

# DATA DECISION MAKING

ตัดสินใจไม่พลาด  
มองเทียบขนาดด้วยดาต้า



ทักษะการคิดและตัดสินใจ  
ด้วยข้อมูลอย่างเทียบขนาด  
ในวันที่ “ดาต้า” กลายเป็น  
“สินทรัพย์” มูลค่าสูง  
แต่มีคนมองออก  
และเลือกใช้เป็นแค่หยิบมือเดียว

**ปฐมภัทร คำตา**

Data Scientist

เจ้าของเพจ Data ภาษาคน

เจ็บบ

SHORT  
CUT

# Data Decision Making

ตัดสินใจไม่พลาด  
มองเฉียบขาดด้วยดาต้า

ปฐมภัทร คำตา  
เขียน

การอ่านคือรากฐานที่สำคัญ

การอ่านหนังสือ เป็นเหมือนทางลัดในการเรียนรู้  
ผ่านตัวหนังสือที่ผู้เขียนได้ตกผลึกออกมาจากประสบการณ์

–ปฐมภัทร คำตา

## Data Decision Making

ตัดสินใจไม่พลาด มองแยกขาดด้วยตาต้า

# SHORT CUT

ในเครือบริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)  
378 ถนนชัยพฤกษ์ (บรมราชชนนี) เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170  
โทรศัพท์ 0-2422-9999 ต่อ 4964, 4969 E-mail: info@amarin.co.th

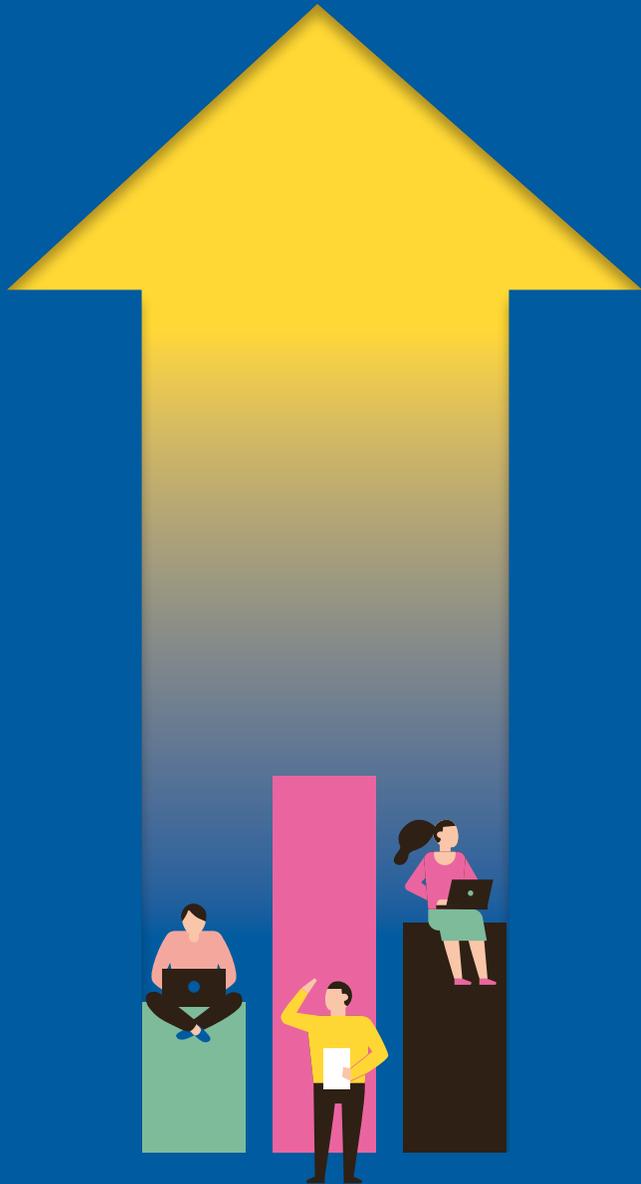
[www.amarinbooks.com](http://www.amarinbooks.com)    @amarinbooks  SHORTCUT

สื่อดิจิทัลนี้ให้บริการดาวน์โหลดสำหรับผู้รับบริการตามเงื่อนไขที่กำหนดเท่านั้น  
การทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ ไม่มีวิธีใดๆ นอกเหนือจากเงื่อนไขที่กำหนด  
ถือเป็นความผิดอาญาตาม พรบ.ลิขสิทธิ์ และ พรบ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ 978-616-18-5510-9

---

เจ้าของ ผู้พิมพ์/ผู้โฆษณา บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)  
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ระริน อุทกะพันธุ์ ปัญจรุ่งโรจน์ • กรรมการผู้จัดการ สุชนีย์ วิรัตน์พันธุ์  
ที่ปรึกษาสายงานสำนักพิมพ์ในเครือ งามใจ จิระอร • บรรณาธิการอำนวยการ สิริกานต์ ผลงาม  
บรรณาธิการบริหาร วิรัชฐา กาลามเกษตร • บรรณาธิการ ชนะโรจน์ สิทธาธิ์ระวีวัฒน์  
ผู้จัดการฝ่ายการผลิต อมราลักษณ์ เขยกลั่น • ศิลปกรรม ศิริพร เสนายอด • คอมพิวเตอร์ สุนิดา ภาวทรัพย์  
พิสูจน์อักษร เกล้ากิริยา พรหมทอง • ฝ่ายการตลาด กุลพัฒน์ บัวระยอ



