

## Unit 4: กลยุทธ์องค์กรและการเติบโต

### Where to Grow?

#### ส่วนที่ 1: Ansoff Matrix และทิศทางการเติบโต

##### วิกฤตและจุดเปลี่ยน: LEGO บริษัทตัวต่อที่เกือบพังทลาย

ลองนึกภาพว่าคุณกำลังนั่งอยู่ในห้องประชุมที่โคเปนเฮเกน ประเทศเดนมาร์ก ปี 2003 บนโต๊ะมีสไลด์หนึ่งชุดที่บอกข้อมูลน่ากังวลใจ บริษัทกำลังสูญเสียเงิน 1 ล้านดอลลาร์ต่อวัน ยอดขายตก 30% จากปีก่อน หนี้สินพุ่งขึ้นถึง 800 ล้านดอลลาร์ และกระแสเงินสดติดลบเกิน 160 ล้านดอลลาร์ บริษัทนั้นไม่ใช่สตาร์ทอัพที่ไม่มีใครรู้จัก มันคือ LEGO แบรินด์ตัวต่อที่เด็กทั่วโลกรัก

ชายวัย 34 ปีชื่อ Jørgen Vig Knudstorp อดีตที่ปรึกษา McKinsey ที่เพิ่งเข้ามาร่วมงาน ลูกชั้นนำเสนอข้อมูลด้วยประโยคที่กลายเป็นตำนาน, “We are on a burning platform, losing money with negative cash flow and a real risk of debt default which could lead to a breakup of the company” ปัญหาไม่ได้เกิดจากคุณภาพสินค้า แต่เกิดจากการที่ LEGO ตัดสินใจ “เติบโต” ในทิศทางที่ผิด ในช่วงปลายทศวรรษ 1990 ผู้บริหาร LEGO เชื่อว่าการขยายธุรกิจออกไปอย่างกว้างขวางคือคำตอบ จึงเปิดสายผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า เครื่องประดับ สวนสนุก และแม้แต่สื่อบันเทิง ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่มีความเชื่อมโยงกับตัวต่อพลาสติกแม้แต่แต่น้อย

ผลที่ตามมาคือหายนะ กระบวนการผลิตที่ซับซ้อนเกินจำเป็น ลูกค้าหลักที่สับสน และต้นทุนที่บานปลาย เมื่อถึงปี 2003 LEGO มีชิ้นส่วนตัวต่อที่ออกแบบมาเฉพาะถึงกว่า 13,000 รูปแบบ — เทียบกับ 6,000 รูปแบบเมื่อสิบปีก่อน ซึ่งแต่ละชิ้นมีต้นทุนการผลิตและจัดเก็บสต็อกที่แตกต่างกัน ความซับซ้อนนี้เองที่ฆ่าบริษัท ในปี 2004 Knudstorp ได้รับการแต่งตั้งเป็น CEO ขณะอายุ 35 ปี และต้องเผชิญคำถามเชิงกลยุทธ์ที่ยากที่สุดในชีวิต เมื่อทุกทิศทางการเติบโตดูเหมือนล้มเหลว บริษัทควรเดินหน้า ถอย หรือหยุด?

เรื่องราวของ LEGO ไม่ใช่แค่เรื่องของบริษัทตัวต่อ แต่มันคือบทเรียนสำคัญที่สุดบทหนึ่งในกลยุทธ์องค์กร นั่นคือ การตัดสินใจเติบโตในทิศทางผิดอาจสร้างความเสียหายมากกว่าการไม่เติบโตเลย โดยใน ส่วนที่ 1 นี้ เราจะเรียนรู้เครื่องมือที่ช่วยให้ผู้จัดการประเมินทิศทางการเติบโตก่อนจะตัดสินใจ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ถ้า LEGO ใช้อย่างรอบคอบ อาจป้องกันวิกฤตนี้ได้

#### จากเรื่องราวสู่กรอบแนวคิด

วิกฤต LEGO เผยให้เห็นว่าการตัดสินใจเติบโตไม่ใช่เรื่องของ “จะเติบโตไหม” แต่คือ “จะเติบโตไปในทิศทางใด” Ansoff Matrix คือกรอบแนวคิดที่ช่วยตอบคำถามนี้อย่างเป็นระบบ โดยแสดงให้เห็นว่าทิศทางการเติบโตแต่ละแบบมีความเสี่ยงต่างกันอย่างไร

## 1.1 Ansoff Matrix คืออะไร?

H. Igor Ansoff นักคณิตศาสตร์ประยุกต์และนักธุรกิจชาวอเมริกัน-รัสเซีย ตีพิมพ์กรอบแนวคิดนี้ครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ปี ค.ศ. 1957 ภายใต้ชื่อบทความ *Strategies for Diversification* และพัฒนาต่อใน *Corporate Strategy* (1965) จุดประสงค์หลักของ Ansoff คือการให้ผู้บริหารมี “แผนที่” ที่ชัดเจนสำหรับตัดสินใจเรื่องการเติบโต ในยุคที่บริษัทอเมริกันกำลังขยายพอร์ตธุรกิจอย่างรวดเร็วและต้องการวิธีประเมินความเสี่ยงที่เป็นระบบ (Ansoff, 1957)

โครงสร้างของ Ansoff Matrix เรียบง่ายแต่ทรงพลัง ซึ่งเป็น ตาราง 2x2 ที่วางแกน “สินค้า (Products)” ในแนวนอน และแกน “ตลาด (Markets)” ในแนวตั้ง แต่ละแกนแบ่งออกเป็น “ที่มีอยู่เดิม (Existing)” กับ “ใหม่ (New)” ผลลัพธ์คือสี่ช่องที่แต่ละช่องเป็นทิศทาง การเติบโตที่มีความเสี่ยงแตกต่างกัน ข้อคิดหลักของ Ansoff คือ ยิ่งบริษัทเคลื่อนห่างจากสินค้าและตลาดที่ตัวเองคุ้นเคย ความเสี่ยงก็ยิ่งสูงขึ้น นี่คือหัวใจที่ทำให้กรอบนี้ยังถูกสอนในมหาวิทยาลัยทั่วโลกกว่า 65 ปีให้หลัง

คำว่า “ตลาด” ในที่นี้มีความยืดหยุ่น โดยอาจหมายถึงพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ใหม่ (เช่น ขยายจากไทยสู่เวียดนาม) หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ทางประชากรศาสตร์ (เช่น จากเด็กสู่ผู้ใหญ่) ก็ได้ ความยืดหยุ่นนี้ทำให้กรอบแนวคิดนำไปใช้ได้กับธุรกิจแทบทุกประเภท

## 1.2 สี่ช่องของ Ansoff Matrix

### 1.2.1 Market Penetration — เจาะตลาดที่มีอยู่ให้ลึกขึ้น

**คำจำกัดความ:** Market Penetration หมายถึงการพยายามขาย สินค้าเดิม ให้กับ ตลาดเดิม มากขึ้น พูด่างๆ คือ “ขายของเดิมให้ลูกค้าเดิมให้ได้มากกว่าเดิม” วิธีนี้มีความเสี่ยงต่ำที่สุดในสี่ช่อง เพราะบริษัทยังอยู่ในอาณาเขตที่ตัวเองรู้จักดี — ทั้งสินค้า ลูกค้า และคู่แข่ง

กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ ได้แก่ การลดราคาเพื่อดึงลูกค้าจากคู่แข่ง การเพิ่มงบประมาณ การสร้างโปรแกรมความภักดี (Loyalty Program) และการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ตัวอย่างที่ดี คือ Starbucks ในสหรัฐอเมริกา ที่ใช้การขยายสาขาอย่างรวดเร็ว ควบคู่กับ Starbucks Rewards และการยืดเวลาเปิดร้าน เพื่อดึงส่วนแบ่งตลาดจากร้านกาแฟคู่แข่ง

อย่างไรก็ตาม Market Penetration มีข้อจำกัด กล่าวคือ ถ้าตลาดอิ่มตัวแล้ว หรือส่วนแบ่งตลาดของบริษัทใกล้ถึงเพดาน กลยุทธ์นี้จะให้ผลตอบแทนลดลงเรื่อยๆ ในจุดนั้น บริษัทต้องพิจารณาเคลื่อนไปสู่ช่องอื่น

### 1.2.2 Market Development — พาสินค้าเดิมสู่ตลาดใหม่

**คำจำกัดความ:** Market Development คือการนำ สินค้าเดิม ที่มีอยู่แล้วเข้าสู่ ตลาดใหม่ — ไม่ว่าจะเป็นพื้นที่ภูมิศาสตร์ใหม่หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ยังไม่เคยเข้าถึง ความเสี่ยงอยู่ในระดับกลาง-

ต่ำ เพราะสินค้ายังเป็นสิ่งที่บริษัทรู้จักดี แต่ตลาดใหม่มาพร้อมความไม่แน่นอนและต้องการความเข้าใจใหม่

กรณีของ Grab เป็นตัวอย่างที่ดีที่สุดที่ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ Grab เริ่มต้นในมาเลเซียปี 2012 ด้วยบริการเรียกรถแท็กซี่ผ่านแอป จากนั้นขยายสู่สิงคโปร์ ไทย เวียดนาม อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ที่ละประเทศ สินค้าหลักคือ “การเชื่อมต่อผู้โดยสารกับคนขับ” ยิ่งคงเดิม แต่ตลาดขยายออกไปอย่างก้าวกระโดด สิ่งที่ทำให้ Grab สำเร็จใน Market Development คือความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับบริบทท้องถิ่น กล่าวคือ ทั้งกฎหมาย วัฒนธรรม และพฤติกรรมทางการเงินของแต่ละประเทศ

