



Blue Ocean Strategy⁽²⁾



ความแตกต่างด้านสำนึกคิด **Blue Ocean** และสำนึกคิด **Red Ocean** นั้น ก็คือ ความแตกต่างระหว่าง **Chan Kim** และ **Michael E. Porter**

ผมออกจะคิดว่าเป็นการผนีกกำลังกันระหว่างยุโรปและเอเชียเพื่อโค่นเจ้ายุทธจักร

อเมริกันเสียด้วยซ้ำ

เพราะ **Kim** เป็นชาวเกาหลีที่สอนที่ **Insead** แห่งยุโรป ขณะที่ **Porter** รู้ชื่อว่าเป็นราชันแห่ง **Harvard**

Kim จูงใจให้ซีอีโอและผู้บริหารทั่วโลกเห็นว่าผลกำไรและการเติบโตจากการเข้าสู่มหาสมุทรสีครามนั้นเหนือกว่าทะเลเลือด

จากการศึกษาการออก (Launch) ผลิตภัณฑ์และบริการของ 108 บริษัท

เปรียบเทียบระหว่างออกในตลาดทะเลเลือด และสร้างมหาสมุทรสีครามนั้น

เพียง 14% ของ Blue Ocean สร้างส่งผลต่อรายได้ถึง 38% และส่งผลต่อกำไรถึง 61%

จึงไม่น่าแปลกใจที่ซีอีโอทั้งหลายแทบจะขว้าง “Red Ocean Bible” ของพอร์เตอร์ทิ้งไปทันที

ผลการศึกษาของ **Kim** ช่างเร้าใจเหลือเกิน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุค **HyperCompetition** ที่ชัดเจนแทบกำไรไม่เหลือ เลือดแดงทั่วท้องธรร

เคล็ดลับประการหนึ่งของการสร้าง **Blue Ocean** ก็คือการเคลื่อนไหวเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Move) ซึ่งก็คือชุด(Set) ของกิจกรรมด้านการจัดการและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอสินค้าในตลาดที่สร้างใหม่

Strategic Move นี้จะเปิดตลาดใหม่ ที่มีความต้องการสูง มีอัตราการเติบโตสูง

การเคลื่อนไหวเชิงยุทธศาสตร์ของ Apple Computer จากการเป็นผู้ผลิตฮาร์ดแวร์คอมพิวเตอร์ซึ่งมารจีนต้า การแข่งขันสูง ตลาดอิ่มตัวไปสู่การผลิตเครื่องเล่นเอ็มพี 3 iPod ซึ่ง Apple ไม่ได้สร้างเครื่องเล่นเอ็มพี 3 เป็นรายแรก แต่ทว่าเป็นรายแรกที่เคลื่อนตัวเข้าสู่ตลาดนี้ อย่างเอาจริงเอาจัง

Steve Jobs ซีอีโอ Apple หลังจากเห็นแนวโน้มการดาวน์โหลดเพลงฟรีจาก Napster ที่แม้จะถูกสั่งปิดไปแล้ว แต่ก็ยังมีเว็บไซต์นี้ออกมาอีกมาก

เขาจึงจริงจังกับค่ายเพลงใหญ่ทั้ง 5 ให้ผูกพันมิตรกับแอปเปิ้ล

โดยนำเพลงให้มิตรรักแฟนเพลงดาวน์โหลดที่ iTunes ของแอปเปิ้ลในราคาเพลงละ 99 เซนต์

iPod ของ Apple ไม่ใช่เอ็มพี 3 ตัวแรกของโลก แต่เป็นตัวที่สวยที่สุดในโลก เก็บความจำมหาศาล มีเพลงให้เลือกดาวน์โหลดหลายแสนเพลงที่ iTunes

การมีแบรนด์ที่แข็งแกร่งและการสร้างความแตกต่างในทุก ๆ Value Chain ทำให้ iPod ยังเป็นผู้นำตลาด MP3 Player ที่ยังหาผู้ต่อกรยาก

Blue Ocean Strategy คือ

...การสร้างตลาดใหม่ (Create uncontested Market Space)

...ไม่ต้องใส่ใจการแข่งขัน (Make Competition Irrelevant)

...สร้างและจับความต้องการใหม่ (Create and Capture New Demand)

...ทำลายข้อจำกัดที่ต้องเลือกระหว่างคุณค่า-ราคา(Break the Value Trade-Off)

...ผสานระบบทั้งหมดของกิจกรรมของบริษัทเพื่อบรรลุทั้งความแตกต่างและต้นทุนต่ำ(Align the whole system of a firm's activities in pursuit of differentiation and low cost.)

Kim บอกว่าหัวใจของ **Blue Ocean Strategy** ก็คือ **Value Innovation**

แทนที่จะเน้นบดขยี้คู่แข่ง สำนัก **Blue Ocean** บอกว่าไม่ต้องไปสนการแข่งขัน โดยสร้างก้าวกระโดดทางคุณค่าเพื่อผู้ใช้และบริษัทโดยเปิดตลาดใหม่

Value ที่ไร้ Innovation ก็คือการมุ่งเน้นแต่การสร้างคุณค่า (Value Creation) ซึ่งไม่ได้ทำให้คุณโดดเด่นเป็นเอกขึ้นมาเลย

Innovation ที่ไร้ Value ก็มีแนวโน้มที่จะถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี เป็นผู้บุกเบิกตลาด

หรือเป็นอะไรที่ดูล้ำอนาคต ซึ่งลูกค้าไม่พร้อมจ่าย

Value Innovation จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบริษัทผสานนวัตกรรมเข้ากับ Utility ราคาและต้นทุน

Value Innovation คือวิถีคิดเชิงยุทธ์ที่ท้าทายความคิดของพอร์เตอร์

นั่นคือ **Value Trade-Off**

ทว่าสาวก **Blue Ocean** ต้องทั้งแตกต่างและต้นทุนต่ำในเวลาเดียวกัน

พุดง่าย แต่ทำยากที่สุดสุด ®



Case Study 9.0 ฉบับ Phenomenon เขียนโดยธันยวัชร ไชยตระกูลชัย และอาทิตย์ โกวิศรวงกูร ออกวางตลาดแล้ว หาซื้อได้ที่ร้านซีอีดี ศูนย์หนังสือ จุฬาฯ B2S และร้านหนังสือชั้นนำทั่วไป