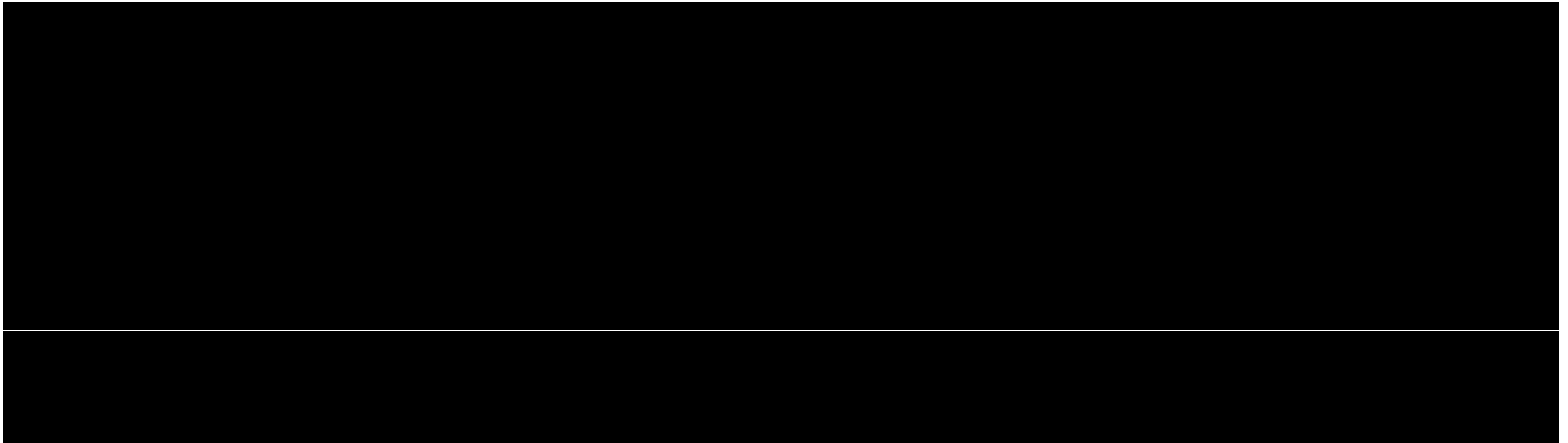


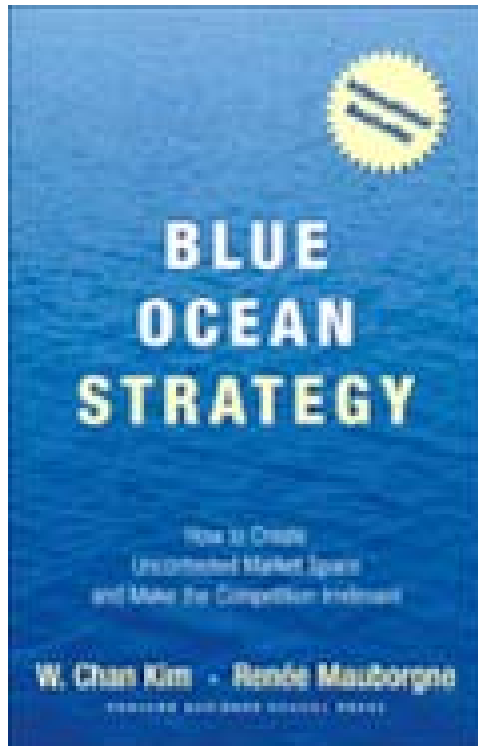
BLUE OCEAN STRATEGY



Session 8



กลยุทธ์น่านน้ำสีฟ้า



- “ในน่านน้ำสีฟ้า อุปสงค์ถูกสร้างขึ้นแทนที่จะแก่งแย่งกัน มีโอกาสมากมายในการเติบโต ซึ่งทั้งมีกำไรและรวดเร็ว”
- How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant
- เขียนโดย W. Chan Kim and Renée Mauborgne จากมหาวิทยาลัย INSEAD
- พิมพ์โดย Harvard Business School Press
- วันที่พิมพ์ February 3, 2005

ทำไมหนังสือเล่มนี้จึงดีและดัง

- ความแตกต่าง
 - ไม่ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ในการแข่งขันที่มุ่งเอาชนะคู่แข่ง
 - หลายความคิดเห็นที่ใกล้เคียง **BOS** แต่ยังไม่สามารถพัฒนาเครื่องมือในการรองรับ
 - หนังสือ **Blue Ocean Strategy** นำเสนอเครื่องมือในการวิเคราะห์และแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ด้วย



มุมมองทางกลยุทธ์ที่ผ่านมา...