# คำนิยม

เรากำลังอยู่ในยุคที่ข้อมูลถูกสร้างขึ้นในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีปริมาณที่ก้าวกระโดดทุกปี ไม่รวมถึงความจริงที่ว่ารูปแบบของข้อมูลเหล่านี้มีความหลากหลายอย่างสูง แต่ในขณะเดียวกัน เราก็มีเครื่องมือที่ถูกพัฒนาให้เข้ามาช่วยในทุกขั้นตอนของการจัดการข้อมูล เครื่องมือเหล่านี้นอกจากจะมีประสิทธิภาพดีขึ้นเรื่อยๆ แล้ว ยังสามารถใช้งานได้ง่ายและสะดวกอย่างมากด้วย แต่ที่สำคัญคือไม่ได้มีค่าใช้จ่ายมากมายอะไรเลย

คำถามคือ เราจะทำอย่างไรให้สามารถเรียนรู้เพื่อที่จะใช้เครื่องมือเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำอย่างไรเราจะสามารถเลือกใช้งานได้ถูกต้อง เหมาะสม กับงานแต่ละงาน

หนังสือเล่มนี้จะช่วยท่านได้อย่างแน่นอน โดยการใช้วิธีการเล่าเรื่องต่างๆ ของการใช้ข้อมูลในแบบง่ายๆ มองเห็นภาพว่าเราจะใช้และสนุกในการเรียนรู้ในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการนำไปใช้ในการตัดสินใจอย่างไร หนังสือเล่มนี้ไม่ได้เน้นเทคนิคมากจนเกินไปนัก แต่เพียงพอกับการนำไปใช้งานได้จริง ในขณะเดียวกันก็สอดแทรกเกร็ดความรู้ที่น่าสนใจอีกด้วย

เราอยู่ในโลกที่ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา ผมหวังว่า การอ่านหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้ท่านผู้อ่านลุกขึ้นมาเปลี่ยนแปลงตัวเองได้อย่างไม่น่าเชื่อเลย

**ดร. ศักดิ์ เสกขุนทด**

ที่ปรึกษาสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

# คำนิยม

เคยอ่านหนังสือหลายๆ เล่ม ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจโดยการใช้อินโฟมูชัน แต่ไม่เคยรู้สึกว่าจะหนังสือหรือบทความใด ๆ จะเหมือนกับหนังสือเล่มนี้ที่คุณผู้เขียนเลย

หนังสือ *Data Decision Making ตัดสินใจไม่พลาด มองเฉียบขาดด้วยดาต้า* ของคุณผู้เขียน แตกต่างจากหนังสือเล่มอื่นๆ เพราะคุณผู้เขียนสามารถร้อยเรียงแต่ละบทให้เข้าใจง่าย ค่อยๆ พาคนที่ไม่ชำนาญในเรื่องนี้ให้เข้าใจได้ดี รวมทั้งในแต่ละบทมีการยกตัวอย่างประกอบ ทำให้เห็นภาพได้ชัดเจน และที่สำคัญ มีวิธีการอธิบายเพื่อให้เอาไปใช้จริง

ขอแนะนำว่าหนังสือเล่มนี้มีประโยชน์มาก สำหรับผู้บริหารที่ต้องการเอาข้อมูลไปประกอบในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ

**อริญญา เกลิงศรี**

กรรมการผู้จัดการ SEAC (South East Asia Center)



# คำนิยม

“การมีดาต้าว่าสำคัญแล้ว แต่การตีความนั้นสำคัญกว่า”  
หนึ่งในประโยคที่ผมพูดเป็นประจำทุกครั้งที่เวลาไปสอนหรือบรรยาย  
เรื่องดาต้า

หลายคนชอบเข้าใจว่าการมีดาต้าเยอะกว่าจะทำให้เราได้เปรียบ  
จริงครับ แต่จริงแค่ส่วนเดียว เพราะอีกครึ่งที่สำคัญกว่าคือ  
การมองดาต้าให้ออกและตัดสินใจให้ออกมาดี ทำให้แม้บางครั้งจะมี  
ดาต้าน้อยกว่า แต่กลับเป็นผู้ชนะได้

เวลาผมสอนเรื่องดาต้าทุกคนในคลาสจะได้ดาต้าชุดเดียวกัน  
แต่เชื่อไหมครับว่าร้อยคนก็ร้อยการตีความ นี่แหละครับคือความสนุก  
ของการทำงานกับดาต้าจริง ๆ

หนังสือเล่มนี้เขียนโดย Data Scientist เป็นน้องที่ผมสนิทมาก  
เป็น Data Scientist ที่พูดจาภาษาชาวบ้านได้ ไม่พูดเรื่องยากอยู่แล้ว  
ให้ยากเข้าไปใหญ่ และไม่ทำเรื่องง่ายให้ยากแบบที่หลายคนชอบทำกัน

บู๊ค คือ Data Scientist ที่เข้าใจเรื่องการตลาดและธุรกิจเป็น  
อย่างดี ทุกครั้งเวลาคุยกันเรื่องดาต้าเขาจะไม่เริ่มต้นคุยกันที่ดาต้า  
แต่จะเริ่มจากการถามว่าธุรกิจหรือการตลาดมีปัญหาอะไรอยู่