### 1.2.3 Product Development — สร้างสินค้าใหม่สำหรับตลาดเดิม

**คำจำกัดความ:** Product Development คือการสร้างหรือพัฒนา **สินค้าใหม่** เพื่อนำเสนอต่อ **ตลาดเดิม** ที่บริษัทรู้จักอยู่แล้ว ความเสี่ยงอยู่ในระดับกลาง-สูง เพราะบริษัทยังมีความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม แต่ต้องลงทุนในการสร้างสินค้าใหม่ที่ยังไม่แน่ใจว่าจะตอบโจทย์ได้

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ LEGO หลังจากผ่านพ้นวิกฤตในปี 2004 ภายใต้การนำของ Knudstorp บริษัทตัดสินใจพัฒนา LEGO Star Wars วิดีโอเกมปี 2005 ร่วมกับ TT Games นี่คือนวัตกรรมในรูปแบบดิจิทัล แต่นำเสนอต่อเด็กและครอบครัวที่รักแบรนด์ LEGO อยู่แล้ว ผลลัพธ์คือแฟรนไชส์วิดีโอเกมที่สร้างรายได้หลายร้อยล้านดอลลาร์ และนำเด็กยุคดิจิทัลกลับมาสู่แบรนด์ ต่อมาในปี 2014 *The LEGO Movie* ทำรายได้ 469 ล้านดอลลาร์ ทั่วโลก และกระตุ้นยอดขายของเล่นพลาสติกขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

สิ่งที่น่าสนใจในกรณี LEGO คือสินค้าใหม่เหล่านี้ไม่ได้แทนที่ตัวต่อพลาสติก แต่มันกลับสร้าง “phygital” experience ที่ผสมผสานโลกทางกายภาพและดิจิทัลเข้าด้วยกัน นิยามใหม่ที่ว่าจะขยายสินค้าอย่างไรโดยไม่ทำลายแบรนด์หลักคือบทเรียนสำคัญ

### 1.2.4 Diversification — สินค้าใหม่สู่ตลาดใหม่

**คำจำกัดความ:** Diversification คือการเดินเข้าสู่ทั้ง **สินค้าใหม่** และ **ตลาดใหม่** พร้อมกัน นี่คือช่องที่มีความเสี่ยงสูงที่สุดใน Ansoff Matrix เพราะบริษัทกำลังเดินออกจากอาณาเขตที่ตัวเองชำนาญทุกด้าน ทั้งไม่รู้จักสินค้าใหม่และไม่รู้จักลูกค้าใหม่

Diversification แบ่งออกเป็นสองประเภทหลัก ซึ่งเราจะวิเคราะห์เชิงลึกในส่วนที่ 2 นั่นก็คือ **Related Diversification** (การกระจายที่เชื่อมโยงกับธุรกิจเดิม) และ **Unrelated Diversification** (การกระจายที่ไม่มีความเชื่อมโยง) ตัวอย่างที่จะเห็นในส่วนถัดไปได้แก่ Amazon ที่เข้าสู่ cloud computing ด้วย AWS และ Disney ที่ซื้อ Pixar ในราคา 7.4 พันล้านดอลลาร์ ปี 2006

นี่คือช่องที่ LEGO ก่อนวิกฤตเลือกใช้ อาทิ เสื้อผ้า เครื่องประดับ และสวนสนุก ล้วนเป็น Diversification ที่ไม่มีความเชื่อมโยงกับตัวต่อพลาสติก และนั่นคือต้นตอของหายนะ

### 1.3 ระดับความเสี่ยงของแต่ละช่อง

ตารางต่อไปนี้จะสรุประดับความเสี่ยง ปัจจัยความสำเร็จ และตัวอย่างจากกรณีศึกษา:



(ที่มา: Corporate Finance Institute, 2026)

สิ่งที่น่าสังเกตคือ “ระดับความเสี่ยง” ไม่ได้หมายความว่าช่องที่เสี่ยงสูงกว่าจะให้ผลตอบแทนต่ำกว่าเสมอไป AWS ของ Amazon คือ Diversification ที่กลายเป็นธุรกิจทำกำไรมากที่สุดของบริษัท แต่ LEGO ก่อนวิกฤตก็คือ Diversification ที่เกือบฆ่าบริษัท ความแตกต่างอยู่ที่ว่าบริษัทมีความสามารถและทรัพยากรที่เหมาะสมกับการก้าวไปในช่องนั้นหรือไม่

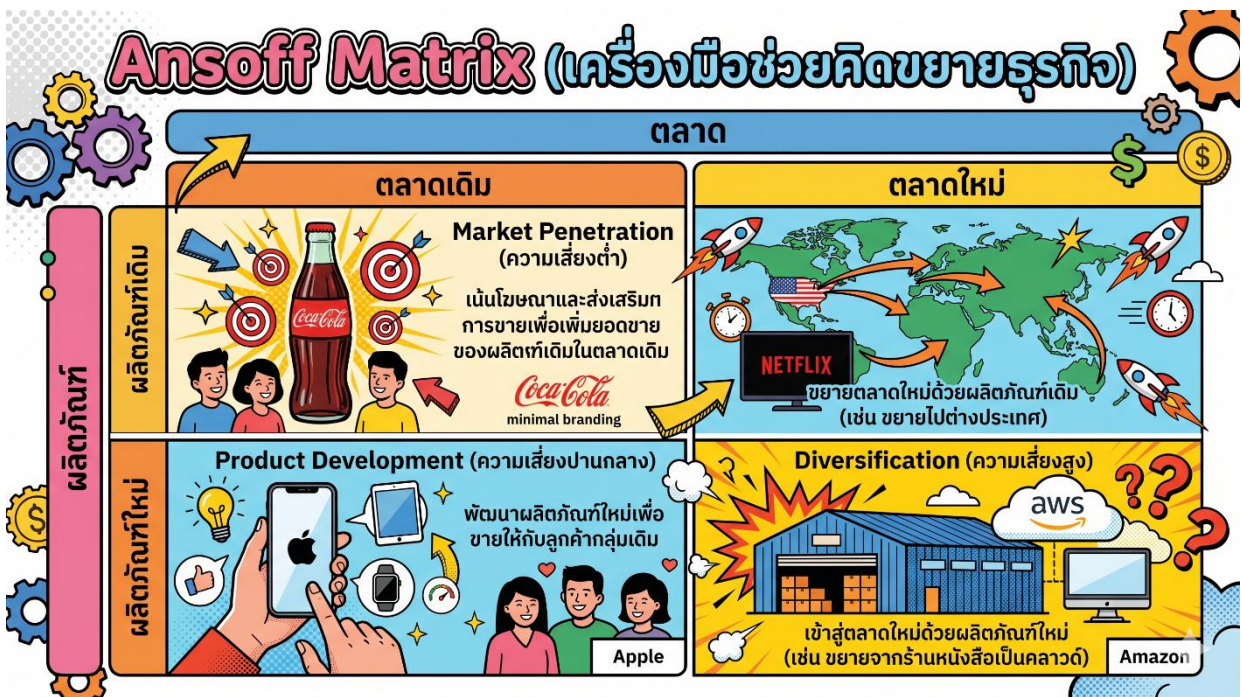
### 1.4 ข้อจำกัดของ Ansoff Matrix

Ansoff Matrix เป็นเครื่องมือที่ดีเยี่ยมสำหรับ จัดประเภทและสื่อสาร ทิศทางการเติบโต แต่มันไม่ใช่สูตรสำเร็จ มีสิ่งสำคัญหลายประการที่กรอบแนวคิดนี้ไม่บอก

ประการแรก มันไม่ได้บอก วิธีการ (How) — Ansoff Matrix บอกว่า “Market Development มีความเสี่ยงกลาง-ต่ำ” แต่ไม่ได้บอกว่าจะต้องเตรียมทรัพยากรอะไร จ้างคนแบบไหน หรือสร้างความสัมพันธ์กับพาร์ทเนอร์ในตลาดใหม่อย่างไร ประการที่สอง มันไม่ได้พิจารณา การจัดสรรทรัพยากร — บริษัทขนาดกลางที่ลองทำหลายช่องพร้อมกันอาจล้มละลายได้ แม้แต่ช่องดูเหมือนสมเหตุสมผล ประการที่สาม มันไม่ได้คำนึงถึง จังหวะเวลา (Timing) — การเข้าตลาดใหม่เร็วเกินไปอาจสิ้นเปลือง เข้าช้าเกินไปก็อาจสูญเสียโอกาส (Corporate Finance Institute, 2026)

นอกจากนี้ ตัวกรอบแนวคิดสมมติว่าขอบเขตระหว่าง “ตลาดเดิม” และ “ตลาดใหม่” ชัดเจน แต่ในโลกดิจิทัล ขอบเขตเหล่านี้มักพร่าเลือน อาทิ Netflix เริ่มต้นในสหรัฐอเมริกา แต่แพลตฟอร์มดิจิทัลทำให้ “การขยายตลาด” และ “การพัฒนาสินค้า” เกิดขึ้นพร้อมกันแบบที่กรอบแนวคิดปี 1957 ไม่ได้คาดการณ์ไว้