- Competitive strategy
 - เชิงรุก
 - เชิงรับ
- Competitive advantage
- Competitive intelligence
- Competitive benchmarking
- ฯลฯ

กลยุทธ์เพื่อการแข่งขันนำไปสู่ทะเลเลือด

- อุตสาหกรรมที่มีอยู่ในปัจจุบัน - **Known market space**
- อุตสาหกรรมที่มีขอบเขตที่ชัดเจน
- บริษัทพยายามที่จะเอาชนะคู่แข่ง - เพื่อให้ได้ส่วนแบ่งตลาดสูงขึ้น
 - เมื่อการแข่งขันรุนแรงขึ้น - โอกาสในการเติบโตและได้กำไรลดน้อยลง
 - สินค้าบริการ กลายเป็น **Commodities**
 - ภาวะการณ์แข่งขันรุนแรงขึ้น - เน้นการแข่งขันด้วยราคามากขึ้น
 - กลายเป็นทะเลสีเลือด (**Bloody Ocean**)
- **Red Ocean** เป็นสิ่งที่พบเห็นทั่วไปในการแข่งขันทางธุรกิจ
 - ไม่ก่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน(Sustainable High Performance)



กลยุทธ์นำน้ำสีฟ้าไม่มุ่งการแข่งขัน

- เป็นอุตสาหกรรมที่ไม่ได้มีอยู่ในปัจจุบันและไม่รู้ว่ามียู่
- เป็นการสร้างให้เกิดอุปสงค์ (**Demand Creation**)
- มีโอกาสสำหรับการเติบโตของกำไรมากมาย
- การแข่งขันไม่ใช่ประเด็นสำคัญ
 - กฎการแข่งขันยังไม่มีกำหนดที่ชัดเจน
 - ไม่ใช่คู่แข่งเป็นเครื่องมือในการ **Benchmarking**