ผมเลยมักชอบแอบถามบู๊คเป็นการส่วนตัวเวลาเจอเรื่องยาก ๆ  
เพราะรู้ว่าจะได้คำตอบที่เข้าใจง่ายและนำไปใช้งานต่อได้เลยทุกครั้ง

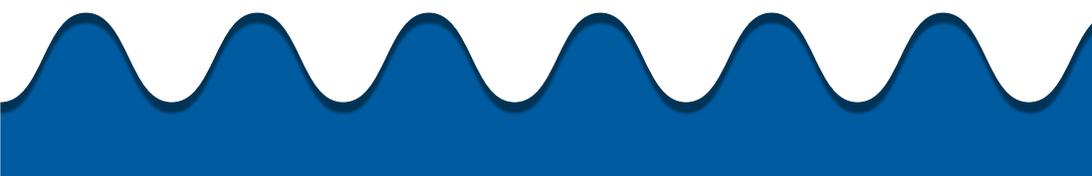
ถ้าใครอยากรู้เรื่องดาต้าให้มากกว่านี้ ผมแนะนำหนังสือ *Data  
Decision Making ตัดสินใจไม่พลาด มองเฉียบขาดด้วยดาต้า* เล่มนี้  
ครับ

แล้วคุณจะตั้งคำถามได้คมขึ้น ซึ่งนำไปสู่คำตอบที่ใช้ได้เร็วขึ้น  
เพราะเมื่อถึงจุดหนึ่งที่เรามีคำตอบที่ชัดเจน มุมมองของใคร  
ดีกว่า ก็จะเป็นผู้ชนะในยุคดาต้าไป

ถ้าคุณอยากเป็นผู้ชนะในยุค Data-Driven Marketing หนังสือ  
*Data Decision Making* ตัดสินใจไม่พลาด มองเชิงขาดด้วยดาต้า  
ในมือคุณเล่มนี้คือคำตอบที่ใช้ที่สุดครับ

**หนุ่ย - อนุรักษ์ ม่วงท่า**

เจ้าของเพจการตลาดวันละตอน  
และที่ปรึกษาด้านการตลาดและดาต้า



# คำนิยม

ผมรู้จักกับคุณปฐมภัทรหรือบู๊คมาได้ 3-4 ปีแล้วครับ บู๊คเป็นคนที่น่าทึ่งหลาย ๆ อย่าง ไม่ว่าจะเป็นการที่จบปริญญาตรีทางด้านจิตวิทยา แล้วย้ายมาศึกษาต่อทางด้านการตลาดและวิศวกรรมข้อมูลขนาดใหญ่ สิ่งเหล่านี้ทำให้บู๊คสามารถร้อยเรียงความรู้ของตัวเองในเรื่องต่าง ๆ ที่เขาเชี่ยวชาญ โดยการใช้ข้อมูลและจิตวิทยามาช่วยทางด้านการตลาด เพื่อให้เสนอบริการได้ตรงใจลูกค้ามากขึ้น ผมดีใจมาก ๆ ครับที่บู๊คได้เขียนหนังสือเล่มนี้ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งเล่มเพิ่มเติมจากที่บู๊คเคยเขียนหนังสือทางด้านการเงินการลงทุนมาก่อน

โดยส่วนตัวแล้วผมชอบที่หนังสือเล่มนี้มีตัวอย่าง use case ที่เกิดขึ้นจริงจากบริษัทต่าง ๆ ทั่วโลก สิ่งนี้จะทำให้เราซึ่งเป็นผู้อ่านเข้าใจเนื้อหาได้มากขึ้น นอกจากส่วนของแนวคิดหรือทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้อธิบายไปในตอนต้นแล้ว

ในหนังสือเล่มนี้ยังได้อธิบายถึงเรื่องข้อมูลตั้งแต่เริ่มต้นว่าได้มาอย่างไร วิเคราะห์อย่างไร และอธิบายการแปลผลลัพธ์ด้วยเทคนิค Data Storytelling ซึ่งผมคิดว่าเป็น Soft Skill ที่คนทำงานด้านข้อมูลควรจะมีอย่างมากครับ

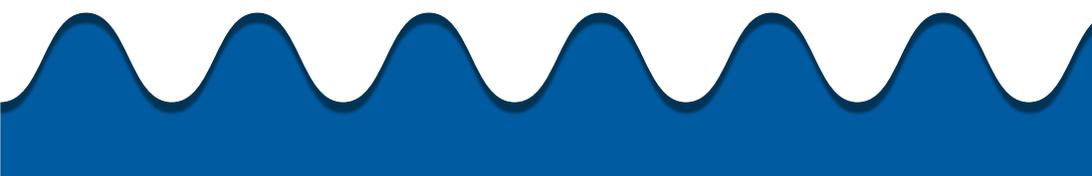
หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับนักการตลาดหรือผู้สนใจอยากรู้เรื่องข้อมูลว่าจะนำไปใช้ช่วยในการตัดสินใจหรือเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัทได้อย่างไรบ้าง

เดี๋ยวนี้ความรู้ต่างๆ หาได้ง่ายครับ แต่การที่จะนำไปประยุกต์ใช้ อาจจะต้องใช้ความคิดหรือประสบการณ์ ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ บুদ্ধได้ รวบรวมมาให้ได้อย่างครบถ้วนเลยครับ ผมจึงขอรับรองว่าถ้าคุณอ่านแล้ว น่าจะได้ไอเดียใหม่ๆ มากขึ้นแน่นอนครับ

