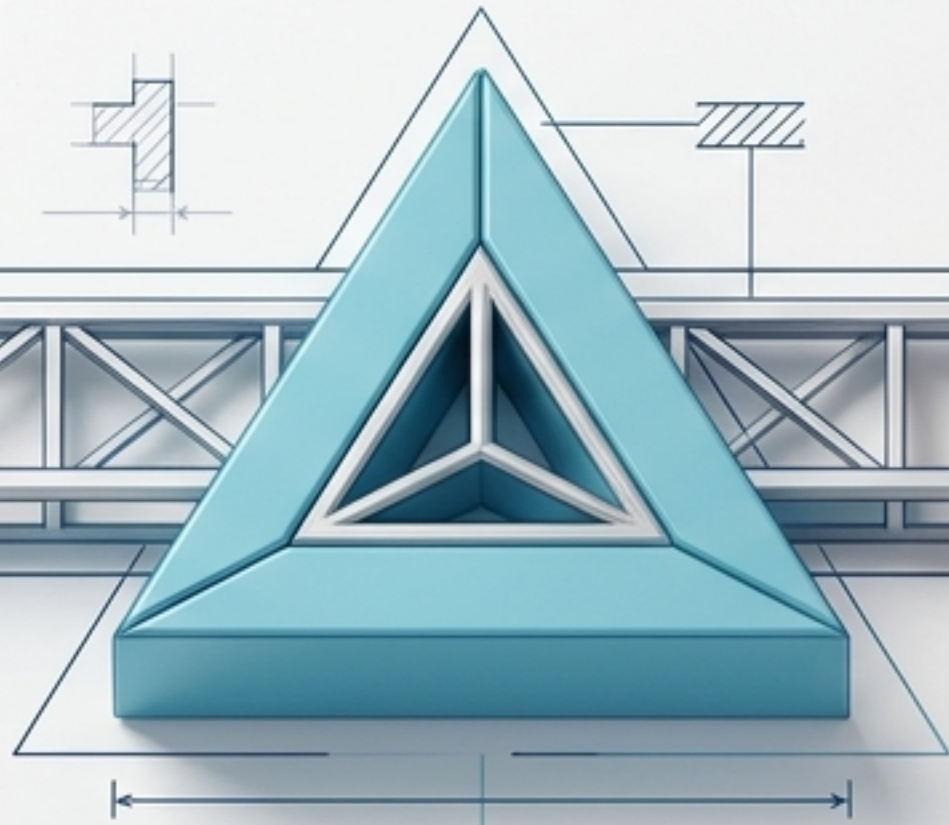


# พิมพ์เขียวเชิงกลยุทธ์: สถาปัตยกรรมเพื่อการ เติบโตแบบบูรณาการ

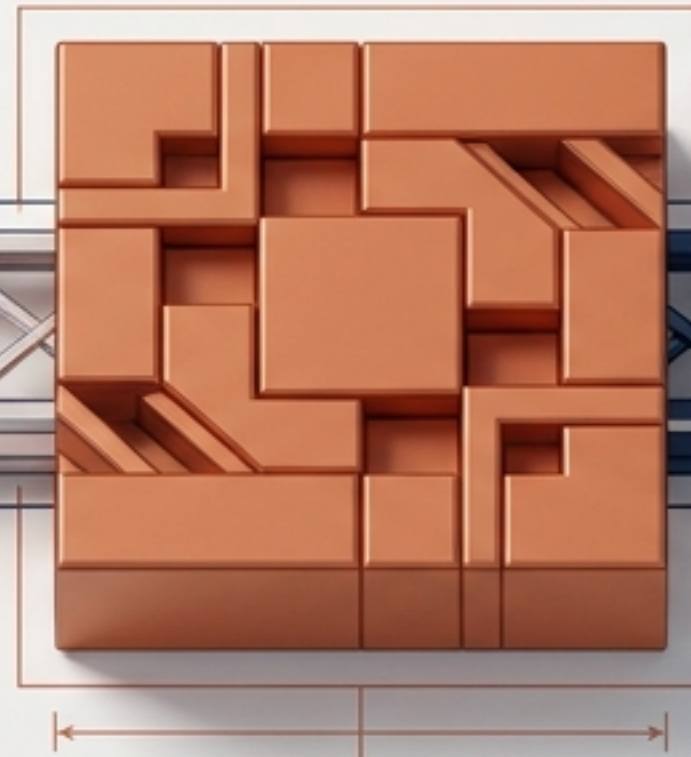
การกระจายความเสี่ยง, M&A และ  
การปฏิรูปทางดิจิทัล  
(Diversification, M&A, and  
Digital Transformation)

# วัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Learning Objectives)



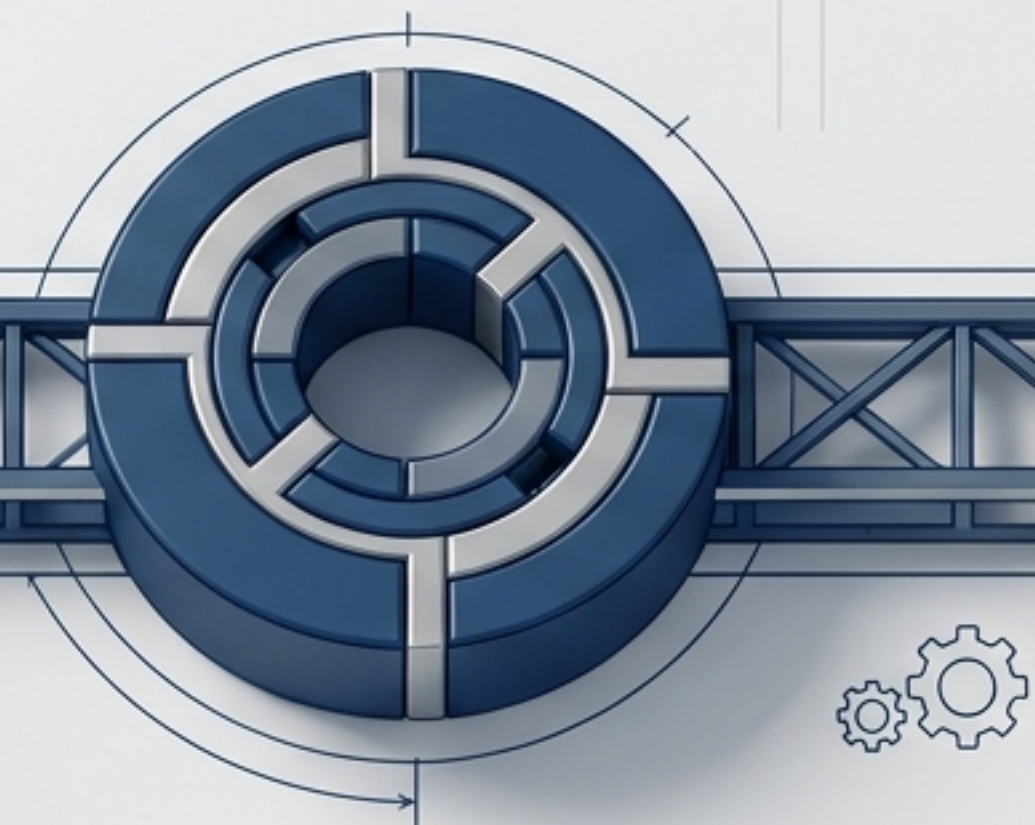
## ปลดล็อกการเติบโตใหม่

ทำความเข้าใจกลยุทธ์การกระจายความเสี่ยง (Diversification) และเกณฑ์การประเมิน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน



## ขยายศักยภาพผ่านพันธมิตร

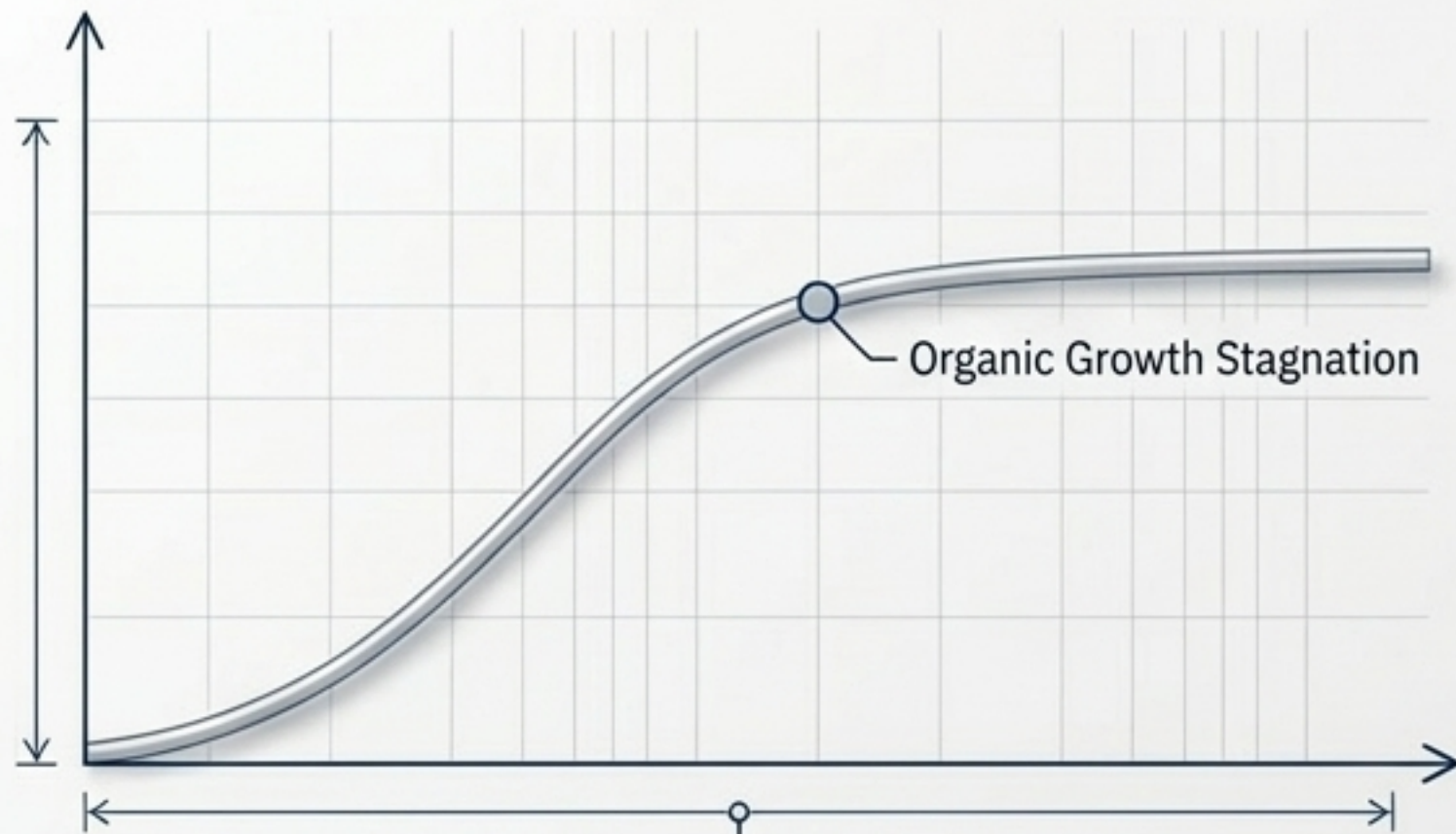
เรียนรู้เครื่องมือ M&A และ Strategic Alliances เพื่อเข้าถึงตลาดใหม่ พร้อมวิธีลดความเสี่ยงจากความล้มเหลว