เปรียบเทียบกลยุทธ์ทั้งสอง

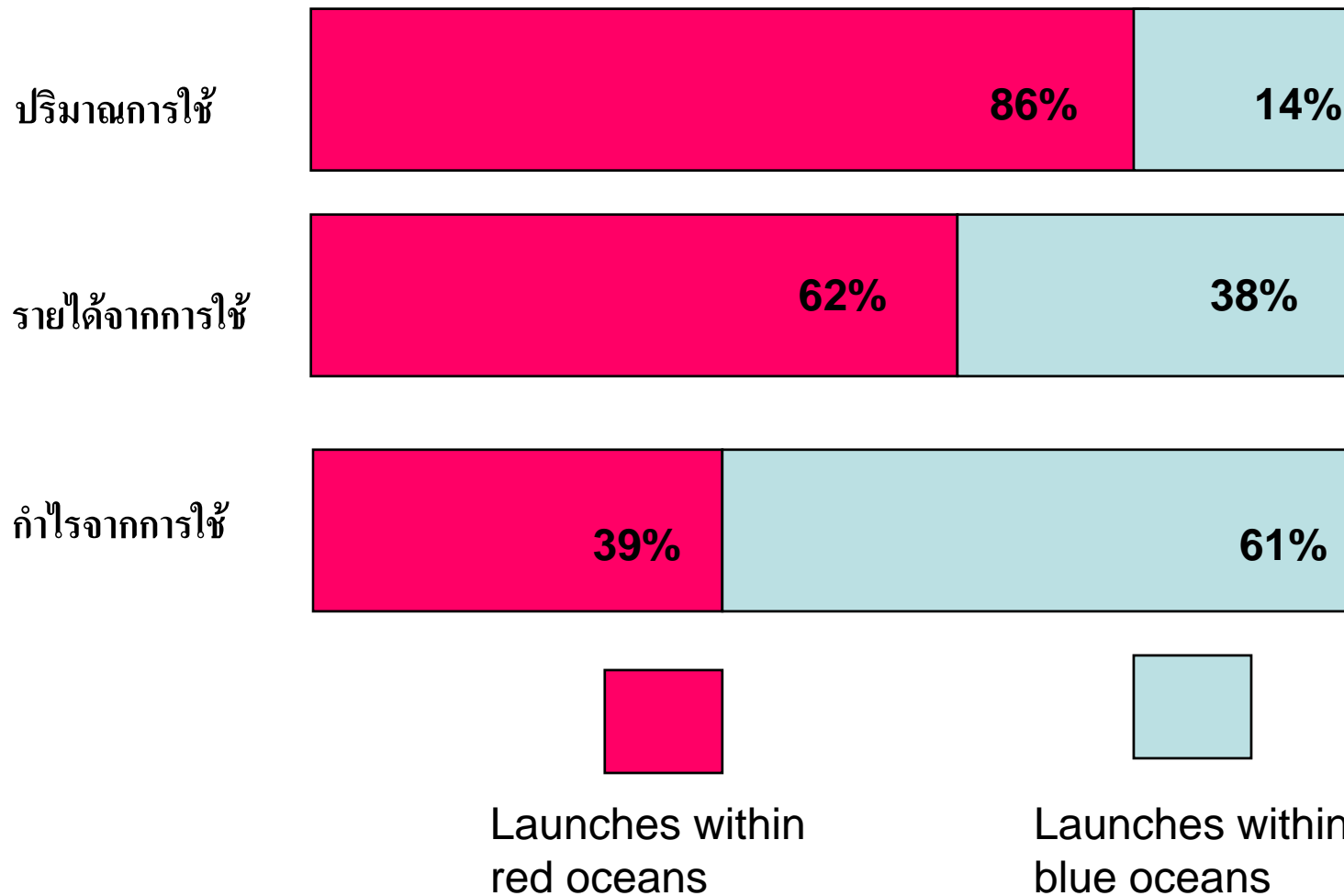
กลยุทธ์ทะเลเลือด

- แข่งขันกันในตลาดปัจจุบัน
- เอาชนะการแข่งขัน
- แย่งชิงอุปสงค์ที่มีอยู่ในตลาด
- Make the value/cost trade off
- Align the whole system/activities with either differentiation OR low cost

กลยุทธ์น่านน้ำสีฟ้า

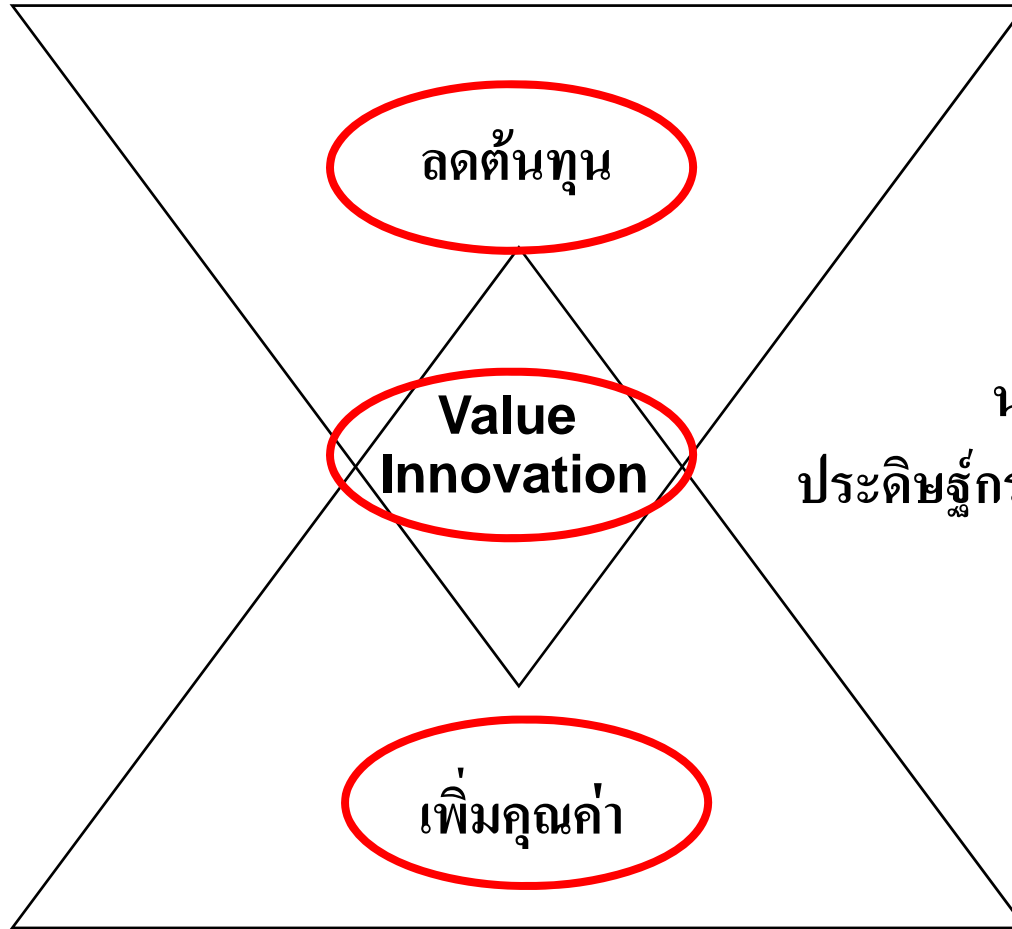
- สร้างตลาดใหม่ที่ยังไม่มีการแข่งขัน
- ไม่ต้องสนใจการแข่งขัน
- สร้างและเข้ายึดอุปสงค์ใหม่
- Break the value/cost trade off
- Align the whole system/activities in pursuit of differentiation AND low cost