ที่สำคัญที่สุด: Ansoff Matrix บอกได้ว่าบริษัทกำลัง เลือกช่องทาง แต่ไม่บอกว่า ทำไมบางบริษัทถึงประสบความสำเร็จในช่องเดิมในขณะที่บริษัทอื่นล้มเหลว นั่นคือคำถามที่ต้องการกรอบแนวคิดเพิ่มเติม เช่น การวิเคราะห์ความสามารถหลัก (Core Competence) และกลยุทธ์การกระจาย (Diversification Strategy) ที่เราจะสำรวจในส่วนที่ 2



**บทสรุปส่วนที่ 1**

กลับมาที่ LEGO ปี 2003 ด้วยเลนส์ Ansoff Matrix เราเห็นได้ชัดว่าบริษัทเลือกเดินเข้าสู่ช่อง Diversification พร้อมกัน หลายช่อง ในเวลาเดียวกัน โดยไม่มีความสามารถหลักที่จะรองรับเสื้อผ้าและเครื่องประดับคือตลาดใหม่ที่ LEGO ไม่มีความเชี่ยวชาญ และสินค้าใหม่ที่ไม่เชื่อมโยงกับตัวต่อพลาสติก Knudstorp ตระหนักว่าคำตอบไม่ใช่การเลือกช่องใหม่ให้ถูกต้อง แต่คือการ ถอยกลับมาสู่ช่องที่ LEGO ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์จริง ๆ

ในส่วนที่ 2 เราจะดูลึกยิ่งขึ้นสู่ช่องที่มีความเสี่ยงสูงที่สุด นั่นก็คือ Diversification โดยเฉพาะคำถามที่สำคัญว่า เมื่อไหร่ที่การกระจายธุรกิจแบบ Related จะประสบความสำเร็จ ทำไม Unrelated Diversification มักจะล้มเหลว และบริษัทควรเลือกระหว่างการซื้อกิจการ (M&A) กับการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance) อย่างไร

## ส่วนที่ 2: การกระจายธุรกิจ การควบรวมกิจการ และพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

บทนำ: จากแผนที่สู่การตัดสินใจ

ในส่วนที่ 1 เราเรียนรู้ว่า Diversification คือช่องที่มีความเสี่ยงสูงที่สุดใน Ansoff Matrix ส่วนที่ 2 นี้จะตอบคำถามที่ตามมา นั่นคือ เมื่อบริษัทตัดสินใจจะกระจายธุรกิจ ควรทำอย่างไรให้ฉลาดที่สุด และเมื่อถึงเวลาต้องลงมือ ควรเลือกซื้อกิจการ (M&A) หรือสร้างพันธมิตร (Strategic Alliance)?

### 2.1 Related vs. Unrelated Diversification

#### 2.1.1 Related Diversification — การกระจายที่มีรากเดียวกัน

Related Diversification หมายถึงการขยายธุรกิจเข้าสู่อุตสาหกรรมหรือตลาดใหม่ที่ยังคงมีความเชื่อมโยง กับธุรกิจเดิม ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งปันความสามารถหลัก (Core Competencies) ลูกค้าย่อยเดียวกัน เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกัน หรือช่องทางจัดจำหน่ายร่วมกัน พุดง่าย ๆ คือ “ขยายออกไปแต่ยังเดินบนเส้นทางที่คุ้นเคย”

ตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุดในบทเรียนของเราคือ Disney กับ Pixar ในปี ค.ศ. 2006 Disney จ่ายเงิน 7.4 พันล้านดอลลาร์ เพื่อซื้อ Pixar Animation Studios ทั้งสองบริษัทอยู่ในอุตสาหกรรมบันเทิงและแอนิเมชันด้วยกัน แต่ Disney มีประสบการณ์ในแอนิเมชันแบบดั้งเดิม ส่วน Pixar มีเทคโนโลยี computer animation ที่เหนือกว่า สิ่งที่ Disney ซื้อมาไม่ใช่แค่สินทรัพย์ทางการเงิน แต่คือ ความสามารถในการสร้างภาพยนตร์ computer animation ระดับโลก ที่ Disney ขาดอยู่ เพื่อนำมาเติมเต็มธุรกิจแอนิเมชันที่กำลังตกต่ำ

ลักษณะสำคัญที่ทำให้ Related Diversification แตกต่าง ได้แก่ การถ่ายโอนทักษะและความเชี่ยวชาญระหว่างธุรกิจ (Capability Transfer) การประหยัดจากขอบเขต (Economies of Scope) ซึ่งหมายถึงการใช้ทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานเดิมเพื่อสร้างมูลค่าในธุรกิจใหม่ และการขยายแบรนด์เดิมสู่ตลาดใหม่โดยที่ยังคงความน่าเชื่อถือ ทั้งหมดนี้ทำให้ Related Diversification มีโอกาสสำเร็จสูงกว่า เพราะบริษัทไม่ได้เริ่มต้นจากศูนย์

#### 2.1.2 Unrelated Diversification — การกระจายแบบข้ามอาณาเขต

Unrelated Diversification หมายถึงการขยายธุรกิจเข้าสู่อุตสาหกรรมที่ **ไม่มีความเชื่อมโยง** เชิงปฏิบัติการกับธุรกิจเดิมแต่อย่างใด ไม่มีการแบ่งปันความสามารถ ไม่มีลูกค้าย่อยร่วมกัน และไม่มีเทคโนโลยีที่ถ่ายทอดได้ เหตุผลหลักที่บริษัทเลือกทางนี้คือการกระจายความเสี่ยงทางการเงิน (เหมือนการลงทุนในหลักทรัพย์ที่หลากหลาย) หรือการนำเงินสดส่วนเกินไปลงทุนในธุรกิจที่เติบโตเร็วกว่า

กรณีที่ประสบความสำเร็จอย่างน่าทึ่งคือ Amazon Web Services (AWS) Amazon เริ่มต้นเป็นร้านหนังสือออนไลน์ในปี 1994 เมื่อบริษัทสร้างโครงสร้างพื้นฐานเซิร์ฟเวอร์ขนาดใหญ่เพื่อ

รองรับ e-commerce ของตัวเอง ผู้บริหารมองเห็นว่าความสามารถด้านดิจิทัลที่สร้างขึ้นสำหรับใช้ภายในนี้ สามารถนำออกขายให้กับบริษัทอื่นได้ในฐานะบริการ cloud computing ในปี 2006 AWS เปิดตัวในฐานะธุรกิจแยกต่างหาก — เป็นการกระจายแบบ Unrelated เพราะตลาดลูกค้าคือแผนก IT ขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากนักช้อปปิ้งออนไลน์โดยสิ้นเชิง ปัจจุบัน AWS ทำรายได้เกิน 100 พันล้านดอลลาร์ในปี 2024

อย่างไรก็ตาม Unrelated Diversification มักจบลงด้วยความล้มเหลว กรณีที่เป็นคำเตือนสำคัญที่สุดในวงการธุรกิจคือ LEGO ก่อนปี 2004 บริษัทขยายเข้าสู่เสื้อผ้า เครื่องประดับ สวนสนุก และสื่อบันเทิง — ทั้งหมดนี้ไม่มีความเชื่อมโยงกับความสามารถหลักของ LEGO ซึ่งคือการออกแบบและผลิตตัวต่อพลาสติกคุณภาพสูง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้บอกไปแล้วในตอนที่ 1 — หายนะที่มีมูลค่า 800 ล้านดอลลาร์ นั่นเอง

### 2.1.3 หลักฐานเชิงวิชาการ: อะไรบอกเราว่าอะไรได้ผล







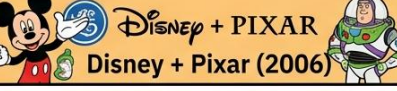

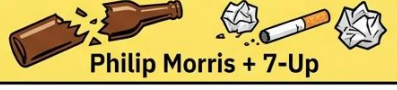

นี่คือจุดที่น่าสนใจอย่างยิ่ง งานวิจัยเชิงปริมาณขนาดใหญ่หลายชิ้นชี้ไปในทิศทางเดียวกันว่า Related Diversification มักให้ผลการดำเนินงานที่ดีกว่า Unrelated Diversification ในระยะยาว

งานวิจัยของ Schommer, Richter, & Karna (2019) ทำการวิเคราะห์ meta-analysis ครอบคลุม 267 การศึกษาหลัก มี 387 effect sizes และ ข้อมูลบริษัทมากกว่า 150,000 รายการ ตลอดระยะเวลา 60 กว่าปี ข้อค้นพบสำคัญคือ ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา การกระจายแบบ Unrelated ลดลงทั่วโลก ในขณะที่ Related Diversification เพิ่มขึ้น และความสัมพันธ์ระหว่าง Related Diversification กับผลการดำเนินงานยังคงเป็นบวกอย่างสม่ำเสมอ (Schommer et al., 2019) Meta-analysis อีกชิ้นหนึ่งที่ครอบคลุม 462 การศึกษาใน 40 ประเทศ ยืนยันข้อค้นพบเดียวกัน โดยพบว่า Related Diversification มีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัท (Lohwasser et al., 2019)

เหตุผลที่ว่าทำไม Related Diversification ถึงได้ผลดีกว่า มีความเรียบง่ายเชิงตรรกะ นั่นก็คือ เมื่อบริษัทขยายธุรกิจในพื้นที่ที่ตัวเองมีความสามารถอยู่แล้ว ต้นทุนการเรียนรู้ต่ำ โอกาสใช้ทรัพยากรร่วมกันสูง และความเสี่ยงที่จะเผชิญกับผู้เล่นที่ชำนาญกว่าในอุตสาหกรรมใหม่น้อยกว่า การถ่ายโอนความสามารถ (Capability Transfer) นั้นสร้างมูลค่าได้มากกว่าการจัดการพอร์ตโฟลิโอทางการเงินอย่างเดียว

