

# Blue Ocean Strategy VS Red Ocean Strategic



โดย น.ส. จอมขวัญ อุทัยรักษ์ MBA 2

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมในระดับมหภาคและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้ประกอบการยุคใหม่ต้องมีการจัดการองค์ความรู้ เสริมสร้างความสามารถหลัก (core competency) และความชำนาญของธุรกิจ เพื่อให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งมีวิสัยทัศน์ในการมองภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจน มีกระบวนการทำงาน มุ่งเน้นการบริหารงานในเชิงรุก มีการกำหนดความต้องการและทิศทางของธุรกิจ เพื่อให้ทุกปัจจัยของธุรกิจดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น และมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยผ่านกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูล หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้วยกระบวนการตัดสินใจ วางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ การควบคุม หรือการตรวจสอบกลยุทธ์ อีกทั้งต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่เรียกว่า **“การสร้างรายได้เปรียบเชิงกลยุทธ์”**

กลยุทธ์ที่กำลังได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในสถานการณ์ปัจจุบันนี้ คือ **กลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงิน (Blue Ocean Strategy: BOS)** เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันแบบดั้งเดิม ผู้ประกอบการต้องพยายามพัฒนาสินค้าให้มีความแตกต่าง หรือต้องสร้างความต้องการใหม่ ๆ (New Demand) ขึ้นมาเสมอ โดยใช้นวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ หรือเป็นทะเลใหม่ ๆ ซึ่งเป็นทะเลสีน้ำเงิน และกลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงินได้รับการตอบรับที่ดีเนื่องจากมีเครื่องมือสนับสนุนที่มีความเป็นปัจจุบัน ซึ่งที่ผ่านมาบริษัทต่างๆ ที่นำกลยุทธ์นี้มาใช้ ได้แก่ ธุรกิจกาแฟสตาร์บัค (Star Buck), สถานีข่าว ซีเอ็นเอ็น (CNN), ธุรกิจคอมพิวเตอร์เดล (Dell Computer), ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (South West Aieline), ธุรกิจหนังสือออนไลน์ (Amazon.Com) หรือหากเป็นในประเทศไทย ได้แก่ ฮอต พอต (Hot Pot) ซึ่งเป็นสุกี้ร่วมกับอาหารญี่ปุ่น ถ้าตั้งชื่อเป็นสุกี้จะไม่สามารถเข้าไปขายในห้างสรรพสินค้าที่มีร้าน MK สุกี้ตั้งอยู่มาก่อน โดย ฮอต พอต (Hot Pot) ได้แต่เปลี่ยนชื่อใหม่จากสินค้าที่เพิ่มมูลค่าทำให้เข้าสู่พื้นที่ว่างของตลาดใหม่ได้และกำลังได้รับความนิยมตลาดในขณะนี้

ดังนั้น หากผู้ประกอบการจะสร้างกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นกลยุทธ์แบบ “ทะเลสีน้ำเงิน” เพื่อสร้างโอกาสให้ธุรกิจ ผู้ประกอบการต้องพิจารณาก่อนว่าลูกค้าในอุตสาหกรรมของตนเองในเวลานี้ซื้อสินค้าหรือบริการด้วยเหตุผลด้วยราคาที่ต่ำ หรือซื้อที่ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ หลังจากนั้นจึงเริ่มมาวิเคราะห์ว่าใครคือผู้ที่ไม่ใช่ลูกค้าของเรา? (Non-Customer)

อดีตที่ผ่านมา ธุรกิจส่วนใหญ่ได้ใช้กลยุทธ์หนึ่งที่เคยประสบความสำเร็จมาในอดีต คือ **กลยุทธ์ทะเลสีแดง (Red Ocean Strategy: ROS)** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพื่อเอาชนะคู่แข่ง และการแย่งส่วนแบ่งตลาดเพียงอย่างเดียวเท่านั้น หรือหาทุกวิถีทางที่จะลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด ส่วนใหญ่แล้วจะนำไปสู่การแข่งขันและการตอบโต้อย่างรุนแรงจนทำให้เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมมากขึ้น จนกระทั่งสินค้าที่แข่งขันกันในตลาดมีมากจนไม่มีความแตกต่างกัน ทำให้องค์กรต้องแข่งขันด้านราคา ซึ่งทำให้เกิดการบาดเจ็บทางธุรกิจทั้งสองฝ่าย ด้วยกลวิธีนี้ทำให้เป็นที่มาของการแข่งขันแบบทะเลสีแดง ซึ่งกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นนั้นมีแนวคิดจากกลยุทธ์ทางการทหาร