เปรียบเทียบผลตอบแทน



ทำได้อย่างไร

บริษัท



นวัตกรรม =
ประดิษฐ์กรรม บวก พาณิชยกรรม

ลูกค้า

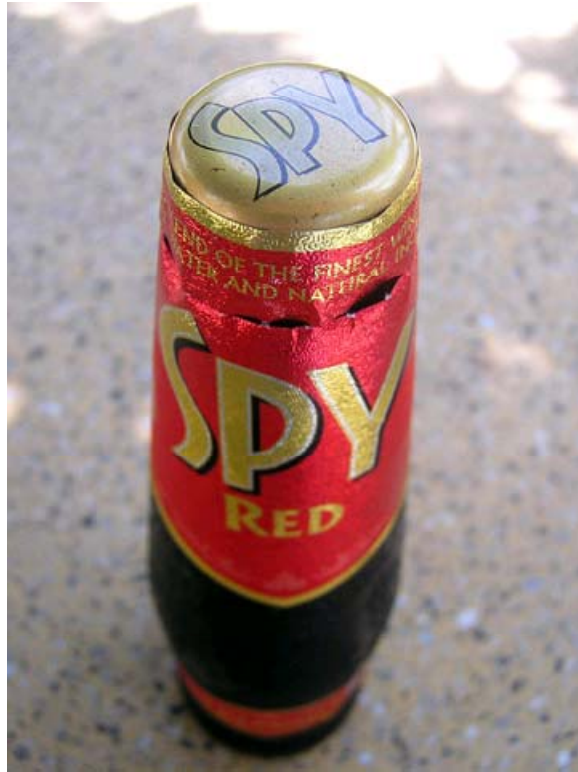
ตัวอย่างกลยุทธ์น้ำานน้ำ้าไฟฟ้าที่ประสบความสำเร็จ



คำถามชวนคิด

คุณเคยเห็นกลยุทธ์น่านน้ำสีฟ้าที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยหรือไม่

ตัวอย่างกลยุทธ์น้ำานน้ำไฟฟ้าที่ประสบความสำเร็จ



Analytical Tools and Frameworks



- **The Strategy Canvas**
- **Horizontal Axis**
- **Vertical Axis**
- **The Value Curve**