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยของ McKinsey ชี้ให้เห็นว่ามีข้อยกเว้นสำคัญ กล่าวคือ ในตลาดเกิดใหม่ที่ตลาดทุนยังไม่พัฒนาเต็มที่ บริษัทแบบ Conglomerate ที่กระจายธุรกิจแบบ Unrelated สามารถสร้างผลตอบแทนสูงกว่าคู่แข่งถึง 3.6% เพราะพวกเขาทำหน้าที่แทนตลาดทุนที่ไม่มีประสิทธิภาพ และมีความสัมพันธ์กับภาครัฐที่ช่วยให้เข้าถึงทรัพยากรได้ดีกว่า (McKinsey, 2012)

2.2 ตารางเปรียบเทียบ: Related vs. Unrelated Diversification

มิติ	Related Diversification	Unrelated Diversification
ตรรกะเชิงกลยุทธ์	 การแบ่งปันความสามารถ (Economies of Scope)	 การบริหารพอร์ตโฟลิโอทางการเงิน
ระดับความเสี่ยง	 กลาง	 สูง
ความยากในการบูรณาการ	 สูง (วัฒนธรรมและระบบปฏิบัติการ)	 ต่ำ (เฉพาะด้านการเงิน)
ตัวอย่างที่สำเร็จ	 Disney + PIXAR Disney + Pixar (2006)	 Amazon → AWS (2006)
ตัวอย่างที่ล้มเหลว	 Philip Morris + 7-Up	 LEGO (ก่อนปี 2004)

(ที่มา: Corporate Strategy Growth Frameworks Synthesis)

ข้อสังเกตจากตาราง 2.2 กรณี Philip Morris + 7-Up เป็นตัวอย่าง Related Diversification ที่ล้มเหลวที่นำศึกษา Philip Morris ยักษ์ใหญ่ด้านยาสูบซื้อ 7-Up ในปี 1978 เชื่อว่าทักษะการสร้างแบรนด์สินค้าอุปโภคบริโภคจะถ่ายโอนได้ แต่อุตสาหกรรมน้ำอัดลมมีพลวัตการแข่งขันที่แตกต่างอย่างมาก และ Coca-Cola กับ Pepsi ครองตลาดอย่างเหนียวแน่น นี่เดือนให้เราทราบว่า “ความเชื่อมโยงที่ดูเหมือนเกี่ยวข้องกัน” บนกระดาษ ไม่ได้หมายความว่าความสามารถจะถ่ายโอนได้จริงในทางปฏิบัติเสมอไป

2.3 การควบรวมกิจการ (Mergers & Acquisitions — M&A)

2.3.1 ความหมายและเหตุผลเชิงกลยุทธ์

M&A คือการที่บริษัทหนึ่งซื้อกิจการ (Acquisition) หรือรวมกิจการ (Merger) กับอีกบริษัทหนึ่ง ในการซื้อกิจการ บริษัทผู้ซื้อได้สิทธิ์ควบคุมเต็มรูปแบบเหนือเป้าหมาย ส่วน Merger คือการรวมกันแบบเสมอกันในฐานะนิติบุคคลใหม่ แม้ในทางปฏิบัติ Merger ที่เท่าเทียมกันจริง ๆ นั้นพบได้น้อยมาก

บริษัทเลือกทำ M&A ด้วยเหตุผลหลักสามประการ นั่นก็คือ ความเร็ว — แทนที่จะสร้างความสามารถใหม่ตั้งแต่ต้นซึ่งอาจใช้เวลาหลายปี การซื้อกิจการให้ความสามารถนั้นทันที การเข้าถึงตลาด — การซื้อคู่แข่งในตลาดใหม่เป็นวิธีที่เร็วที่สุดในการสร้างฐานลูกค้า และการกำจัดคู่แข่ง — โดยเฉพาะในตลาดที่มีผู้เล่นน้อยรายและ winner-take-most dynamics ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา

M&A คิดเป็นมูลค่ารวมกว่า 8.3 ล้านล้านดอลลาร์ สำหรับบริษัทขนาดใหญ่ 2,000 แห่งทั่วโลก และขับเคลื่อนการเติบโตถึง 75% ของบริษัทเหล่านี้

### 2.3.2 อัตราความล้มเหลว: ตัวเลขที่ควรรู้

นี่คือจุดที่น่าตกใจที่สุดสำหรับนักศึกษาที่ควรรู้ นั่นก็คือ งานวิจัยอย่างจำนวนมากพบว่า M&A ล้มเหลว 70–90% ของกรณีทั้งหมด Harvard Business Review ระบุอัตราความล้มเหลวไว้ที่ 70% (Harding et al., 2024) Bain & Company พบว่ามีเพียง 30% ที่บรรลุเป้าหมาย synergy ที่คาดหวัง และ McKinsey ประมาณว่า 60% ของดีลไม่สร้างมูลค่า

เหตุใด M&A จึงล้มเหลวบ่อยนัก? งานวิจัยชี้ให้เห็นสาเหตุหลักสามประการ นั่นก็คือ การประเมินราคาที่สูงเกิน (Overpaying) — ในการต่อรองราคาที่สุดเดือด ผู้ซื้อมักจ่ายมากกว่ามูลค่าที่แท้จริง การบูรณาการวัฒนธรรมที่ล้มเหลว — เมื่อสองบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันมารวมกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจทำให้พนักงานที่มีความสามารถลาออก และการสูญเสียพรสวรรค์ (Talent Flight) — โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่มูลค่าหลักอยู่ที่คน ไม่ใช่สินทรัพย์ทางกายภาพ (McKinsey, 2012; Liu et al., 2025)

### 2.3.3 กรณีความสำเร็จ: Disney + Pixar (2006)

Disney กับ Pixar คือการพิสูจน์ว่า M&A สามารถสร้างมูลค่ามหาศาลได้ แต่ต้องอาศัยมากกว่าแค่เงิน

พื้นหลัง: ต้นทศวรรษ 2000 แผนกแอนิเมชันของ Disney กำลังตกต่ำ ภาพยนตร์ที่ไม่ประสบความสำเร็จต่อเนื่อง ในขณะที่ Pixar ภายใต้ CEO Steve Jobs ผลิตหนังยอดเยี่ยมอย่าง *Toy Story*, *Finding Nemo* และ *The Incredibles* ออกมาอย่างสม่ำเสมอ Bob Iger ซึ่งเพิ่งขึ้นเป็น CEO ของ Disney ในปี 2005 ตระหนักว่า Disney ไม่ได้แค่ต้องการ “จ้าง Pixar ทำหนัง” แต่ต้องการ เอาความสามารถของ Pixar มาอยู่ภายใน เพื่อฟื้นฟู Disney Animation จากรากฐาน

โครงสร้างดีล: ในเดือนมกราคม 2006 Disney ประกาศซื้อ Pixar ในราคา 7.4 พันล้านดอลลาร์ เป็นหุ้น Steve Jobs กลายเป็น ผู้ถือหุ้นรายเดียวที่ใหญ่ที่สุด ของ Disney และเข้ามาเป็นบอร์ด ส่วน Ed Catmull ประธานของ Pixar ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้า Disney Animation และ John Lasseter ผู้กำกับสร้างสรรค์ของ Pixar ได้เป็น Creative Director ของ Disney Animation (Sydell, 2006; StudyCorgi, 2026)

เหตุใดจึงสำเร็จ? Iger ปฏิบัติตามหลักการที่เรียกว่า “Cultural Humility” — ความอ่อนน้อมทางวัฒนธรรม เขาเลือกให้ Pixar รักษาความเป็นอิสระในเชิงสร้างสรรค์ ยังคงตั้งสำนักงานอยู่ที่ Emeryville รัฐแคลิฟอร์เนีย ใช้รูปแบบการประเมินงานสร้างสรรค์แบบ “Braintrust” ของ Pixar และไม่พยายามกำหนดวัฒนธรรม Disney ลงในองค์กร สิ่งเล็กน้อยแต่สัญลักษณ์สำคัญคือ Disney

ยังคงรักษาระบบ email และการปฏิบัติงานขององค์กร Pixar ไว้เหมือนเดิม เพื่อส่งสัญญาณว่าความเป็นอิสระนั้นเป็นเรื่องจริง ไม่ใช่แค่คำพูด

**ผลลัพธ์ที่วัดได้:** ราคาหุ้น Disney เพิ่มขึ้นประมาณ 28% หลังการซื้อกิจการ Disney ต่อ ยอดด้วยการซื้อ Marvel (4.2 พันล้านดอลลาร์, 2009) ได้ผลตอบแทน 3.3 เท่า คิดเป็นมูลค่าประมาณ 13.2 พันล้านดอลลาร์ ตามด้วย Lucasfilm (4.05 พันล้านดอลลาร์, 2012) ผลตอบแทน 2.9 เท่า มูลค่าประมาณ 12 พันล้านดอลลาร์ Marvel Cinematic Universe ทำรายได้ box office ทั่วโลกมากกว่า 30 พันล้านดอลลาร์ นับจากวันที่ Disney ซื้อมา และ Disney+ เปิดตัวในปี 2019 สละสมผู้ใช้เกิน 100 ล้านคนภายในสองปี โดยขับเคลื่อนด้วยคลังเนื้อหาจาก Pixar Marvel และ Star Wars