**ดร.เอกสิทธิ์ พัทธวงศ์ศักดิ์**

Data Science Team Lead

บริษัท คิวบี อนาไลติกส์ คอนซัลติ้ง จำกัด และ  
อาจารย์ประจำหลักสูตรวิศวกรรมข้อมูลขนาดใหญ่  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (DPU)



# คำนิยม

นักบริหารทุกคนคงรู้สึกไม่ต่างจากผม ทุกวันนี้มีคู่แข่งใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งเป็นผลทางอ้อมจากการที่เทคโนโลยีต่างๆ ทำให้เกิด Democratization การเข้าถึงของเทคโนโลยี ความรู้ และแหล่งเงินทุน ทำให้การจัดตั้งบริษัทไม่ได้มี Barrier to Entry สูงเหมือนเมื่อก่อน

นอกจากนี้ ยุคนี้ยังเป็นยุคที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ Performance พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วสองเท่าต่อปีเกิดขึ้นมาหลายตัว ที่ผมขอเรียกรวมๆ ว่า Exponential Technologies ที่พร้อมจะเป็นเครื่องมือให้ผู้ออกตั้งหน้าใหม่มาแข่งกับเจ้าตลาดเดิม

สิ่งที่ผมกล่าวมาทั้งหมดนี้ ทำให้ Competitive Landscape ของวงการต่างๆ เปลี่ยนตลอดเวลา มีผู้เล่นใหม่ๆ เข้ามา และจากไป มีสินค้าและบริการใหม่ๆ ให้ลูกค้าได้ลองตลอดเวลา ดังนั้น เราไม่สามารถใช้ประสบการณ์ในอดีตมาเป็นมาตรฐานของการเดินทางในอนาคตได้

คำถามที่ผมเคยถามตัวเองตลอดว่า ถ้าเราไม่สามารถพึ่งประสบการณ์ในอดีตได้มากเหมือนเมื่อก่อน เราควรใช้อะไรในการนำทางองค์กรของเรา คำตอบของผมคือ “Data” ที่ใช้เสริมกับประสบการณ์ของทีมบริหาร และองค์ความรู้ของที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญในแต่ละอุตสาหกรรม ทำให้ดาต้าสำหรับผมเหมือน Feedback Loop ที่องค์กรจำเป็นต้องใช้ในการ “Fail Fast Fail Forward” หนังสือ *Data Decision Making ตัดสินใจไม่พลาด มองเฉียบขาดด้วยดาต้าเล่มนี้*

เป็นหนังสือที่สำหรับผมแล้วมันเป็นเหมือน Literature Review ที่รวบรวมตัวอย่างการใช้ดาต้าในวงการต่างๆให้เกิด Insights เพื่อการบริหารได้อย่างดีเยี่ยมและกระชับ

การเขียนของคุณนี้ เน้น Implementation มากกว่าทฤษฎี ผมขอแนะนำให้ทุกคนได้อ่านครับ เพื่อนำไปใช้จริงในองค์กรของคุณ

**ณัฐพล วิมลเฉลา**  
**ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร**  
**บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน)**



# คำนำสำนักพิมพ์

ขึ้นชื่อว่า “การตัดสินใจ” ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการใช้ชีวิต การทำงาน การตลาด การขาย หรือการทำธุรกิจ สิ่งที่จะช่วยให้การตัดสินใจสัมฤทธิ์ผล นั่นก็คือการมีข้อมูล หรือดาต้าที่สกัดออกมาเป็น Insight ที่นำมาประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้เราเลือกได้ว่าเราจะทำสิ่งนี้ และไม่ทำสิ่งนั้น ได้อย่างเฉียบขาด และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

แต่การมีข้อมูลมาช่วยในเรื่องการตัดสินใจเพียงอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอ จำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจจากข้อมูลอย่างเหมาะสม” ที่เริ่มตั้งแต่การระบุปัญหา หรือเป้าหมายของการวิเคราะห์อย่างถูกต้อง ไปจนถึงการตัดสินใจว่าจะทำหรือไม่ทำอะไรบ้าง หลังจากที่ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ และตีความออกมาอย่างถี่ถ้วน และรอบด้าน



*Data Decision Making ตัดสินใจไม่พลาด มองเฉียบขาดด้วย*  
ดาต้า ผลงานเขียนของปฐมภัทร คำตา (Data Scientist เจ้าของเพจ  
Data ภาษาคน ที่มีความรู้ความสามารถด้านข้อมูลที่ไม่เป็นสอง  
รองใคร) ผู้ซึ่งได้สกัดเอาแก่นของความรู้และทักษะการใช้ข้อมูลมา  
ช่วยในการตัดสินใจ ทั้งทางด้านธุรกิจ การตลาด การขาย การทำงาน  
หรือการใช้ชีวิต มารวมอยู่ในหนังสือเล่มนี้ มั่นใจได้เลยว่า นี่จะเป็น  
คัมภีร์ที่เราทุกคนสามารถนำเนื้อหาจากในหนังสือเล่มนี้ไปปรับใช้ได้  
ในทุกโอกาสของชีวิต เพราะชีวิตของเรามีเรื่องให้ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา  
ไม่ว่าเรื่องอะไรก็ตาม

