

# กลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงิน (Blue Ocean Strategy)

เรียบเรียงโดย: กนกพร ทวีพันธ์

สมาคมสโมสรนักลงทุน

กลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงิน (Blue Ocean Strategy) นี้เป็นการคิดค้นที่ใหม่จากกลยุทธ์ทะเลสีแดง (Red Ocean Strategy) ซึ่งหลักการคือ เป็นการมองเรื่องการเติบโตด้วยแนวทางใหม่ เป็นการโต้แย้งหลังการกลยุทธ์ทะเลสีแดง ซึ่งการมุ่งเน้นเพื่อเอาชนะคู่แข่งและการแย่งส่วนแบ่งตลาดเพียงอย่างเดียว นั้น จะทำให้เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมมากขึ้น จนกระทั่งสินค้าที่แข่งขันกันในตลาดมีมากจนไม่แตกต่างกัน จะทำให้องค์กรต้องแข่งขันด้านราคา ซึ่งทำให้เกิดการเจ็บตัวกันขึ้นทำให้เป็นที่มาของการแข่งขันกันแบบทะเลสีแดง ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆ ที่สร้างขึ้นนั้นมีแนวคิดจากกลยุทธ์ทางการทหาร

แต่เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันแบบนี้ต้องพยายามพัฒนาสินค้าให้มีความแตกต่างหรือต้องสร้างความต้องการใหม่ๆ (New Demand) ขึ้นมาเสมอโดยใช้ Innovation ใหม่ๆ หรือเป็นทะเลใหม่ซึ่งเป็นทะเลสีน้ำเงินนั่นเอง และที่กลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงินได้รับการตอบรับดีเนื่องมาจากมีเครื่องมือสนับสนุนครบ บริษัทต่างๆ ที่นำกลยุทธ์นี้มาใช้ ได้แก่ สตาร์บัค ซีเอ็นเอ็น เป็นต้น และถ้าเราต้องการสร้างกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นแบบทะเลสีน้ำเงินนั้น ต้องมาพิจารณาก่อนว่าลูกค้าในอุตสาหกรรมของเราในตอนนี้อะไรหรือบริการเราเนื่องจากราคาที่ต่ำหรือข้อที่ความแตกต่าง แล้วจึงมาเริ่มมองหาใครคือ Non-customer ซึ่ง Non-customer นี้ไม่ได้หมายถึงคนที่ไม่ได้เป็นลูกค้าของเรา แต่มองว่าเป็นคนที่ไม่ใช่ลูกค้าของอุตสาหกรรม

เนื่องจากเนื้อหาของกลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงินนี้ค่อนข้างมาก เพื่อให้เห็นความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์แบบเก่าและใหม่รวมถึงวิธีการสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ นั้นทำอย่างไรได้บ้างนั้นสามารถสรุปได้ ดังนี้ (ส่วนรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถหาอ่านได้ที่หนังสือ Blue Ocean Strategy)

## ลักษณะของตลาดที่ใช้กลยุทธ์แบบทะเลสีแดง

1. อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีอยู่ปัจจุบันและมีขอบเขตชัดเจน

2. บริษัทต่างๆ ในอุตสาหกรรมพยายามเอาชนะคู่แข่งโดยใช้กลยุทธ์ด้านราคา มองการได้ส่วนแบ่งตลาดเป็นเรื่องที่สำคัญ
3. มีการแข่งขันรุนแรงสินค้าไม่มีความแตกต่างกัน โอกาสในการเติบโตน้อย และสัดส่วนกำไรก็น้อยลง
4. ต้องเลือกใช้กลยุทธ์อย่างใดอย่างหนึ่งระหว่างกลยุทธ์ด้านราคา หรือกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง
5. วิเคราะห์ตัวเลขต่างๆ และใช้เวลากับการออกแบบฟอร์มเป็นส่วนใหญ่
6. นำแผนงานและแผนการปฏิบัติหลายๆ อย่างมารวมไว้ด้วยกัน โดยไม่ได้กำหนดกลยุทธ์

#### ลักษณะของตลาดที่ใช้กลยุทธ์แบบทะเลสีน้ำเงิน

1. เป็นอุตสาหกรรมที่ไม่ได้มีอยู่ในปัจจุบันและไม่ทราบมาก่อนว่ามีอุตสาหกรรมประเภทนี้อยู่ด้วย
2. สร้างอุปสงค์ใหม่ขึ้นมา ทำให้มีโอกาสเติบโต และมีสัดส่วนกำไรที่มาก
3. ไม่มุ่งเน้นแข่งขันกับคู่แข่ง ไม่เปรียบเทียบกัน
4. สามารถใช้ได้ทั้งกลยุทธ์ด้านราคาและสร้างความแตกต่างไปพร้อมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่า (Value Innovation)
5. มองภาพใหญ่ โดยไม่มุ่งเน้นเรื่องจำนวน และไม่ยึดติดกับผลการวิเคราะห์
6. ใช้แรงจูงใจในการทำงานไม่ใช่แรงผลักดันจากรอบข้าง

#### นวัตกรรมที่มีคุณค่า (Value Innovation) สามารถสร้างขึ้นได้โดย

1. จับตามคู่แข่งแต่อย่าเอามาเป็นมาตรฐาน ไม่ใส่ใจกับการแข่งขันมากนัก
2. ต้องไม่เสนอลูกเล่นพิเศษต่างๆ เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้า ที่เกิดจากแรงกดดันของการแข่งขัน
3. ลองคิดอะไรใหม่ๆ นอกกรอบ ไม่ควรให้ข้อจำกัดมาขัดขวางการสร้าง ความแตกต่าง
4. ต้องมองในภาพรวม และสิ่งที่ลูกค้าต้องการอย่างแท้จริง แทนที่จะเสนอแต่สิ่ง เดิมๆ ที่อุตสาหกรรมได้เคยทำ

อันที่จริงแล้วการนำกลยุทธ์อะไรก็ตามมาใช้ นั้น ย่อมจะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย หากไม่  
ทำการศึกษาวิเคราะห์ก่อนแล้วย่อมจะทำให้ไม่เห็นผล อีกทั้งการทำธุรกิจนั้นไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว  
และไม่มีกลยุทธ์ไหนที่จะสามารถช่วยให้ประสบความสำเร็จได้เหมือนกันหมด ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละ  
องค์กร ความเหมาะสม และความพร้อมในการนำกลยุทธ์ต่างๆ เข้ามาใช้ ส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับการ  
บริหารองค์กรอีกด้วย ดังนั้นกลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงินนี้จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งเท่านั้น การที่จะนำไปปรับ  
ใช้หรือไม่ อย่างไร แค่นั้นนั้น ก็ย่อมขึ้นอยู่กับวิจารณญาณของผู้วางแผนเอง

---

#### ข้อมูลอ้างอิง:

- เอกสารประกอบการบรรยาย Blue Ocean Strategy, รศ. ดร. พสุ เดชรินทร์.
- Blue Ocean Strategy, W. Chan Kim & Renee Mauborgne.