## พลิกโฉมองค์กรสู่ดิจิทัล

บูรณาการ 4 เทคโนโลยีหลักเข้าสู่ DNA ขององค์กร เพื่อเชื่อมโยงทุกกลยุทธ์เข้าด้วยกัน

# ทำไมการเติบโตแบบออร์แกนิก จึงไม่เพียงพออีกต่อไป?



- ในยุคของการแข่งขันที่ดุเดือดและเทคโนโลยีที่พลิกผัน (Technological Disruption) การรอคอยให้ธุรกิจเติบโตจากภายในนั้นช้าเกินไป
- สถิติชี้ว่าโลกธุรกิจขับเคลื่อนด้วยความเร็วสูงมาก (ในปี 2004 มีการควบรวมกิจการสำเร็จทุกๆ 18 นาทีทั่วโลก)



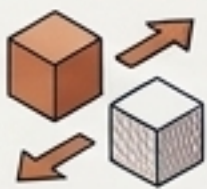
# Diversification: จุดวิกฤตของการกระจายความเสี่ยง

การขยายธุรกิจเพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มกำไร โดยใช้ทฤษฎี Resource-Based View (RBV)

< 7.6%

> 14.2%

Insight จากงานวิจัยบริษัทในเวียดนาม 470 แห่ง (ปี 2024):  
ความสัมพันธ์ของการเติบโตไม่ได้เป็นเส้นตรง (Linear)



< 7.6% (Low-Growth):  
ธุรกิจจำเป็นต้องทำ Unrelated  
Diversification เพื่อหาทางรอด

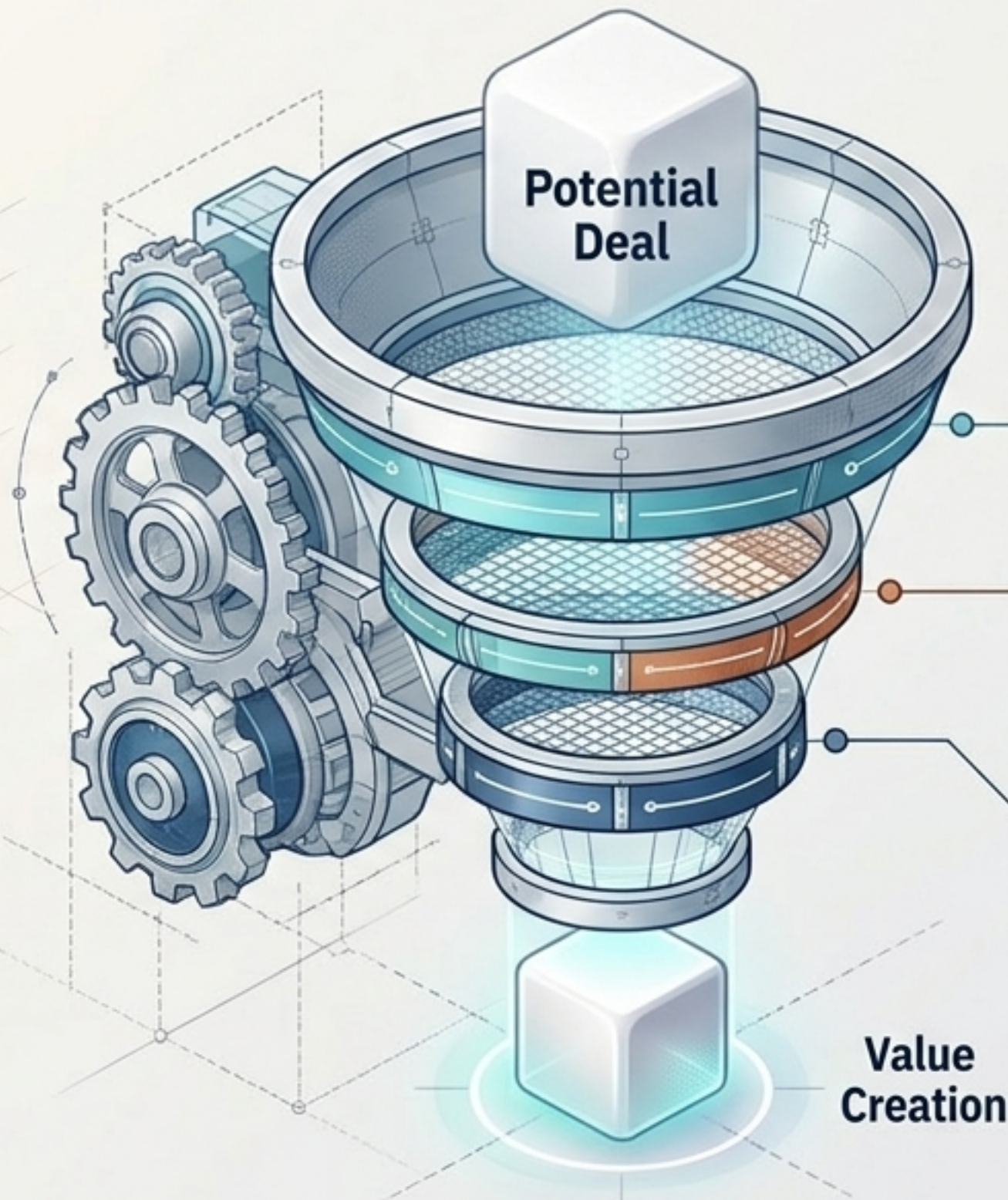


> 14.2% (High-Growth):  
ธุรกิจมีศักยภาพพอที่จะทำ Related  
Diversification เพื่อต่อยอดความแข็งแกร่ง