### 2.3.4 กรณีความล้มเหลว: AOL + Time Warner (2000)

หากกรณี Disney-Pixar คือบทเรียนความสำเร็จ กรณี AOL กับ Time Warner คือคำเตือนที่ไม่ควรลืม

ในปี 2000 America Online (AOL) ผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตยุคแรก ประกาศรวมกิจการกับ Time Warner ยักษ์ใหญ่สื่อบันเทิงในมูลค่า 182 พันล้านดอลลาร์ ซึ่งเป็นดีลที่ใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์ธุรกิจขณะนั้น ตระกาะเชิงกลยุทธ์ฟังดูสวยงาม นั่นคือ นำเนื้อหาชั้นนำของ Time Warner มารวมกับฐานผู้ใช้อินเทอร์เน็ตของ AOL เพื่อครองยุคดิจิทัล แต่ความเป็นจริงแตกต่างโดยสิ้นเชิง

บริษัทสองแห่งนี้มีวัฒนธรรมองค์กรที่ตรงข้ามกันโดยสมบูรณ์ AOL เป็นบริษัทดิจิทัลที่เคลื่อนไหวเร็ว ก้าวร้าว และขับเคลื่อนด้วยพลังงานของ dot-com boom ส่วน Time Warner เป็นบริษัทสื่อดั้งเดิมที่มีโครงสร้างอนุรักษ์นิยม ทั้งสองอยู่ในไซโลของตัวเอง ไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ และ synergy ที่สัญญาไว้ก็ไม่เกิดขึ้นจริง ยิ่งกว่านั้น ดีลนี้สร้างขึ้นบนฐานราคาหุ้น AOL ที่พุ่งตัวจากฟองสบู่ dot-com เมื่อฟองสบู่แตก มูลค่าหุ้น AOL ร่วงลงกว่า 90% และในที่สุด Time Warner ต้องจ่ายค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน (Impairment) มากกว่า 200 พันล้านดอลลาร์ ทำลายมูลค่าผู้ถือหุ้นอย่างมโหฬาร

## 2.4 พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliances)

### 2.4.1 ความหมายและประเภท

Strategic Alliance คือความร่วมมือระหว่างบริษัทสองแห่งขึ้นไป ที่ยังคงเป็นนิติบุคคลอิสระ แต่ตกลงทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์บางประการ ต่างจาก M&A ตรงที่ไม่มี การเปลี่ยนแปลงความเป็นเจ้าของ ทั้งสองฝ่ายรักษาอำนาจตัดสินใจอิสระของตนเอง

Strategic Alliance แบ่งออกเป็นสามประเภทหลัก ประเภทแรกคือ Non-Equity Alliance หรือข้อตกลงตามสัญญาโดยไม่มีการถือหุ้นข้ามกัน เช่น สัญญาอนุญาตให้ใช้เทคโนโลยี (Licensing)

หรือการทำการตลาดร่วม เป็นระดับความผูกมัดที่ต่ำที่สุด ประเภทที่สองคือ Equity Alliance ซึ่งฝ่ายหนึ่งถือหุ้นส่วนน้อย (Minority Stake) ในอีกฝ่ายเพื่อส่งสัญญาณความมุ่งมั่นและสร้างแรงจูงใจร่วมกัน ตัวอย่างสำคัญคือที่ Uber ได้รับหุ้น 27.5% ใน Grab เมื่อปี 2018 เพื่อแลกกับการส่งมอบธุรกิจในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประเภทที่สามคือ Joint Venture (JV) ซึ่งสองบริษัทหรือมากกว่าสร้างนิติบุคคลใหม่แยกต่างหากที่ทั้งสองฝ่ายถือหุ้นร่วมกัน มักใช้ในการเข้าตลาดต่างประเทศที่ต้องการความรู้ท้องถิ่น

#### 2.4.2 เมื่อไหร่ควรเลือก Alliance แทนที่จะเป็น M&A

นี่คือการตัดสินใจที่สำคัญที่สุดในส่วนนี้ Alliance เหมาะกว่าเมื่อความไม่แน่นอนเชิงกลยุทธ์สูง กล่าวคือ บริษัทต้องการทดสอบตลาดหรือรูปแบบธุรกิจก่อนลงทุนเต็มรูปแบบ นอกจากนี้ยังเหมาะสมเมื่อมีอุปสรรคด้านกฎหมายและข้อบังคับ โดยเฉพาะในประเทศที่จำกัดสัดส่วนการถือหุ้นของต่างชาติ เมื่อความสามารถของพาร์ทเนอร์แยกไม่ออกจากวัฒนธรรมองค์กรของเขา ทั้งนี้ เพราะการซื้อกิจการอาจทำลายสิ่งที่บริษัทต้องการได้ หรือเมื่อต้องการความยืดหยุ่นในการถอนตัว เท่ากับ Alliance สิ้นสุดได้ง่ายกว่าการขายกิจการ

#### 2.4.3 กรณีศึกษา: พันธมิตรของ Grab ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

Grab เป็นตัวอย่างที่ดีที่สุดของการใช้ทั้ง M&A และ Alliance อย่างผสมผสาน Grab ก่อตั้งในมาเลเซียปี 2012 ในชื่อ GrabTaxi และเติบโตจนกลายเป็น super app ที่ครองภูมิภาค

ดีลที่สำคัญที่สุดคือในเดือนมีนาคม 2018 Grab ประกาศซื้อกิจการของ Uber ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ — ซึ่งเป็น “ดีลที่ใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์” ของภูมิภาคขณะนั้น (Grab, 2018) โครงสร้างของดีลนี้ไม่ใช่แค่การซื้อกิจการธรรมดา แต่คือ Uber ได้รับ หุ้น 27.5% ใน Grab เป็นการตอบแทน และ CEO ของ Uber Dara Khosrowshahi ร่วมเป็นบอร์ด Grab ด้วย นี่คือน Equity Alliance ที่ผสมกับการซื้อกิจการ สร้างผลที่ได้สองทาง นั่นคือ กำจัดคู่แข่งรายสำคัญที่สุดและในเวลาเดียวกันก็จัดให้ Uber เป็นพันธมิตรที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน แทนที่จะเป็นศัตรูที่โกรธแค้น

นอกจากดีล Uber แล้ว Grab ยังสร้างพันธมิตรกับ UOB และสถาบันการเงินหลายแห่งในภูมิภาคเพื่อขยาย GrabPay และบริการทางการเงิน รวมถึงพาร์ทเนอร์ชิปกับร้านอาหารและธุรกิจท้องถิ่นในแต่ละประเทศสำหรับ GrabFood ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือ ภายในปลายปี 2024 Grab มีผู้ใช้งานรายเดือน (Monthly Transacting Users) ถึง 48 ล้านคน เติบโตแบบ CAGR 16% นับตั้งแต่ปี 2021 และมีส่วนแบ่งตลาด Food Delivery ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ประมาณ 54%

2.5 ตารางเปรียบเทียบ: M&A vs. Strategic Alliance

ตารางเปรียบเทียบ: <b>M&amp;A</b> vs. <b>STRATEGIC ALLIANCE</b>		
	ควมรวม & ซื่อกิจการ (M&A)	พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC ALLIANCE)
การควบคุม CONTROL	เต็มรูปแบบ FULL CONTROL	แบ่งปันหรือตามสัญญา SHARED/CONTRACTUAL
ต้นทุน COSTS	สูงมาก (รวม PREMIUM และค่าบูรณาการ) VERY HIGH (inc. premium, integration costs)	ต่ำถึงปานกลาง LOW TO MEDIUM
ความยากในการบูรณาการ INTEGRATION DIFFICULTY	สูง (วัฒนธรรม ระบบ คน) HIGH (CULTURE, SYSTEMS, PEOPLE)	ปานกลาง (เพียงการประสานงาน) MEDIUM (COORD. ONLY)
ความยืดหยุ่นในการถอนตัว EXIT FLEXIBILITY	ต่ำ (การขายกิจการมีต้นทุนสูง) LOW (COSTLY DIVESTMENT)	สูง (ยกเลิกสัญญาได้ง่ายกว่า) HIGH (EASIER DISSOLUTION)
ความเร็วในการเข้าตลาด MARKET ENTRY SPEED	เร็ว (เมื่อถลปิด) FAST (ONCE DEAL CLOSES)	ปานกลาง (ต้องเจรจาถน) MEDIUM (NEGOTIATION FIRST)
อัตราความล้มเหลว FAILURE RATE	70-90%	ต่ำกว่า LOWER
เหมาะที่สุดสำหรับ BEST SUITED FOR	ซื้อความสามารถถาวร ขยายขนาด ACQUIRING PERMANENT CAPABILITIES, SCALING	ทดสอบตลาด แบ่งปันความรู้ ความไม่แน่นอน TESTING MARKETS, KNOWLEDGE SHARING, UNCERTAINTY

(ที่มา: Harding et al., 2024; Dinneen et al., 2022)