ขอฝากหนังสือเล่มนี้ไว้กับคนที่สนใจเรียนรู้เรื่องดาต้าเพิ่มมากขึ้น  
มันจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของคุณได้เป็นอย่างดี ที่แน่ ๆ  
มีความรู้เรื่องดาต้าเข้าใจไม่เสียหลาย เราสามารถนำไปใช้งานไม่ทางใด  
ก็ทางหนึ่งอย่างแน่นอน ลงทุนด้วยหนังสือเล่มนี้ แล้วคุณจะได้ผลกำไร  
ที่ออกเงยมหาศาล

**SHORT  
CUT**

# คำนำผู้เขียน

ทุกวันนี้ ใคร ๆ ก็พูดถึงข้อมูล หรือดาต้ากันทั้งนั้น จนบางคน อาจจะได้ยินคำนี้แทบทุกวันเลยก็เป็นได้ แต่ทำไมหลายคน หรือหลาย บริษัท กลับไม่สามารถนำข้อมูลที่มีมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

เมื่อถามว่าปัญหาของการนำข้อมูลมาทำให้เกิดมูลค่านั้นมีปัจจัย ไตบ้าง หลายคนก็อาจจะคิดถึงข้อจำกัดในด้านการวิเคราะห์ข้อมูล หรือการขาดความรู้ในการใช้เครื่องมือใหม่ๆ ที่ทันสมัย

แต่จากการทำงานในด้านข้อมูลมาหลายปี ผมกลับพบว่า บ่อยครั้งที่นักวิเคราะห์ข้อมูลที่มีประสบการณ์ และมีความสามารถ ในการใช้เครื่องมือได้อย่างมากมาย ไม่สามารถที่จะทำให้ข้อมูลที่มี อยู่ นั้นกลายมาเป็นสิ่งที่มีมูลค่าได้อย่างที่ผู้บริหารตั้งใจเอาไว้ ใน ทางกลับกัน คนที่ไม่ได้ทำงานด้านการวิเคราะห์ข้อมูล และไม่ได้ใช้ เครื่องมืออะไรที่ซับซ้อน หลายคนกลับสามารถสร้างมูลค่าจากข้อมูล ได้เป็นจำนวนมาก

นั่นเป็นเพราะในความเป็นจริง สิ่งที่เป็นปัญหาใหญ่กว่าการ ขาดทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล หรือความสามารถในการใช้เครื่องมือ ก็คือการขาดความสามารถในการตัดสินใจจากข้อมูลอย่างเหมาะสม ซึ่งต้องเริ่มตั้งแต่การระบุปัญหา หรือเป้าหมายของการวิเคราะห์อย่าง ถูกต้อง ไปจนถึงการตัดสินใจว่าจะทำหรือไม่ทำอะไรบ้างหลังจากที่ได้ นำข้อมูลมาวิเคราะห์ แล้วตีความออกมาอย่างถี่ถ้วน และรอบด้านแล้ว

ผมเลยนำประสบการณ์จากการตัดสินใจด้วยข้อมูลทั้งที่สำเร็จ และล้มเหลวเขียนออกมาเป็นหนังสือเล่มนี้ โดยจะบอกเล่าถึงกระบวนการ ประเด็นที่สำคัญที่ต้องตระหนัก รวมถึงการยกตัวอย่างให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้น เพื่อหวังว่าผู้อ่านจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจด้วยข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถตระหนัก หรือระวังสิ่งที่มีโอกาสผิดพลาด หรือถูกหลอกจากตัวอย่างที่ผมได้ยกขึ้นมาในหนังสือเล่มนี้

*Data Decision Making ตัดสินใจไม่พลาด มองเฉียดขาด ด้วยดาต้า* เล่มนี้ จะช่วยให้ผู้อ่านสามารถพัฒนาทักษะในการตัดสินใจด้วยข้อมูลได้ ไม่ว่าจะทำงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ หรือเป็นผู้บริหารระดับสูง รวมไปถึงสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจกับเรื่องทั่วไปในชีวิตประจำวันของผู้อ่านก็ได้เช่นกันครับ

สุดท้ายนี้ ผมหวังว่าผู้อ่านจะสามารถนำสิ่งที่ผมได้เล่าผ่านหนังสือเล่มนี้ไปปรับใช้กับการตัดสินใจด้วยข้อมูลของผู้อ่าน และเกิดประโยชน์ได้ไม่มากนักน้อยครับ

ปฐมภัทร คำตา

# สารบัญ

คำนิยม

-(4)-

คำนำสำนักพิมพ์

-(12)-

คำนำผู้เขียน

-(14)-

บทนำ

1

บทที่

1

ระบุสิ่งที่ต้องการตัดสินใจ

9

บทที่

2

การหาและเตรียมข้อมูล

41

บทที่

3

การวิเคราะห์

89

บทที่

4

การประเมินและสรุปผล

149

บทที่

5

การตัดสินใจ

193

การนำไปใช้

-237-

ประวัติและผลงานผู้เขียน

-258-

บทนำ



ทั้งสองภาพนี้เหมือนกันทุกอย่าง ยกเว้นภาพด้านขวา มีกรอบแบนเนอร์ที่บอกถึงส่วนลดจำนวน 20 ดอลลาร์ คุณคิดว่าแบนเนอร์สามารถสร้างยอดพรีออเดอร์ให้เกม Sim City 5 ได้มากกว่ากัน



คำตอบคือ ภาพด้านซ้ายสามารถสร้างยอดพรีออเดอร์ได้มากกว่าถึง 43 เปอร์เซ็นต์ แต่คนส่วนใหญ่กว่า 90 เปอร์เซ็นต์ มักจะตอบด้านขวาที่มีส่วนลด **นี่เลยเป็นสาเหตุที่คุณต้องอ่านหนังสือเล่มนี้!**