# The Diversification Matrix: วิเคราะห์ความเสี่ยงและ Synergy



# Porter's Three Tests: ตัวกรองกลยุทธ์การกระจายความเสี่ยง



## 1. The Attractiveness Test (ความน่าดึงดูดใจ)

อุตสาหกรรมเป้าหมายต้องมีศักยภาพในการทำกำไรสูง  
ทุนหนาแค่ไหนก็ไม่ควรเข้าอุตสาหกรรมที่กำลังถดถอย

## 2. The Cost-of-Entry Test (ต้นทุนการเข้าสู่ตลาด)

ต้นทุนที่เสียไปต้องสามารถถอนทุนคืนได้

**Warning Case:** Philip Morris เคยจ่ายเงินซื้อ 7Up  
แพงกว่ามูลค่าจริงถึง 4 เท่า จนต้องขายทิ้งในที่สุด

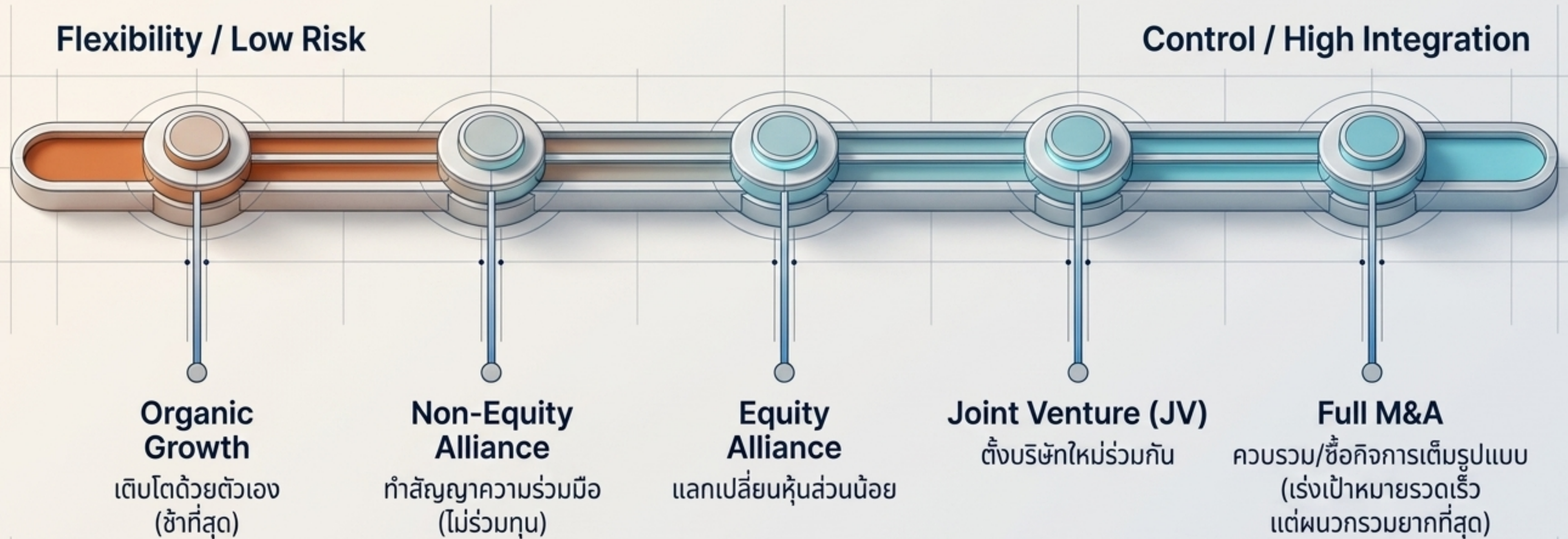
## 3. The Better-Off Test (สร้างความได้เปรียบหรือไม่)

อย่างน้อยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องได้เปรียบทางการแข่งขันมากขึ้น  
ไม่เช่นนั้นจะกลายเป็นการทำลายมูลค่า

