สมมติฐานตลาดที่หยุดนิ่ง:

อาจไม่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมเทคโนโลยีหรือแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน

Discussion: ทดสอบความคิดเชิงกลยุทธ์



ร้านกาแฟท้องถิ่นในกรุงเทพฯ
ที่มีฐานลูกค้าเหนียวแน่น ต้องการผลิต
กาแฟพร้อมดื่มบรรจุขวด (RTD) เพื่อวาง
จำหน่ายในซูเปอร์มาร์เก็ตทั่วประเทศ

1. จากสถานการณ์นี้ ธุรกิจกำลังก้าวเข้าสู่ควอดรันต์ใดใน Ansoff Matrix?
2. ความเสี่ยงหลัก (Primary Risks) ที่พวกเขาต้องเผชิญคืออะไร?

เฉลย: การขยายธุรกิจที่แตกต่าง (Diversification). เพราะเป็น ผลิตภัณฑ์ใหม่ (กาแฟขวดสเกลอุตสาหกรรม) ใน
ตลาดใหม่ (ซูเปอร์มาร์เก็ตระดับชาติ แทนที่จะเป็นหน้าร้าน). ความเสี่ยงคือระบบจัดจำหน่ายใหม่และการแข่งขันกับแบรนด์ยักษ์ใหญ่บนเชลฟ์

สรุปสาระสำคัญ (The Executive Cheat Sheet)

โครงสร้าง

4 ทิศทาง คือภาษาสากลสำหรับ
ตัดสินใจเรื่องการเติบโต



การประยุกต์ใช้

เลือกกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ
งบประมาณและขีดความสามารถ
ธุรกิจเกิดใหม่ควรเริ่มจาก Market
Penetration ก่อนกระโดดข้ามโซน

ความเสี่ยง

กฎเหล็กคือ ยิ่งไกลจากผลิตภัณฑ์
และตลาดหลัก ความเสี่ยงยิ่งทวีคูณ
จงประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

การบูรณาการ

อย่าใช้ Ansoff อย่างโดดเดี่ยว
ต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมด้วย
SWOT, PESTEL และ 5 Forces เสมอ

“

การเติบโตและการขยายธุรกิจไปสู่ความหลากหลาย
คือปัจจัยบังคับเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ...
และมันต้องถูกวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ
มิใช่เป็นเพียงการไล่ล่าโอกาสอย่างไร้ทิศทาง

– Harry Igor Ansoff (1918-2002)
บิดาแห่งการจัดการเชิงกลยุทธ์