ดังนั้น ผู้เรียบเรียงขอแนะนำเสนอข้อมูลเพื่อให้เห็นความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์แบบเก่า **กลยุทธ์ทะเลสีแดง (Red Ocean Strategy: ROS)** และกลยุทธ์ใหม่ **กลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงิน (Blue Ocean Strategy: BOS)** รวมถึงวิธีการสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ นั้น ผู้ประกอบการทำอย่างไรได้บ้าง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

### 1. ลักษณะของตลาดที่ใช้กลยุทธ์แบบทะเลสีแดง (Red Ocean Strategy: ROS)

1. อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีอยู่ในปัจจุบันและมีขอบเขตชัดเจน และดำเนินถึงลูกค้าเก่า ๆ
2. บริษัทต่างๆในอุตสาหกรรมพยายามเอาชนะคู่แข่งโดยใช้กลยุทธ์ด้านราคา มองการได้ส่วนแบ่งตลาดเป็นเรื่องที่สำคัญ
3. มีการแข่งขันรุนแรงสินค้าไม่มีความแตกต่างกัน โอกาสในการเติบโตน้อย และสัดส่วนกำไรก็น้อย
4. ต้องเลือกใช้กลยุทธ์อย่างใดอย่างหนึ่งระหว่างกลยุทธ์ด้านราคา หรือกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง
5. วิเคราะห์ตัวเลขต่างๆ และใช้เวลากับการออกแบบฟอร์มส่วนใหญ่
6. นำแผนงานและแผนการปฏิบัติหลาย ๆ อย่างมารวมไว้ด้วยกันโดยไม่ได้กำหนดกลยุทธ์

### 2. ลักษณะของตลาดที่ใช้กลยุทธ์แบบทะเลสีน้ำเงิน (Blue Ocean Strategy: BOS)

- 2.1 เป็นอุตสาหกรรมที่ไม่ได้มีในปัจจุบันและไม่ทราบมาก่อนว่ามีอุตสาหกรรมประเภทนี้รวมอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรม
- 2.2 สร้างอุปสงค์ใหม่ขึ้นมา (New Demand) ทำให้มีโอกาสเติบโต และมีสัดส่วนกำไรที่มากขึ้น
- 2.3 ไม่มุ่งเน้นแข่งขันกับคู่แข่ง ไม่เปรียบเทียบกัน
- 2.4 สามารถใช้ได้ทั้งกลยุทธ์ด้านราคาและสร้างความแตกต่างไปพร้อมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่า (Value Innovation)
- 2.5 มองภาพใหญ่ โดยไม่มุ่งเน้นเรื่องจำนวน และไม่ยึดติดกับผลการวิเคราะห์
- 2.6 ใช้แรงจูงใจในการทำงานไม่ใช้แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน

ฉะนั้น หัวใจสำคัญของ “Blue Ocean Strategy” คือ สิ่งที่เราเรียกว่า “Value Innovation” ในส่วนนี้เป็นการผสมผสานระหว่างคำว่าคุณค่าอย่างสร้างสรรค์ (Value) และคำว่านวัตกรรม (Innovation) หลักการ

สำคัญของ BOS ก็จะต้องมีทั้ง Value และ Innovation บูรณาการร่วมกันทั้งสองอย่างควบคู่กันไป ไม่เช่นนั้นก็ไม่สามารถก่อให้เกิดกลยุทธ์ Blue Ocean Strategy ได้เช่นกัน