Value  
Creation

Value  
Destruction

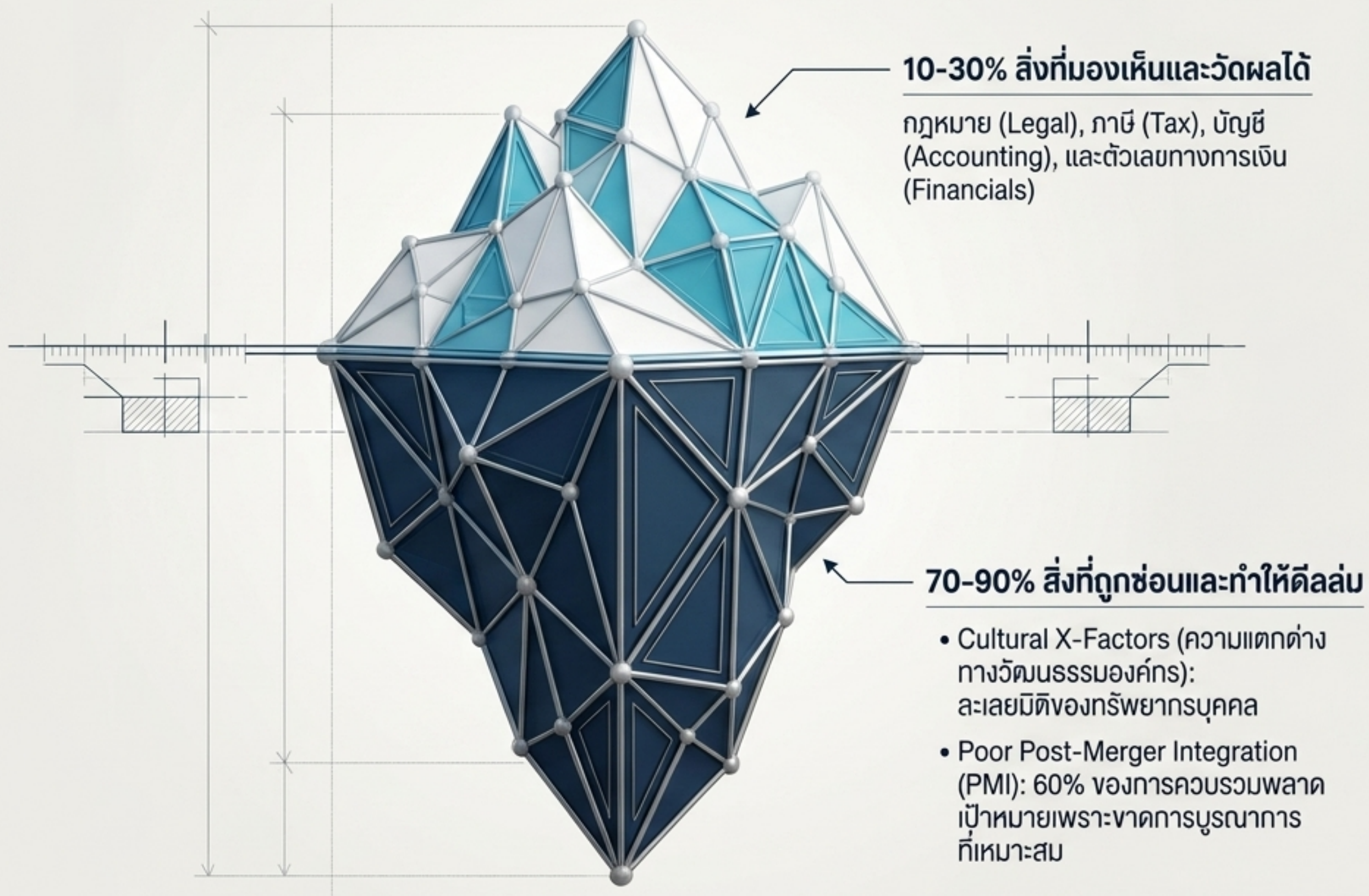
# The M&A Spectrum: จากความยืดหยุ่นสู่การควบคุม



## 5 บทบาทเชิงกลยุทธ์ของ M&A:

1. จัดพอร์ตโฟลิโอ
2. ซื้อความสามารถเฉพาะทาง
3. เข้าถึงตลาดใหม่
4. กระจายความเสี่ยง
5. สร้าง Synergy

# The M&A Iceberg: ทำไม 70-90% ของดีลจึงล้มเหลว?



## 5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ PMI

1. **ผสานวัฒนธรรม (Cultural Alignment)**
2. **บูรณาการระบบปฏิบัติการ (Operational)**
3. **เป้าหมายการเงินชัดเจน (Financial)**
4. **กลยุทธ์สื่อสารโปร่งใส (Communication)**
5. **รักษาคมนก่่ง (Talent Retention)**

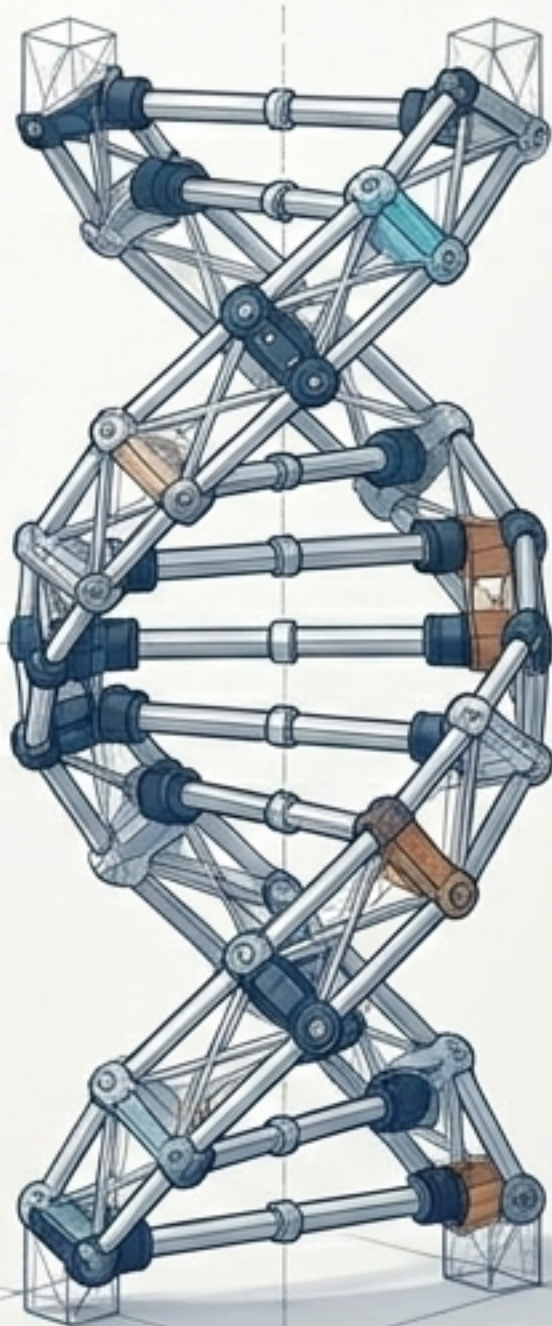
# Strategic Alliances: ทางเลือกที่ยืดหยุ่นกว่า M&A