ลองจินตนาการว่าตอนนี้คุณกำลังอยู่ที่ทางเข้าของตลาดใหญ่ชื่อดังแห่งหนึ่ง โดยตั้งใจเอาไว้ว่าจะมาหาซื้อส้มสายน้ำผึ้งลูกโต ผิวสวย และรสชาติดี ไปฝากญาติผู้ใหญ่ที่เคารพรัก ซึ่งในตลาดมีร้าน

ขายผลไม้อยู่แค่ 2 ร้านที่มีส้มในแบบที่คุณต้องการ **คุณคิดว่า คุณจะเลือกซื้อกับร้านไหนครับ**

ผมเชื่อว่าคนส่วนใหญ่อาจจะมีคำถามเกิดขึ้นในใจถึงความแตกต่างของทั้ง 2 ร้าน เพื่อเป็นข้อมูลที่จะได้เอามาใช้ตัดสินใจเลือกซื้อ เพราะการบอกแค่ว่ามีร้านขายผลไม้ที่มีผลไม้ที่ตามหาอยู่ 2 ร้าน ไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจว่าจะเลือกซื้อกับร้านไหนดี แน่แน่นอนว่า คุณก็คงอยากได้ข้อมูลเพิ่มเติมใช่ไหมล่ะครับว่าร้านแรกกับร้านที่สอง มีความแตกต่างกันอย่างไรบ้าง หรือถ้าคุณคิดเอาเองว่าร้านไหน ก็เหมือน ๆ กันแหละ คำตอบที่คุณตอบมาก็คงจะบอกว่า “ร้านไหนก็ได้” หรือ “เลือกร้านใกล้ ๆ ละกัน” แบบนี้ใช่ไหมครับ

ทีนี้ถ้าผมให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าทั้ง 2 ร้านมีคุณภาพของส้มที่คุณต้องการเหมือนกัน ขนาดใหญ่พิเศษเท่ากัน ผิวสวยแบบเดียวกัน รสชาติเหมือนกัน และมาจากสวนเดียวกัน ซึ่งนั่นก็เป็นเพราะว่าร้านที่อยู่หน้าตลาด (ซึ่งอยู่ใกล้กับจุดที่คุณอยู่ตอนนี้) ไปรับซื้อมาจากอีกร้านที่อยู่ทางด้านในของตลาด (ซึ่งคุณต้องเดินเข้าไปอีกพอประมาณ) แน่แน่นอนครับว่า ราคาของส้มสายน้ำผึ้งของร้านหน้าตลาดที่อยู่ใกล้ คุณก็จะมีราคาที่แพงกว่าร้านที่อยู่ถัดเข้าไปด้านในพอสมควร ซึ่งให้จินตนาการต่อว่าราคาส่วนต่างนั้นคุ้มค่าที่จะทำให้คุณเลือกเดินเข้าไปซื้อที่ร้านด้านในที่ถูกกว่า **ทีนี้ผมขอถามอีกครั้งครับว่า คุณคิดว่า คุณจะเลือกซื้อกับร้านไหน**

คำตอบก็เป็นไปได้ทั้ง 2 ร้านอยู่ดีครับ บางคนมองว่าราคาที่จูงใจแบบนี้เดินเข้าไปอีกหน่อยคุ้มกว่าเยอะ ก็เลยอาจจะยอมเลือกเดินไปซื้อที่ร้านที่ไกลกว่าเพื่อจะได้ราคาถูกลงกว่า แต่สำหรับคนที่มีธุระต้องไปทำต่อ หรือวันนี้ดันใส่รองเท้าใหม่ที่กัดเท้าเอามาก ๆ ทำให้

‘ไม่อยากเดินเยอะ ก็อาจจะตอบว่าเลือกซื้อร้านที่ใกล้ไว้ก่อนดีกว่า

ที่นี้ผมมีข้อมูลพิเศษเพิ่มให้อีกชุดสำหรับคนที่เลือกเดินเข้าไปซื้อส้มสายน้ำผึ้งกับร้านด้านในที่ราคาถูกกว่า เนื่องจากช่วงเวลาที่คุณกำลังจะไปซื้อส้มเป็นช่วงเวลาที่เริ่มค้ำแล้ว ทำให้ร้านค้าต่างๆ ในตลาดด้านในทยอยปิดร้านกันไปเยอะแล้ว แน่نونว่า เมื่อคนเริ่มไม่พ่ลุกพ่ล่าน ก็เป็นช่วงเวลาที่เจ้าหนูตลาดตัวน้อยใหญ่มากมาย มาสังสรรค์กันโดยวิ่งพ่ล่านไปมากันทั่วเพื่อหาของกิน คุณยังจะเลือกเดินเข้าไปซื้อส้มกับร้านด้านในที่ราคาถูกกว่าอยู่ไหมครับ

แนนนอนว่า ถ้าคุณไม่กลัวหนู และส่วนต่างราคายังเป็นปัจจัยที่จูงใจคุณเอามากๆ ก็มีแนวโน้มที่คุณจะยืนยันคำตอบเดิม แต่สำหรับคนที่กลัวหนูเอามากๆ ก็อาจจะยอมไปซื้อส้มจากร้านที่แพงกว่า เพื่อหลีกเลี่ยงการพบเจอกับสิ่งมีชีวิตที่ไม่ได้อยากจะพบเจอ