บทสรุปส่วนที่ 2

ส่วนที่ 2 นี้เปิดเผยความจริงที่สำคัญสามประการ ประการแรก Related Diversification มักให้ผลการดำเนินงานที่ดีกว่า เพราะมันอาศัยความสามารถที่มีอยู่แล้ว ไม่ใช่แค่เงินทุน ประการที่สอง M&A เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังแต่ก็ทรงอันตราย ตัวอย่าง Disney-Pixar สำเร็จเพราะ Iger เข้าใจว่าตัวเองกำลังซื้อ “วัฒนธรรม” ไม่ใช่แค่ “สินทรัพย์” ประการที่สาม Strategic Alliance ไม่ใช่ทางเลือกรอง แต่คือเครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ที่ความไม่แน่นอนสูงหรือเมื่อความยืดหยุ่นมีคุณค่า ดังที่ Grab แสดงให้เห็นด้วยดีล Uber ที่ชาญฉลาด

ในส่วนที่ 3 เราจะตรวจสอบเครื่องยนต์ที่ขับเคลื่อนการเติบโตสมัยใหม่ นั่นก็คือ การแปลงสภาพดิจิทัล (Digital Transformation) และสังเคราะห์กรณีศึกษาทั้งสิ้นเพื่อให้เห็นภาพรวมของกลยุทธ์องค์กรที่สมบูรณ์

ส่วนที่ 3: กลยุทธ์การแปลงสภาพดิจิทัลและการสังเคราะห์กรณีศึกษา

บทนำ: เครื่องยนต์ที่ขับเคลื่อนการเติบโตยุคใหม่

ส่วนที่ 1 มอบ Ansoff Matrix ให้เราใช้เป็นแผนที่ทิศทางการเติบโต ส่วนที่ 2 พาเราลงลึกสู่กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ การควบรวมกิจการ และพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ส่วนที่ 3 นี้จะตรวจสอบ

เครื่องยนต์ที่ขับเคลื่อนการเติบโตของบริษัทชั้นนำในศตวรรษที่ 21 นั่นคือ การแปลงสภาพดิจิทัล (Digital Transformation) จากนั้นเราจะสังเคราะห์ทุกกรณีศึกษาที่ผ่านมาเพื่อดูภาพรวมของกลยุทธ์องค์กรอย่างสมบูรณ์

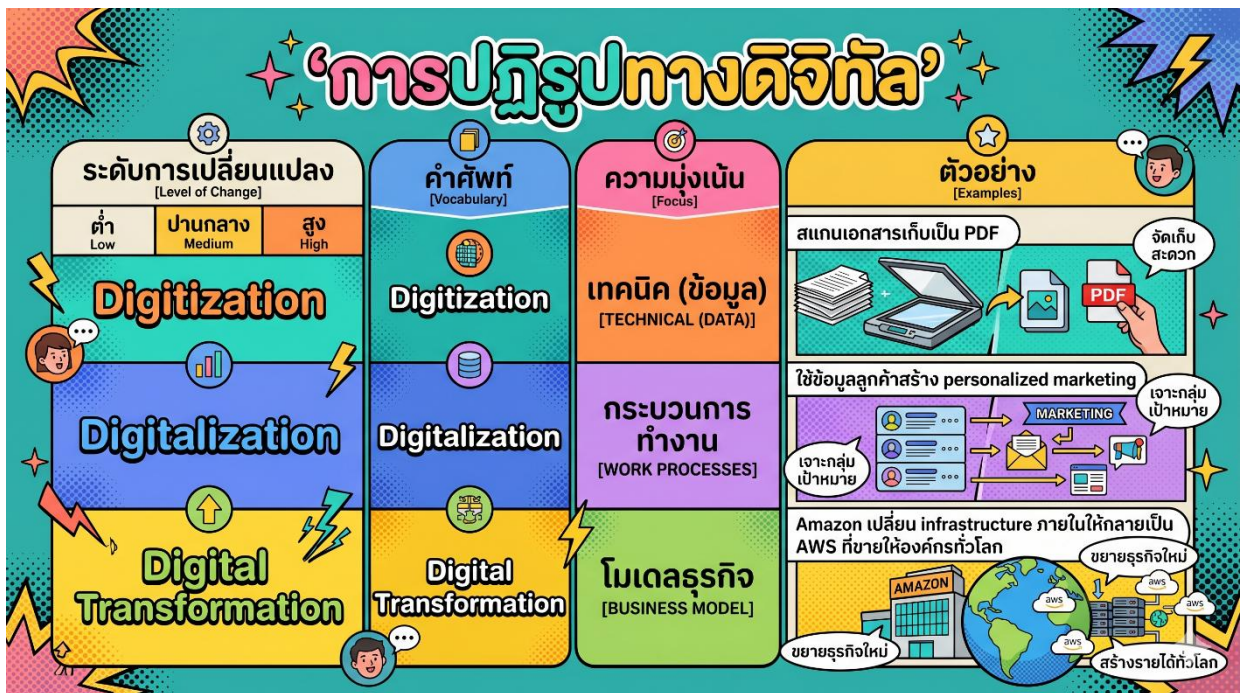
### 3.1 การแปลงสภาพดิจิทัลคืออะไร?

#### 3.1.1 สามคำที่นักศึกษาต้องแยกแยะให้ออก

หนึ่งในข้อผิดพลาดที่พบบ่อยที่สุดในชั้นเรียนกลยุทธ์คือการใช้คำว่า “Digitization,” “Digitalization” และ “Digital Transformation” สลับกัน ทั้งที่ทั้งสามคำนี้หมายถึงสิ่งที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

Digitization คือขั้นตอนเชิงเทคนิคล้วน ๆ นั่นคือ การแปลงข้อมูลจากรูปแบบอนาล็อกเป็นดิจิทัล เช่น การสแกนเอกสารกระดาษเก็บเป็นไฟล์ PDF หรือการนำข้อมูลลูกค้าจากสมุดโน้ตมาใส่ในสเปรดชีต Digitization เปลี่ยนแค่ “รูปแบบ” ของข้อมูล ไม่ได้เปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Gartner, 2020)

Digitalization ก้าวไปอีกขั้น นั่นก็คือ การใช้ข้อมูลดิจิทัลที่ได้มาเพื่อ ปรับปรุงและอัตโนมัติกระบวนการทำงาน เช่น บริษัทที่ใช้ analytics ของลูกค้าเพื่อปรับแต่งข้อเสนอการตลาดให้เฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้น Digitalization เปลี่ยน “วิธีทำงาน” แต่ยังคงโมเดลธุรกิจหลักเหมือนเดิม



Digital Transformation คือการเปลี่ยนแปลงที่ลึกที่สุดและครอบคลุมที่สุด กล่าวคือ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อ เปลี่ยนโมเดลธุรกิจ ประสบการณ์ลูกค้า และการสร้างมูลค่าจากรากฐาน สรุปร่าง ๆ คือ Digitization เปลี่ยนข้อมูล Digitalization เปลี่ยนกระบวนการ แต่ Digital

Transformation เปลี่ยน **ตัวตนของธุรกิจ** ที่นิยามทางวิชาการที่ใช้กันในงานวิจัยระบุว่า Digital Transformation คือ “กลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งองค์กรเพื่อให้บริษัทสามารถคว้าโอกาสในเศรษฐกิจดิจิทัล โดยการปรับเปลี่ยนในหลายมิติธุรกิจพร้อมกัน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านลูกค้า และด้านโมเดลธุรกิจ”

### 3.1.2 สามเสาหลักของ Digital Transformation

งานวิจัยจาก ESADE ชี้ให้เห็นว่า Digital Transformation ที่ประสบความสำเร็จต้องเกิดขึ้นพร้อมกันสามด้าน ด้านแรกคือ **ความเข้าใจในเทคโนโลยีเกิดใหม่อย่างลึกซึ้ง** — ผู้นำต้องเข้าใจ AI, cloud, IoT และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในเชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่แค่ทางเทคนิค ด้านที่สองคือ **การพัฒนาทักษะพนักงานอย่างรวดเร็ว** — องค์กรต้องสร้างขีดความสามารถด้านดิจิทัลภายในทีมงานทุกระดับ ไม่ใช่แค่ฝ่าย IT ด้านที่สามคือ **การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและขีดความสามารถ** — นี่คือนานที่ยากที่สุด เพราะมันต้องการการเปลี่ยนแปลงในวิธีคิด วิธีตัดสินใจ และวิธีทดลองสิ่งใหม่ทั่วทั้งองค์กร (ESADE, 2025)

### 3.2 Digital Transformation เปิดใช้การเติบโตอย่างไร

นี่คือจุดที่น่าสนใจที่สุดสำหรับนักศึกษากลยุทธ์ ทั้งนี้ Digital Transformation ไม่ได้อยู่แยกจาก Ansoff Matrix แต่มันเป็น **ตัวเร่งและตัวเปิดใช้งาน** ของทุกช่องใน Ansoff Matrix พร้อมกัน

ในช่อง **Market Penetration** Digital Transformation ช่วยผ่าน analytics และ personalization ที่เพิ่ม share-of-wallet ในตลาดเดิม เช่น แอปพลิเคชัน Starbucks ที่รู้ว่าลูกค้าชอบดื่มอะไร ในช่วงเวลาใด และส่ง offer ที่ตรงใจ ในช่อง **Market Development** แพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยให้เข้าตลาดใหม่ได้โดยไม่ต้องมีโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพขนาดใหญ่ อาทิ Grab ขยายได้ทั้ง 8 ประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ผ่านแอปเดียว ในช่อง **Product Development** ความสามารถดิจิทัลช่วยให้พัฒนาสินค้าใหม่ได้รวดเร็ว เช่น Amazon Prime Video ที่เปิดตัวให้สมาชิก Prime เดิม และในช่อง **Diversification** โครงสร้างพื้นฐาน cloud และสินทรัพย์ข้อมูลสร้างโอกาสธุรกิจในอนาคตใหม่ทั้งหมด โดยกรณีที่ชัดเจนที่สุดคือ AWS ของ Amazon