เมื่อไม่ต้องการควบรวมกิจการเต็มรูปแบบ การหาพันธมิตรคือเครื่องมือเร่งนวัตกรรมและการเข้าถึงตลาด (เหมาะกับอุตสาหกรรมที่ค่า R&D สูง)

มิติการเปรียบเทียบ (Aspect)	Joint Venture (JV)	Non-Equity Alliance
โครงสร้างกฎหมาย (Legal)	✓ ตั้งนิติบุคคลขึ้นมาใหม่ (แยกอิสระ)	✓ ใช้เพียงสัญญา (Contractual) ไม่มีนิติบุคคลใหม่
การลงทุน (Capital)	✓ ต้องลงเงินสด, สิทธิบัตร, หรือ IP	✓ ลงทุนล่วงหน้าน้อยมาก หรือไม่มีเลย
ความเสี่ยง (Risk)	✓ แשרความเสี่ยงตามสัดส่วนหุ้น	✓ จำกัดอยู่แค่ข้อตกลงในสัญญา
การกำกับดูแล (Governance)	✓ มีทีมบริหารชุดใหม่เป็นอิสระ	✓ แต่ละบริษัทยังคงบริหารงานของตนเอง
ระยะเวลา (Duration)	✓ ระยะเวลา มีเงื่อนไขการถอนตัวชัดเจน	✓ ระยะเวลาสั้น หรือเฉพาะเจาะจงเป็นโปรเจกต์

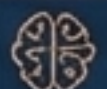
# Digital as DNA: การปฏิรูปที่ไม่ใช่แค่เรื่องของ 'ไอที'

Digital Transformation ไม่ใช่แค่การนำระบบอัตโนมัติมาใช้ แต่คือการฝังเทคโนโลยีเข้าสู่ DNA ขององค์กร เปลี่ยนโมเดลธุรกิจ และขับเคลื่อนด้วย Data



## 1. Cloud Adoption

เพิ่มความยืดหยุ่นและลดต้นทุน  
(Case: Unilever ย้ายระบบสู่ Cloud คู่กับ AI ลดต้นทุนปฏิบัติการได้ถึง 35%)



## 2. Artificial Intelligence (AI)

กลไกหลักของการขับเคลื่อนธุรกิจ (McKinsey 2024: ทีมผู้นำที่พร้อมเรื่อง AI มีโอกาสทำ Digital Transformation สำเร็จมากกว่าถึง 2 เท่า)