อย่างไรก็ตาม อาจมีบางธุรกิจที่มีแต่เรื่องของนวัตกรรมเพียงอย่างเดียวโดยขาดการนำเสนอคุณค่า (Value) ก็มักจะเป็นเรื่องของนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีที่มุ่งเน้นพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ แต่ไม่สามารถก่อให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าใด ๆ แก่ลูกค้า หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การนำเสนอสิ่งที่อยู่เกินขอบเขตหรือนอกเหนือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง ธุรกิจคงจะต้องมีทั้งเรื่องของ “คุณค่า” และ “นวัตกรรม” ควบคู่กันไปอย่างคู่ขนาน

นอกจากนี้ นวัตกรรมที่มีคุณค่า (Value Innovation) สามารถสร้างขึ้นได้ดังนี้

1. จับตาคู่แข่งได้ แต่อย่าเอามาเป็นมาตรฐาน และไม่ใส่ใจกับการแข่งขันมากเท่าใดนัก
2. ต้องไม่เสนอลูกเล่นพิเศษต่าง ๆ เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าที่เกิดจากแรงกดดันของการแข่งขัน
3. ลองคิดอะไรใหม่ ๆ นอกกรอบ และไม่ควรให้ข้อจำกัดมาขัดขวางการสร้างความแตกต่าง
4. ต้องมองในภาพรวม (Holistic) และคำนึงถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการอย่างแท้จริง แทนที่จะเสนอแต่สิ่งเดิม ๆ ที่อุตสาหกรรมได้เคยทำมาก่อน

อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างอีกประการที่สำคัญระหว่าง “Blue Ocean Strategy” กับแนวคิดการบริหารกลยุทธ์แบบเดิม ๆ “Red Ocean Strategy” คือ ภายใต้แนวคิดแบบเดิม ๆ นั้น การที่จะประสบความสำเร็จได้ องค์กรจะต้องเลือกแนวทางอย่างใดอย่างหนึ่งว่าจะมุ่งเน้นการนำเสนอความแตกต่างให้กับลูกค้า (Differentiation) หรือ เน้นการเป็นผู้นำที่มีต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) โดยไม่สามารถเป็นทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กัน (เพราะการนำเสนอความแตกต่าง จะไม่ทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำที่สุด)

แต่ภายใต้แนวคิดของ “Blue Ocean” นั้น องค์กรที่ใช้ “Blue Ocean Strategy” สามารถจะเป็นผู้นำที่เสนอได้ทั้งความแตกต่าง และมุ่งเน้นการลดต้นทุนไปพร้อม ๆ กัน โดยการลดต้นทุนนั้นจะเกิดขึ้นจากการลดหรือกำจัดปัจจัยบางประการที่เคยมีอยู่ให้หมดไป (Reduce หรือ Eliminate) ส่วนการนำเสนอคุณค่าและความแตกต่างแก่ลูกค้า นั้นสามารถทำได้โดยการเพิ่มหรือสร้างสรรค์ปัจจัยบางประการที่คนอื่นไม่มี หรือน้อยให้กับลูกค้า (Create หรือ Raise) ดังแนวคิด “Blue Ocean Strategy” ที่มีองค์ประกอบ 6 มิติ ด้านหลักการที่เป็นกฎเกณฑ์ และการลดปัจจัยที่เป็นความเสี่ยง แสดงตารางที่ 1 ต่อไปนี้

## ตารางที่ 1

| 6 มิติหลักสำคัญของ “Blue Ocean Strategy”                                |                                |
|---|--------------------------------|
| หลักการที่เป็นกฎเกณฑ์   | การลดปัจจัยที่เป็นความเสี่ยง   |
| 1. ขยายเครือข่าย สาขาของอุตสาหกรรม                                      | 1. ลดความเสี่ยงในการหาตลาดใหม่ |
| 2. เน้นภาพรวม (Holistic) ไม่เน้นปริมาณ เช่น ยอดขาย จำนวนลูกค้า หรือกำไร | 2. ลดความเสี่ยงในการวางแผน     |
| 3. อย่าคิดถึงความต้องการแบบเดิม ๆ                                       | 3. ลดความเสี่ยงด้านขนาด        |
| 4. จัดลำดับความสำคัญ และวางกลยุทธ์ให้เหมาะสม                            | 4. ลดความเสี่ยงในโมเดลธุรกิจ   |
| หลักการที่เป็นการปฏิบัติ  | การลดปัจจัยที่เป็นความเสี่ยง   |
| 5. เอาชนะอุปสรรคภายในองค์กร   | 5. ลดความเสี่ยงในองค์กร        |
| 6. กำหนดแนวทางในการวางกลยุทธ์   | 6. ลดความเสี่ยงด้านการจัดการ   |