### 3.3 กรณีศึกษา Amazon: Digital Transformation เป็นกลยุทธ์หลักตั้งแต่วันแรก

Amazon คือตัวอย่างที่ครอบคลุมที่สุดของ Digital Transformation ในประวัติศาสตร์ธุรกิจ เพราะ Digital Transformation ไม่ได้เป็น “โครงการพิเศษ” ของ Amazon — มันคือ **ดีเอ็นเอของบริษัท**

Jeff Bezos ก่อตั้ง Amazon ในปี 1994 เป็นร้านหนังสือออนไลน์ในซีแอตเทิล ดิจิทัลตั้งแต่วันแรก ไม่มีหน้าร้านที่เป็นทางกายภาพ ภายในห้าปีขยายสู่ดนตรี วิดีโอ และอิเล็กทรอนิกส์ ในปี 2000–2006 Amazon เปิด Marketplace platform ให้ผู้ขายบุคคลที่สาม และเริ่มพัฒนา AWS เป็น internal infrastructure ก่อน แล้วเปิดตัวเชิงพาณิชย์ในปี 2006 ซึ่งเป็น “การเปลี่ยนแปลง

เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในประวัติศาสตร์เทคโนโลยี” ตามที่นักวิเคราะห์หลายคนประเมิน ในปี 2007 เปิดตัว Kindle ซึ่งเป็น Digital Transformation ของประสบการณ์การอ่านหนังสือ และในปี 2017 ซื้อ Whole Foods ด้วย 13.7 พันล้านดอลลาร์ เพื่อนำ digital supply chain ของ Amazon เข้าสู่การค้าปลีกร้านขายของชำ โดยใช้ predictive algorithms และระบบสต็อกสินค้าอัตโนมัติที่ข้ามโมเดลการจัดเก็บแบบดั้งเดิม

สิ่งที่น่าทึ่งที่สุดคือตัวเลขที่ AWS สร้าง นั่นคือ รายได้ 107.6 พันล้านดอลลาร์ในปี 2024 เติบโต 19% เมื่อเทียบกับปีก่อน และทำกำไรดำเนินงาน 39.8 พันล้านดอลลาร์ กลายเป็น segment ที่ทำกำไรมากที่สุดของ Amazon โดยไกล ทั้งที่แต่เดิมเป็นแค่ระบบ IT ภายในที่สร้างขึ้นเพื่อรองรับการขายหนังสือ และนี่คือหัวใจสำคัญ นั่นคือ Amazon ไม่ได้แค่ใช้ซอฟต์แวร์ติดตาม inventory ของร้านค้าปลีก แต่มันสร้าง **โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลใหม่ทั้งหมด** แล้วนำโครงสร้างนั้นมาให้คนอื่นเช่าใช้

### 3.4 กรณีศึกษา LEGO: Digital Transformation ในฐานะกลยุทธ์ฟื้นฟู

LEGO และ Amazon ใช้ Digital Transformation ในฐานะที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ถ้า Amazon ใช้มันเป็น “ยานพาหนะสู่อาณาจักรใหม่” LEGO ใช้มันเป็น “เชือกที่ดึงตัวเองออกจากเหว”

ภายใต้การนำของ Knudstorp หลังปี 2004 LEGO ดิจิทัลไลซ์ supply chain เพื่อลดความซับซ้อนและต้นทุน แต่การตัดสินใจที่สำคัญที่สุดคือการ **ถอดดิจิทัลแทนที่จะหนีจากมัน** LEGO สร้าง phygital experience นั่นคือ ประสบการณ์ที่ผสมโลกฟิสิกส์และดิจิทัลเข้าด้วยกัน ความสำเร็จแรกคือ LEGO Star Wars (2005) วิดีโอเกมร่วมกับ TT Games ซึ่งสร้างรายได้หลายร้อยล้านดอลลาร์และพาเด็กยุคดิจิทัลกลับมาสนใจแบรนด์ LEGO ต่อมาในปี 2014 *The LEGO Movie* ทำรายได้ 469 ล้านดอลลาร์ ทั่วโลกและกระตุ้นยอดขายของเล่นฟิสิกส์ขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ต่อยอดด้วย LEGO Ideas แพลตฟอร์ม crowdsourcing ที่ให้แฟน ๆ ส่งไอเดียสินค้าใหม่ และ LEGO Mindstorms/LEGO Boost ชุดหุ่นยนต์เพื่อการศึกษา STEM

ผลลัพธ์ที่ได้คือการเติบโตที่น่าทึ่ง: รายได้ของ LEGO เพิ่มขึ้นประมาณ 10 เท่า จากวิกฤตปี 2003 ถึงปี 2024 จากประมาณ 1 พันล้านดอลลาร์สู่ประมาณ 10 พันล้านดอลลาร์ โดยรายได้ปี 2024 เติบโต 13% และกำไรดำเนินงานเพิ่ม 10% ในขณะที่ตลาดของเล่นโลกโดยรวมกำลังถดถอย (LEGO Group, 2025)

บทเรียนที่ดึงออกมาได้จากกรณี LEGO คือ Digital Transformation ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการทิ้งจุดแข็งเดิม LEGO ไม่เคยหยุดทำตัวต่อพลาสติก แต่มันคือการใช้ดิจิทัลเพื่อ **เพิ่มพลัง** ให้กับสิ่งที่ตัวเองเก่งอยู่แล้ว ทำให้ทั้งประสบการณ์ลูกค้าและกระแสรายได้ขยายตัวออกไปโดยไม่ทำลายอัตลักษณ์หลัก

### 3.5 อุปสรรคของ Digital Transformation

หัวข้อนี้สำคัญมากสำหรับนักศึกษาที่จะก้าวเข้าสู่ตลาดงาน นั่นคือ เหตุใดการแปลงสภาพดิจิทัลจึงล้มเหลวบ่อย?

ตัวเลขที่น่าตกใจคือจากเงินลงทุนทั่วโลกด้านการปรับปรุงเทคโนโลยีมูลค่า 1.3 ล้านล้านดอลลาร์ มี 900 พันล้านดอลลาร์ที่ไม่บรรลุเป้าหมาย หมายความว่า มีเพียงหนึ่งในสามของโครงการ Digital Transformation ที่ประสบความสำเร็จ และที่น่าสนใจคือ อุปสรรคหลักมักไม่ใช่เรื่องเทคโนโลยี แต่เป็นเรื่องคนและองค์กร

อุปสรรคที่พบบ่อยที่สุดได้แก่ ความเฉื่อยขององค์กร (Organizational Inertia) คือวัฒนธรรมและกระบวนการเดิมที่ต้านทานการเปลี่ยนแปลง พนักงานที่คุ้นชินกับวิธีทำงานแบบเดิมมักมองการเปลี่ยนแปลงเป็นภัยคุกคาม ช่องว่างด้านทักษะ (Talent Gap) คือการขาดบุคลากรที่เข้าใจทั้งธุรกิจและเทคโนโลยีพร้อมกัน ระบบ Legacy ที่เก่าและมีต้นทุนสูงในการเปลี่ยน สร้าง “หนี้เทคนิค” ที่สะสมมาหลายสิบปี และ กลยุทธ์ดิจิทัลที่ไม่ชัดเจน ซึ่งทำให้โครงการกลายเป็นแค่ “โครงการ IT” แทนที่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ผู้นำระดับสูงขับเคลื่อน

### 3.6 ตารางสังเคราะห์: สี่กรณีในมุมมองเดียวกัน



### 3.7 กลับสู่ LEGO: สังเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดทั้งหมด

ตอนนี้เรามีเครื่องมือครบชุด ลองกลับไปทบทวน LEGO ปี 2003 ที่เราเริ่มต้นกันในส่วนที่ 1 แล้วมองผ่านทุกกรอบแนวคิดที่เรียนมา

ในมุมมองของ Ansoff Matrix บริษัท LEGO ก่อนวิกฤตเลือกช่อง Diversification หลายช่องพร้อมกันอย่างไร้แบบแผน เสื้อผ้า เครื่องประดับ สวนสนุก และสื่อบันเทิง คือการกระโดดออกจาก comfort zone ทั้งด้านสินค้าและตลาด โดยไม่มีความสามารถรองรับ หลังปี 2004 ภายใต้ Knudstorp LEGO ถอยกลับสู่ช่อง Product Development อย่างมีวินัย คือการพัฒนาสินค้าใหม่ (วิดีโอเกม ภาพยนตร์ ชุด STEM) สำหรับฐานลูกค้าเดิมที่รักแบรนด์ LEGO อยู่แล้ว

ในมุมมองของ Diversification Type ของ LEGO ก่อนวิกฤตคือ Unrelated Diversification ที่เป็นตัวอย่างคลาสสิกของความล้มเหลว ขาดทั้ง capability transfer และ economies of scope หลังวิกฤตเปลี่ยนเป็น Related Diversification อย่างชัดเจน นั่นคือ ทุกสิ่งที่ทำใหม่เชื่อมโยงกลับสู่แบรนด์ตัวต่อพลาสติกและการเล่นเชิงสร้างสรรค์