เห็นไหมละครับว่า เมื่อมีข้อมูลมาให้พิจารณามากขึ้น การตัดสินใจก็อาจจะแตกต่างกันไปตามข้อมูล หรือบริบทที่เราได้รับรู้มา ทำให้สามารถตัดสินใจและวางแผนเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่เราต้องการ และยังเป็นการป้องกันและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อีกด้วย

วิลเลียม เอ็ดเวิร์ดส เดมมิ่ง (William Edwards Deming) ผู้ที่ได้รับการขนานนามเอาไว้ว่าเป็นบิดาแห่งคุณภาพสมัยใหม่ ได้เคยกล่าวประโยคคลาสสิกเอาไว้ “Without DATA, you’re just another person with an OPINION” (หากปราศจากข้อมูล เราก็เป็นเพียงคนที่มีความคิดเห็น) ซึ่งเชื่อมโยงกับเรื่องการไปซื้อส้มสายน้ำผึ้งที่ผมเพิ่งชวนจินตนาการได้เป็นอย่างดี เพราะถ้าคุณไม่กลัวหนู และ

ส่วนต่างราคานั้นเป็นเงินที่โยอะสำหรับคุณ ผลลัพธ์ของการตัดสินใจที่ได้รับข้อมูลเพิ่มเข้ามาก็จะดีกว่าการใช้ความเชื่อและบอกว่าร้านไหนก็เหมือนกันนั่นเองครับ

และในชีวิตของคนเรามักจะมีความเชื่อ (Belief) หรือการรับรู้ (Perception) ที่อาจจะไม่ได้ตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น (Fact) อยู่มากมาย เช่น

ความเชื่อว่าการลดราคาจะช่วยดึงดูดให้ลูกค้าซื้อสินค้ามากขึ้น การออกนโยบายจำกัดรถบนท้องถนน เพื่อหวังว่าจะช่วยลดมลพิษในอากาศลงได้

จำนวนคู่แข่งในพื้นที่ที่มีมากจะทำให้รายได้ของบริษัทลดน้อยลง และอีกหลาย ๆ ความเชื่อที่จะเล่าให้ฟังในหนังสือเล่มนี้ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นความเชื่อที่อาจจะไม่ได้ถูกต้องเสมอไป!

นั่นหมายความว่า หากใช้เพียงความเชื่อ การรับรู้ ความคิดเห็น หรือประสบการณ์ในอดีตมาเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจ โดยปราศจากข้อมูลที่ถือว่าเป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สำคัญมากในธุรกิจปัจจุบัน (จนมีคนเปรียบเทียบเปรยข้อมูลเอาไว้ว่าเป็นเสมือนกับน้ำมันที่สามารถนำไปทำประโยชน์ได้อย่างมากมาย) ก็มีโอกาสูงที่การตัดสินใจนั้นจะผิดพลาดได้ง่าย หรือผลลัพธ์ที่ได้ก็อาจจะไม่ได้เป็นไปอย่างที่ตั้งใจเอาไว้

แต่ข้อมูลเพียงอย่างเดียวก็ไม่สามารถนำมาสร้างมูลค่าให้องค์กรได้ทันที ก็เหมือนกับน้ำมันดิบที่เราต้องนำไปผ่านกระบวนการกลั่นออกมาเป็นน้ำมันประเภทต่าง ๆ เสียก่อน ถึงจะสามารถนำเอามาใช้ประโยชน์ได้ หรือบางครั้งการเลือกใช้ข้อมูลผิดก็อาจจะส่งผลเสียต่อการตัดสินใจได้เช่นเดียวกัน ก็เหมือนกับการเติมน้ำมันรถผิดประเภท

นั่นเองครับ สุดท้ายอาจจะถึงขั้นทำให้เครื่องยนต์พังได้เลย

โดยขั้นตอนการกลั่นข้อมูล และการเลือกข้อมูลให้ถูกต้องนั้น ก็ต้องผ่านกระบวนการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการหาข้อมูลให้เพียงพอต่อการตัดสินใจ การจัดเตรียมข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม ไปจนถึงการวิเคราะห์และสรุปผลออกมา เพื่อในที่สุดเราจะสามารถนำเอาข้อมูลที่กลั่นและตรวจสอบเรียบร้อยแล้วมาช่วยในการตัดสินใจของเราได้นั่นเองครับ

และแน่นอนว่าหนทางมักไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบ กว่าที่จะไปถึงขั้นตอนในการตัดสินใจ และเป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ก็มีอุปสรรคมากมายรออยู่ระหว่างทาง ไม่ว่าจะเป็นการตั้งเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน หรือตั้งเป้าหมายกว้างจนเกินไป การมีข้อมูลที่ไม่เพียงพอในการไปสู่เป้าหมายที่เราต้องการ การวิเคราะห์ที่ผิดพลาดจากการถูกหลอกด้วยข้อมูล การมีอคติ (Bias) ที่ทำให้เกิดปัญหาในการสรุปผล ไปจนถึงการไม่มีเครื่องมือที่ดีพอที่จะมาช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นอุปสรรคชิ้นใหญ่ที่หลายคนมักเจอ หรือทำพลาดกันอยู่บ่อย ๆ