## 3. Data Analytics

ใช้ Data แบบเรียลไทม์เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์

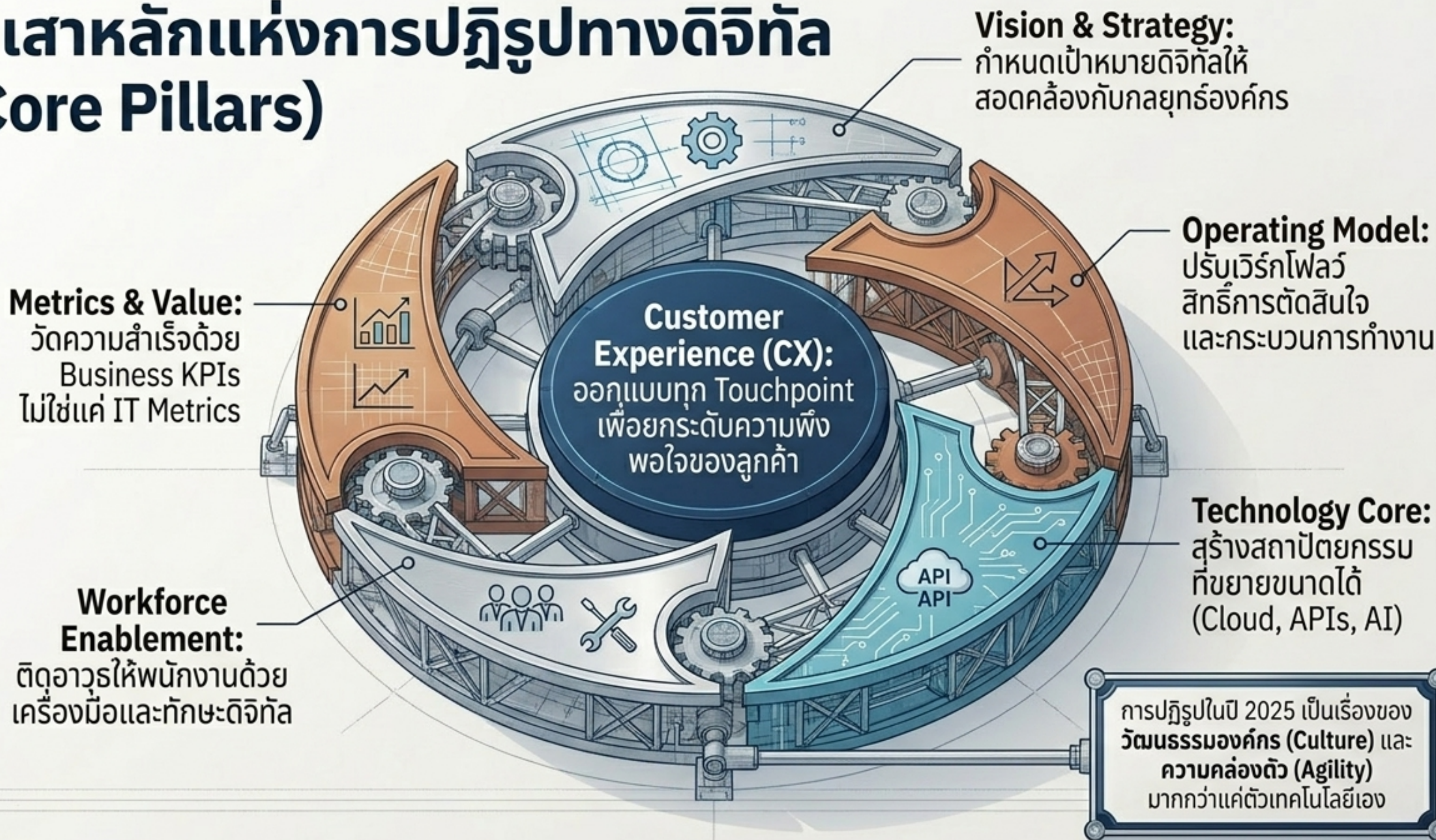


## 4. Automation (RPA)

ลดภาระงานซ้ำซ้อน เพิ่มความเร็วและลดข้อผิดพลาด

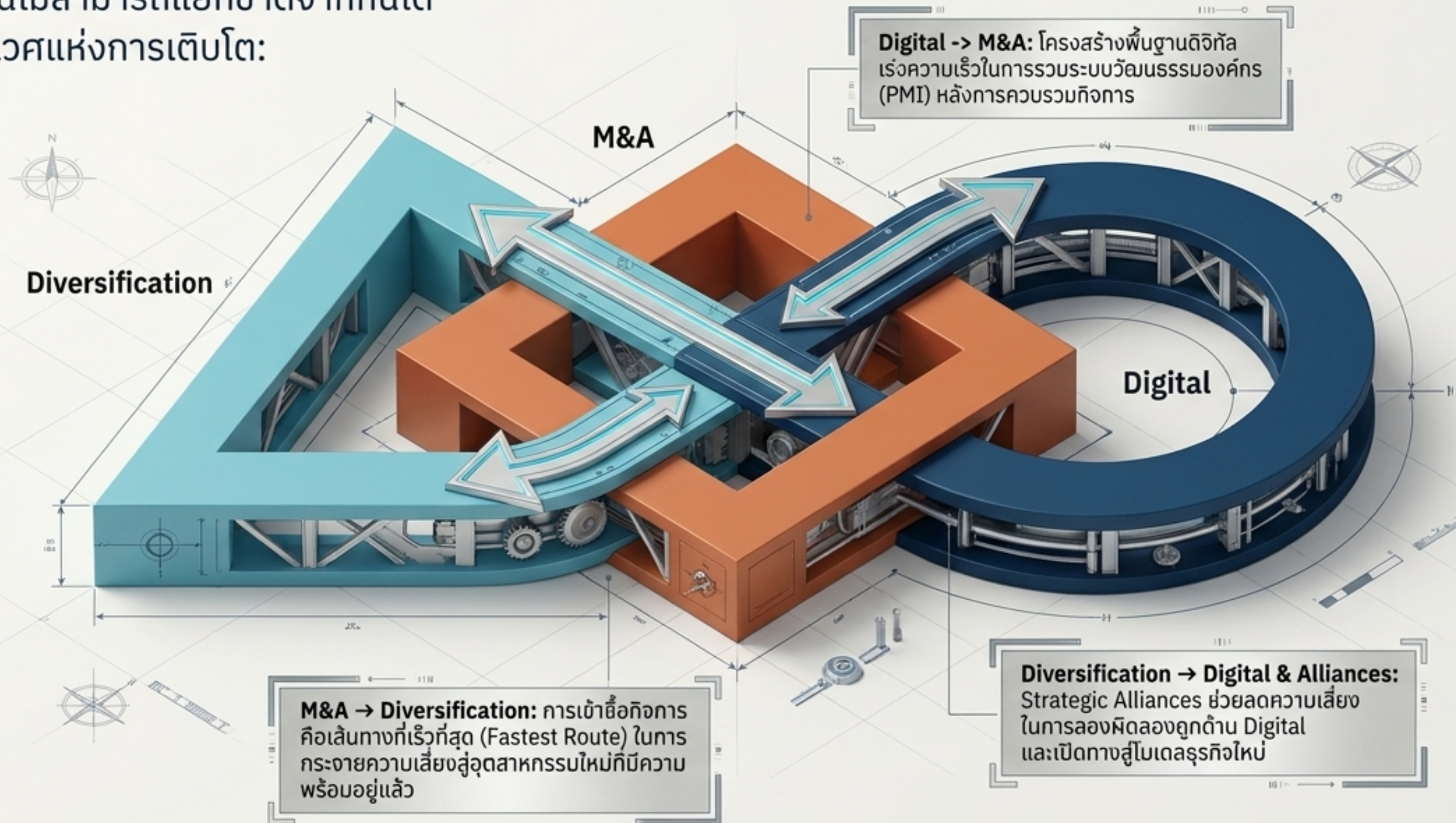


# 6 เสาหลักแห่งการปฏิรูปทางดิจิทัล (Core Pillars)



# Convergence: สถาปัตยกรรมแห่งการเชื่อมโยง

3 กลยุทธ์นี้ไม่สามารถแยกขาดจากกันได้  
ในระบบนิเวศแห่งการเติบโต:

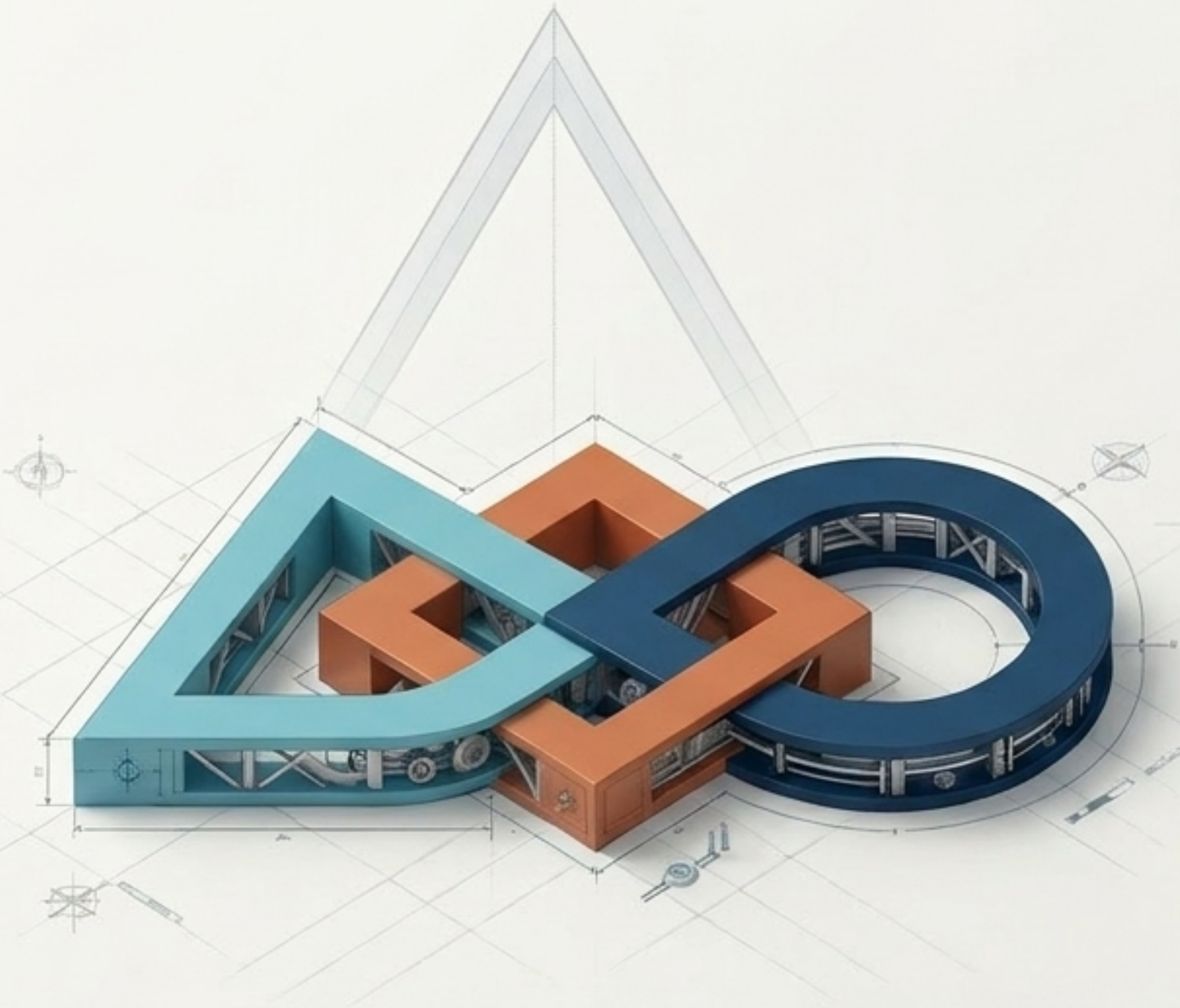


## Interactive Moment: ประเมินสภาพปัตยกรรมองค์กรของคุณ

**ใน 3 เสาหลักนี้ (Diversification, M&A, Digital) กลยุทธ์ใดคือ ‘จุดอ่อน’ ที่กำลังเหนี่ยวรั้งการเติบโตขององค์กรคุณในปัจจุบัน?**

- คุณกำลังฟื้นเติบโตแบบออร์แกนิกในอุตสาหกรรมที่ถึงทางตันหรือไม่?
- องค์กรของคุณให้ความสำคัญกับ ‘ตัวเลข’ มากกว่า ‘วัฒนธรรม’ ในการหาพันธมิตรหรือไม่?
- Digital Transformation ของคุณเป็นเพียงแค่การ ‘ซื้อซอฟต์แวร์’ หรือเป็นการเปลี่ยนระดับ DNA?

# บทสรุป (Summary & Key Takeaways)



✓ **Diversification** กระจายความเสี่ยงอย่างมีกลยุทธ์  
ใช้เกณฑ์เติบโตและ Porter's 3 Tests เป็นตัวกรอง  
เพื่อให้แน่ใจว่าการขยายธุรกิจสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value  
Creation) ไม่ใช่การทำลายมูลค่า

✓ **ผสานพันธมิตรและ M&A อย่างระมัดระวัง**  
M&A และ Alliances คือทางลัดสู่ขีดความสามารถใหม่  
แต่ความสำเร็จ 70-90% ขึ้นอยู่กับการเชื่อมต่อ วัฒนธรรม  
องค์กร และการทำ Post-Merger Integration ที่ไร้รอยต่อ

✓ **ดิจิทัลคือรากฐานของทุกสิ่ง**  
Digital Transformation ไม่ใช่ทางเลือก แต่เป็นโครงสร้าง  
พื้นฐาน (DNA) ที่ช่วยขยายสเกลของการทำ  
Diversification และลดความซับซ้อนของ M&A

องค์กรที่แข็งแกร่งที่สุดในทศวรรษหน้า คือองค์กรที่สามารถบูรณาการทั้ง 3 กลยุทธ์เข้าด้วยกันได้อย่างสมบูรณ์