ในมุมมองของ M&A vs Alliance บริษัท LEGO ไม่ได้ซื้อกิจการ แต่ใช้ Partnership กับ TT Games (วิดีโอเกม) และ IP licensing กับ Warner Bros. (The LEGO Movie) เป็นการเลือก Alliance แบบ Non-Equity ซึ่งเหมาะสมมากสำหรับบริษัทที่กำลังฟื้นตัวจากวิกฤตทางการเงิน เพราะไม่ต้องใช้เงินทุนก้อนใหญ่ในขณะที่ cash flow ยังฟื้นตัวไม่เต็มที่

ในมุมมองของ Digital Transformation บริษัท LEGO ใช้ดิจิทัลเป็น “ตัวเร่ง” ไม่ใช่ “ตัวแทน” สินค้ากายภาพที่จับต้องได้ นี่คือนิยามที่ดีที่สุดของ phygital strategy กล่าวคือ ดิจิทัลและฟิลิซึลเสริมกัน ไม่ใช่แข่งกัน และนั่นคือเหตุผลที่ LEGO ยังคงขายตัวต่อพลาสติกได้มากขึ้นทุกปี แม้ว่าเด็กรุ่นใหม่จะใช้เวลากับ screen มากขึ้นก็ตาม

### 3.8 สรุปบทเรียนสำคัญสำหรับนักศึกษา

ต่อไปนี้เป็นบทสรุปหลักจากทั้งสามส่วน เรียบเรียงจากกรณีศึกษาและกรอบแนวคิดที่เราศึกษา มา

1. Ansoff Matrix ช่วยให้เห็นความเสี่ยงของทิศทาง แต่ไม่บอกวิธีการ กรอบแนวคิดนี้ทรงพลังในการจัดประเภทและสื่อสารกลยุทธ์ แต่มันไม่ได้บอกว่าต้องเตรียมทรัพยากรอะไร ควรจัดสรรงบประมาณอย่างไร หรือควรเข้าตลาดในจังหวะไหน ดังนั้นต้องใช้ร่วมกับกรอบแนวคิดอื่นเสมอ

2. Related Diversification ให้ผลการดำเนินงานที่ดีกว่าอย่างสม่ำเสมอ งานวิจัย meta-analysis ที่ครอบคลุมกว่า 150,000 บริษัทยืนยันว่าการขยายธุรกิจที่แบ่งปันความสามารถหลักกับธุรกิจเดิมมีโอกาสสำเร็จสูงกว่า Unrelated Diversification อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Schommer et al., 2019)

3. Unrelated Diversification อาจได้ผลในบริบทที่เหมาะสม AWS ของ Amazon และบริษัทในตลาดเกิดใหม่หลายแห่งพิสูจน์ว่า Unrelated Diversification ไม่ได้ผิดเสมอไป แต่ต้องมีทั้งขีดความสามารถ ทรัพยากร และบริบทตลาดที่รองรับ มิฉะนั้นก็จะได้ผลลัพธ์แบบ LEGO ก่อนวิกฤต

4. M&A ล้มเหลว 70-90% ของกรณี แต่สามารถป้องกันได้ ความล้มเหลวส่วนใหญ่มาจากความขัดแย้งด้านวัฒนธรรม การสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ และการประเมินราคาสูงเกินไป ไม่ใช่ปัญหาทางการเงินหรือกลยุทธ์ Disney-Pixar สำเร็จเพราะ Iger เข้าใจว่าสิ่งที่ตัวเองกำลังซื้อคือ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ไม่ใช่แค่ IP portfolio

5. Disney-Pixar สำเร็จเพราะ “Cultural Humility” ไม่ใช่แค่ราคาที่จ่าย การให้ Pixar รักษาความเป็นอิสระในเชิงสร้างสรรค์ ยังคงอยู่ที่ Emeryville และให้ Ed Catmull กับ John Lasseter เป็นผู้นำ Disney Animation คือการปกป้องสิ่งที่ทำให้ Pixar มีมูลค่า 7.4 พันล้านดอลลาร์ในตอนแรก

6. Strategic Alliance คือเครื่องมือที่ถูกประเมินต่ำเกินไป Grab แสดงให้เห็นว่า Alliance ไม่ใช่แค่ “Plan B เมื่อไม่มีเงินซื้อ” แต่คือเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงในตลาดที่ไม่แน่นอน หรือมีอุปสรรคทางกฎหมาย และโครงสร้าง Equity Alliance ผสม M&A ในดีล Grab-Uber คือ นวัตกรรมเชิงโครงสร้างที่น่าเรียนรู้

7. Digital Transformation คือการเปลี่ยนโมเดลธุรกิจ ไม่ใช่แค่การอัปเดต IT Amazon ไม่ได้แค่ทำให้ warehouse ทำงานได้เร็วขึ้นด้วยคอมพิวเตอร์ แต่มันสร้างโมเดลธุรกิจใหม่จาก โครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ LEGO ไม่ได้แค่ทำให้ออกแบบตัวต่อได้เร็วขึ้น แต่ได้สร้าง ecosystem รายได้ใหม่ทั้งหมดจาก IP เดิม ความแตกต่างนี้สำคัญมาก

8. การบอกว่า “ไม่” กับ Diversification บางครั้งคือกลยุทธ์ที่ดีที่สุด การฟื้นฟูของ LEGO พิสูจน์ว่าการขยายธุรกิจไม่ใช่คำตอบเสมอไป บางครั้งการเติบโตที่ยั่งยืนที่สุดมาจากการกลับสู่รากเหง้า เสริมความแข็งแกร่งของจุดแข็งเดิม และขยายออกไปเฉพาะในทิศทางที่ความสามารถหลัก ของบริษัทรองรับได้จริง

### 3.9 คำถามอภิปรายสำหรับชั้นเรียน

คำถามที่ 1 (การประยุกต์ใช้) “จงใช้ Ansoff Matrix จัดประเภทการที่ Amazon เข้าสู่ธุรกิจ cloud computing (AWS) เป็นช่องใด และมีระดับความเสี่ยงอย่างไร?”

คำถามที่ 2 (การสังเคราะห์) “เปรียบเทียบการซื้อกิจการ Pixar ของ Disney กับการซื้อกิจการ Uber ของ Grab ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทั้งสองเป็น M&A แต่ทำไมเป้าหมายจึงแตกต่างกัน?”

คำถามที่ 3 (การประเมิน) “LEGO เกือบล้มละลายจาก Unrelated Diversification ในขณะที่ Amazon ประสบความสำเร็จกับ Unrelated Diversification (AWS) อะไรอธิบายความแตกต่างนี้?”

คำถามที่ 4 (การประยุกต์ใช้) “เลือกบริษัทจากกรณีศึกษา แล้วใช้ Ansoff Matrix แนะนำทิศทางการเติบโตที่บริษัทควรพิจารณาในอนาคต”

คำถามที่ 5 (การคิดเชิงวิพากษ์) “Digital Transformation เป็นเพียงกลยุทธ์ IT ที่ถูกรีแบรนด์ใหม่ หรือเปล่า จงสร้าง counterargument โดยใช้กรณีของ Amazon และ LEGO”

## References

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Corporate Finance Institute. (2026). Ansoff Matrix — Overview, strategies and practical examples. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/ansoff-matrix/>
- Dinneen, B., Johnson, C., Liu, A., & Kaetzler, B. (2022, October 11). In conversation: Four keys to merger integration success. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/in-conversation-four-keys-to-merger-integration-success>
- ESADE. (2025, March 2). 3 key pillars of digital transformation in companies. *Do Better by ESADE*. <https://dobetter.esade.edu/en/digital-transformation>
- Gartner. (2020). Digitalization. In *Gartner IT Glossary*. Retrieved April 5, 2026, from <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
- Grab. (2018, March 26). *Grab merges with Uber in Southeast Asia* [Press release]. <https://www.grab.com/sg/press/business/grab-merges-with-uber-in-southeast-asia/>
- Harding, D., Stafford, D., & Kumar, S. (2024). A better approach to mergers and acquisitions. *Harvard Business Review*, 102(3), 104–113. <https://hbr.org/2024/05/a-better-approach-to-mergers-and-acquisitions>
- Liu, A., Hagedorn, C., & Van Ingelgem, K. (2025, May 30). The secret to success with transformational M&A? It's the people. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/the-secret-to-success-with-transformational-m-and-a-its-the-people>
- Lohwasser, T. S., Wagner, D., Van Essen, M., Lander, M. W., & Marano, V. (2019). Do institutions matter for the relationship between diversification and performance? A meta-analysis. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.82>
- McKinsey & Company. (2012, January). Testing the limits of diversification. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/testing-the-limits-of-diversification>

- Schommer, M., Richter, A., & Karna, A. (2019). Does the diversification–firm performance relationship change over time? A meta-analytical review. *Journal of Management Studies*, 56(1), 270–298. <https://doi.org/10.1111/joms.12393>
- StudyCorgi. (2026). *Disney-Pixar merger: Strategic growth, financial impact, and human capital management*. <https://studycorgi.com/disney-pixar-merger-strategic-growth-financial-impact-and-human-capital-management/>
- Swinhoe, D. (2025, February 7). Amazon 2025 capex to reach 100bn,AWS2024revenuehit100bn,AWS2024revenuehit100bn. *Data Center Dynamics*. <https://www.datacenterdynamics.com/en/news/amazon-2025-capex-to-reach-100bn-aws-revenue-hit-100bn-in-2024/>
- Sydell, L. (2006, January 25). Disney to buy Pixar in \$7.4 billion deal. *NPR*. <https://www.npr.org/2006/01/25/5171459/disney-to-buy-pixar-in-7-4-billion-deal>