เครื่องมือในการวิเคราะห์ที่สำคัญประการหนึ่งของกลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงิน คือ สิ่งที่เรียกว่า “Five Actions Framework” ซึ่งเป็นคำถามห้าประการที่ทุกองค์กรควรจะทบทวนตนเอง เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ที่นำเสนอทั้งความแตกต่างและการมีต้นทุนต่ำ ดังต่อไปนี้

1. อะไรคือปัจจัยที่เคยคิดว่าสำคัญ หรือจำเป็น และในปัจจุบันไม่สำคัญและจำเป็นอีกต่อไป อีกทั้งควรที่จะตัดออกไป เช่น **การยกเลิก (Eliminated)** ของบางอย่างที่เคยคิดว่า ลูกค้าต้องการ แต่จริง ๆ แล้วในปัจจุบันลูกค้า อาจจะไม่มีความต้องการเลยก็ได้

2. อะไรคือปัจจัยที่สามารถลดลงให้เหลือต่ำกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม **โดยการลด (Reduced)** การนำเสนอคุณค่าบางอย่างให้ต่ำกว่าอุตสาหกรรม ซึ่งที่ผ่านมาอาจจะเคยคิดว่าคุณค่านั้น ๆ ลูกค้ามีความต้องการมาก แต่จริง ๆ แล้วอาจจะไม่มากอย่างที่ตนเองคิดก็ได้

3. อะไรคือปัจจัยที่ควรที่จะยกให้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม **โดยการการเพิ่ม (Raised)** ปัจจัยบางอย่างให้สูงกว่าระดับอุตสาหกรรม

4. อะไรคือปัจจัยใหม่ที่องค์กรควรจะพัฒนาขึ้นมา อีกทั้งยังไม่มีการนำเสนอในอุตสาหกรรมใด ๆ มาก่อน **โดยการสร้าง (Created)** คุณค่าบางประการที่ไม่เคยมีการนำเสนอในอุตสาหกรรมนั้น ๆ

5. อะไรที่ดี มีประโยชน์และมีความเป็นปัจจุบัน องค์กรควรต้อง**รักษาไว้ (Maintain)**

**บทสรุป** อย่างไรก็ตามการนำกลยุทธ์อะไรมาประยุกต์ใช้นั้น ย่อมจะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย หากไม่ทำการศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องก่อนแล้ว ย่อมทำให้มีผลกระทบ อีกทั้งการดำเนินธุรกิจนั้นไม่มีกฎเกณฑ์ สูตรสำเร็จตายตัว และไม่มกลยุทธ์ไหนที่จะสามารถช่วยให้ประสบความสำเร็จได้เหมือนกันหมดทุกปัจจัย แต่ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร ความเหมาะสมและความพร้อมในการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ อีกส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้วิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ หรือผู้จัดการที่มีเทคนิค รูปแบบการบริหารองค์กรที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ

ดังนั้น กลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงินนี้ “Blue Ocean Strategy” จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งเท่านั้น สำหรับการที่จะนำไปปรับใช้หรือไม่ อย่างไร แค่นั้นก็ย่อมขึ้นอยู่กับวิจารณญาณของผู้วางแผนกลยุทธ์นั่นเองเป็นสำคัญ

#### แหล่งข้อมูลอ้างอิง

พสุ เศษรินทร์. (2550). กลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงิน. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย. ค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com> [2550, กรกฎาคม 2].

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค. (2550). กระบวนยุทธธุรกิจ. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย. ค้นจาก <http://www.mbachula.info> [2550, กรกฎาคม 4].

คณัย เทียนพุ่ม. (2550). กลยุทธ์ขั้นสูง. กรุงเทพฯ: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์. ค้นจาก <http://www.oknation.net>

[2550, มิถุนายน 4].

W. Chan Kim & Renee Mauborgme. (2007). **Blue Ocean Strategy**. Harvard Business Review Journal.