ดังนั้น ผมจึงตั้งใจเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาเพื่อที่จะพาคุณผู้อ่านเดินทางไปยังเส้นทางการตัดสินใจด้วยข้อมูล เพื่อหวังว่าจะช่วยให้คุณผู้อ่านมองเห็นกระบวนการ ปัญหา รวมไปถึงข้อแนะนำในการตัดสินใจผ่านข้อมูล และหวังว่าจะสามารถนำไปปรับใช้ในธุรกิจ การทำงาน หรือแม้แต่ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน บนแนวคิดที่ผมเรียกว่า **IPAD** ดังนี้

Identify Objective จะพูดถึงการระบุปัญหาหรือเป้าหมายของเรื่องที่เราต้องการจะตัดสินใจ ซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่สุดเลยก็ว่าได้ เพราะหากติดกระดุมผิดตั้งแต่เม็ดแรก เม็ดอื่น ๆ ก็จะผิดตามไปด้วย ส่วนนี้เลยจะมีการแทรกวิธีคิดเพื่อช่วยในการระบุเป้าหมายได้อย่างตรงจุด

Prepare Data จะบอกเล่าถึงความสำคัญของข้อมูลในยุคปัจจุบัน แนะนำวิธีการหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อให้เพียงพอ และการจัดเตรียมข้อมูลเบื้องต้นให้ถูกต้องเพื่อช่วยในการตัดสินใจ

Analytics เมื่อข้อมูลพร้อมแล้ว เราจะวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างไรบ้าง และความผิดพลาดที่มักจะเกิดขึ้นในกระบวนการวิเคราะห์โดยทั่วไปเป็นอย่างไร เพื่อที่ผู้อ่านจะสามารถหลีกเลี่ยงความผิดพลาดเหล่านั้นได้ในอนาคต

Implication เมื่อวิเคราะห์ผลออกมาเรียบร้อยแล้ว เราจะมีวิธีประเมินหรือสรุปผลอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ และจะสามารถประเมินมูลค่าของวิธีการต่างๆ ได้อย่างไรบ้าง รวมถึงมีประเด็นไหนบ้างที่คนมักตกม้าตายตอนใกล้จบแบบนี้

Decision ในส่วนของการตัดสินใจ จะตัดสินใจอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ และมีเครื่องมือไหนบ้างที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจได้บ้าง

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้เป็นหนังสือเชิงเทคนิค หรือสอนวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล แต่เป็นหนังสือที่ตกผลึกมาจากประสบการณ์ทำงานจริงของผู้เขียนในการนำข้อมูลไปสร้างมูลค่าเพิ่มในทางธุรกิจ ถ้าคุณเป็นคนที่สนใจในเรื่องของการนำข้อมูลมาสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือช่วยในกระบวนการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่คุณต้องอ่านครับ



บทที่

1

ระบุสิ่งที่ต้องการ  
ตัดสินใจ



## เริ่มต้นจากการตั้งเป้าหมายที่จะตัดสินใจ

ถ้าคุณจะเดินทางไปยังสถานที่ใหม่ที่ยังไม่เคยไป หรือไม่ค่อยคุ้นทางสักเท่าไร ผมเชื่อว่า GPS หรือแผนที่นำทางบนโทรศัพท์มือถือเป็นตัวเลือกที่ทุกคนน่าจะเลือกใช้ แต่ก่อนที่จะตัวโปรแกรมมันจะนำทางให้กับเราได้ก็จำเป็นที่จะต้องระบุเป้าหมายที่เราจะไปเสียก่อนว่าปลายทางคืออะไร

การตัดสินใจก็เช่นเดียวกันครับ คุณจำเป็นจะต้องตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนว่าอยากจะตัดสินใจทำอะไร และตัดสินใจทำสิ่งนั้นไปเพื่ออะไร เพราะทุกการตัดสินใจนั้นจะเริ่มมาจากการมีเป้าหมาย และการมีเป้าหมายที่ชัดเจนก็จะหมายถึงการมีโฟกัสว่าคุณต้องการจะทำอะไร แก้ปัญหาที่ไหน หรือไปยังจุดใด ทำให้เวลาตัดสินใจจะไม่ฟุ้งไปมาหรือออกทะเลไปจนไกลนั่นเองครับ

ในชีวิตประจำวันของแต่ละคนล้วนแล้วแต่มีการตั้งเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว ไม่ว่าจะเป็นการตั้งเป้าหมายว่าในช่วงวันหยุดยาวของปีนี้จะไปเที่ยวต่างประเทศแล้วโพสต์รูปสวย ๆ ลงโซเชียลมีเดีย หรือเก็บเงินเอาไว้แล้วนอนดูซีรีส์อยู่บ้าน

แม้แต่การตั้งเป้าหมายในสิ่งเล็กๆ น้อยๆ (แต่สำคัญ) ที่ทำกันอยู่ทุกวัน ไม่ว่าจะเป็นการต้องตื่นขึ้นมาตอนเช้าแล้วตัดสินใจออกไปวิ่ง หรือการเลือกเมนูสำหรับอาหารมื้อค่ำ ก็ถือเป็นการตั้งเป้าหมายเพื่อตัดสินใจเช่นเดียวกันครับ

อาจจะมีคนตั้งคำถามว่าจริงหรือที่การตัดสินใจจำเป็นจะต้องมีการตั้งเป้าหมายทุกครั้ง เพราะบางครั้งการตัดสินใจของเราก็ไม่ได้