Strategy Canvas

- แผนผังกลยุทธ์ – เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการวิเคราะห์และปฏิบัติเพื่อให้เกิด BOS
- แกนนอน – ปัจจัยที่ใช้ในการแข่งขัน (เลือกที่สำคัญที่สุด 5 – 7 ปัจจัย) เพื่อให้เกิดผลประกอบการที่ประสบความสำเร็จ
- แกนตั้ง – ระดับที่ผู้ซื้อได้รับ หรือ สิ่งที่บริษัทลงทุนและนำเสนอ (สูง-ต่ำ, มาก-น้อย)
- เมื่อทำการ Plot และเชื่อมโยงจะได้ Value Curve

Strategy Canvas of Body shop

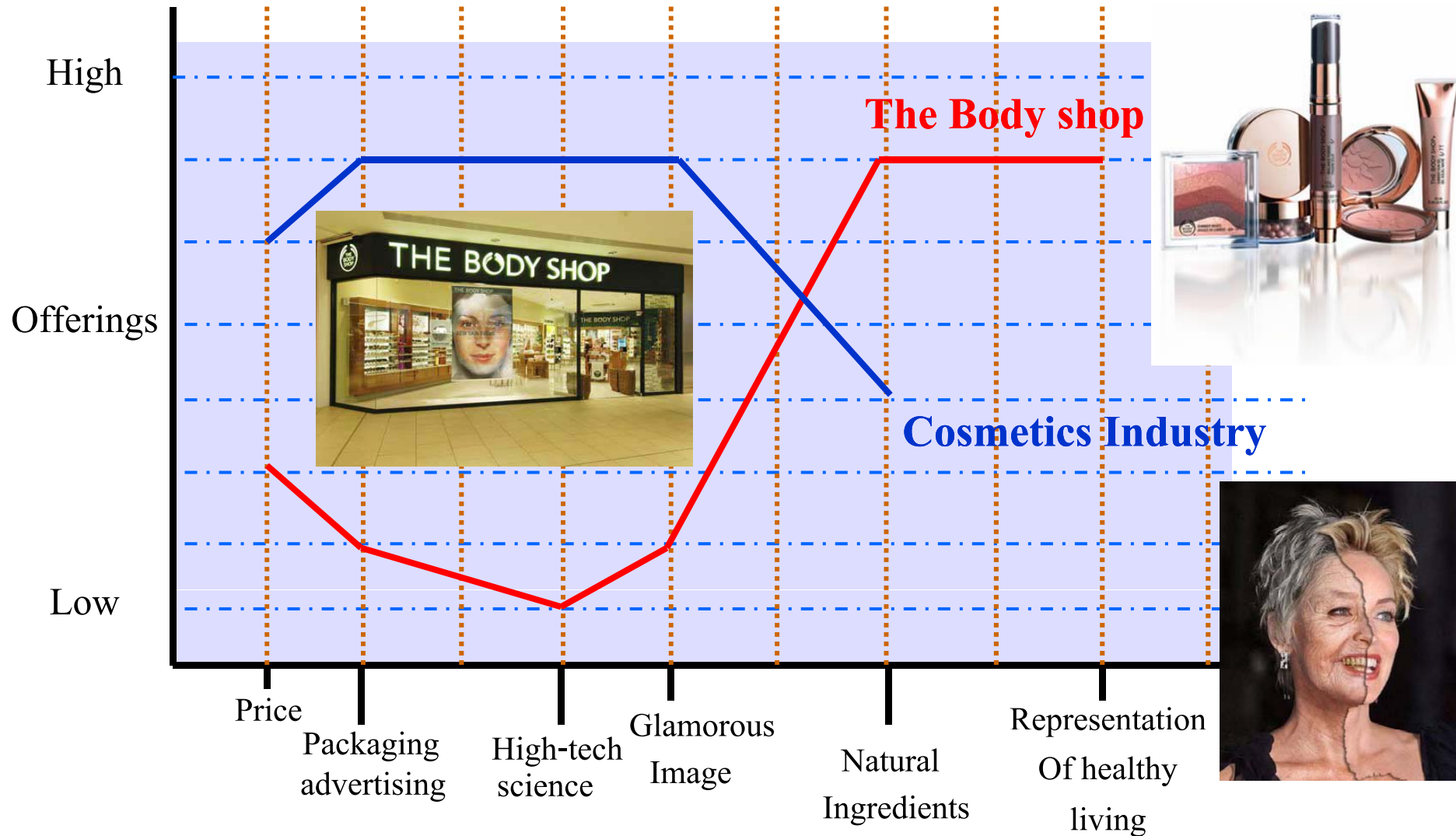
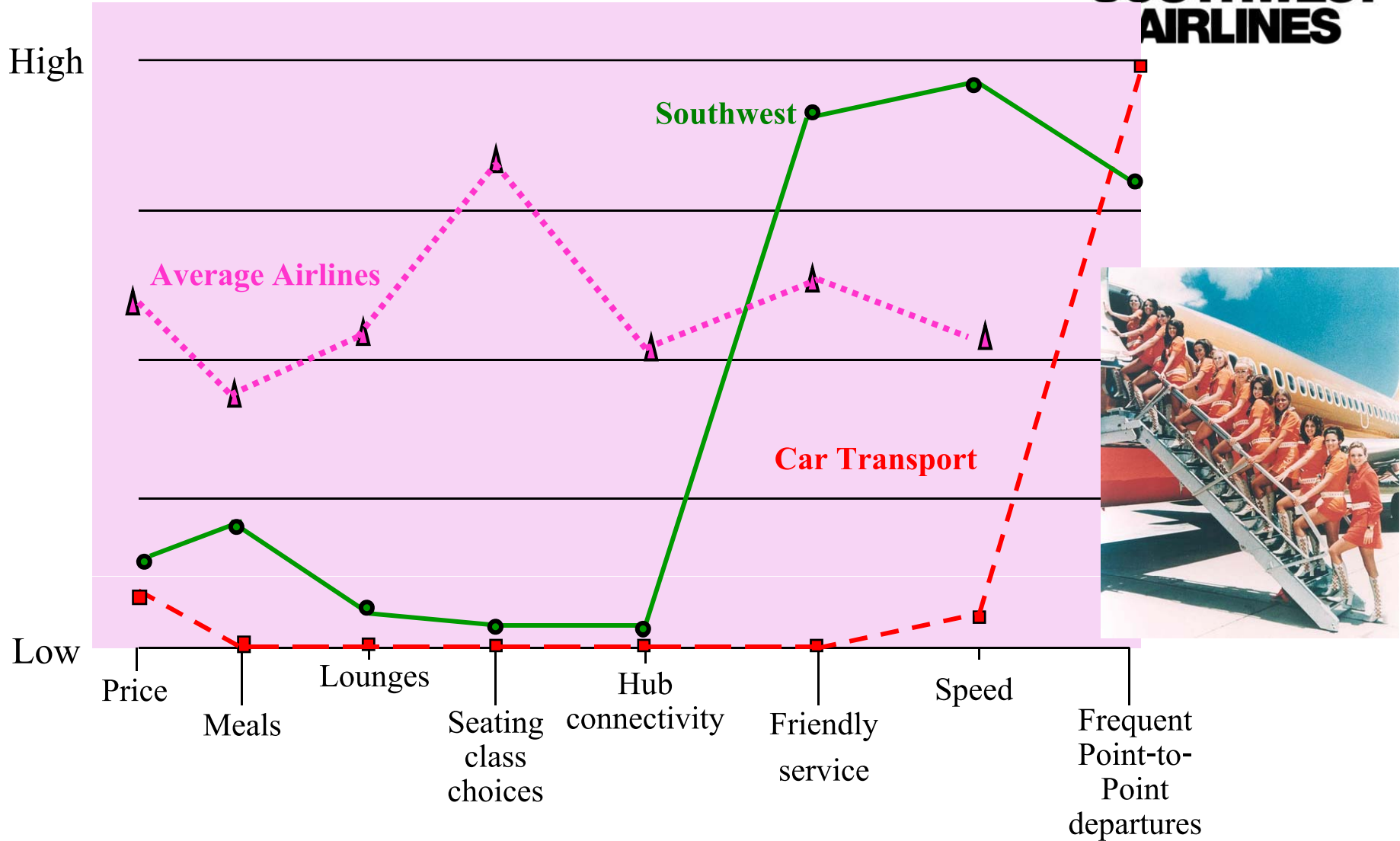


FIGURE 2-6

Kim & Mauborgne, 2005

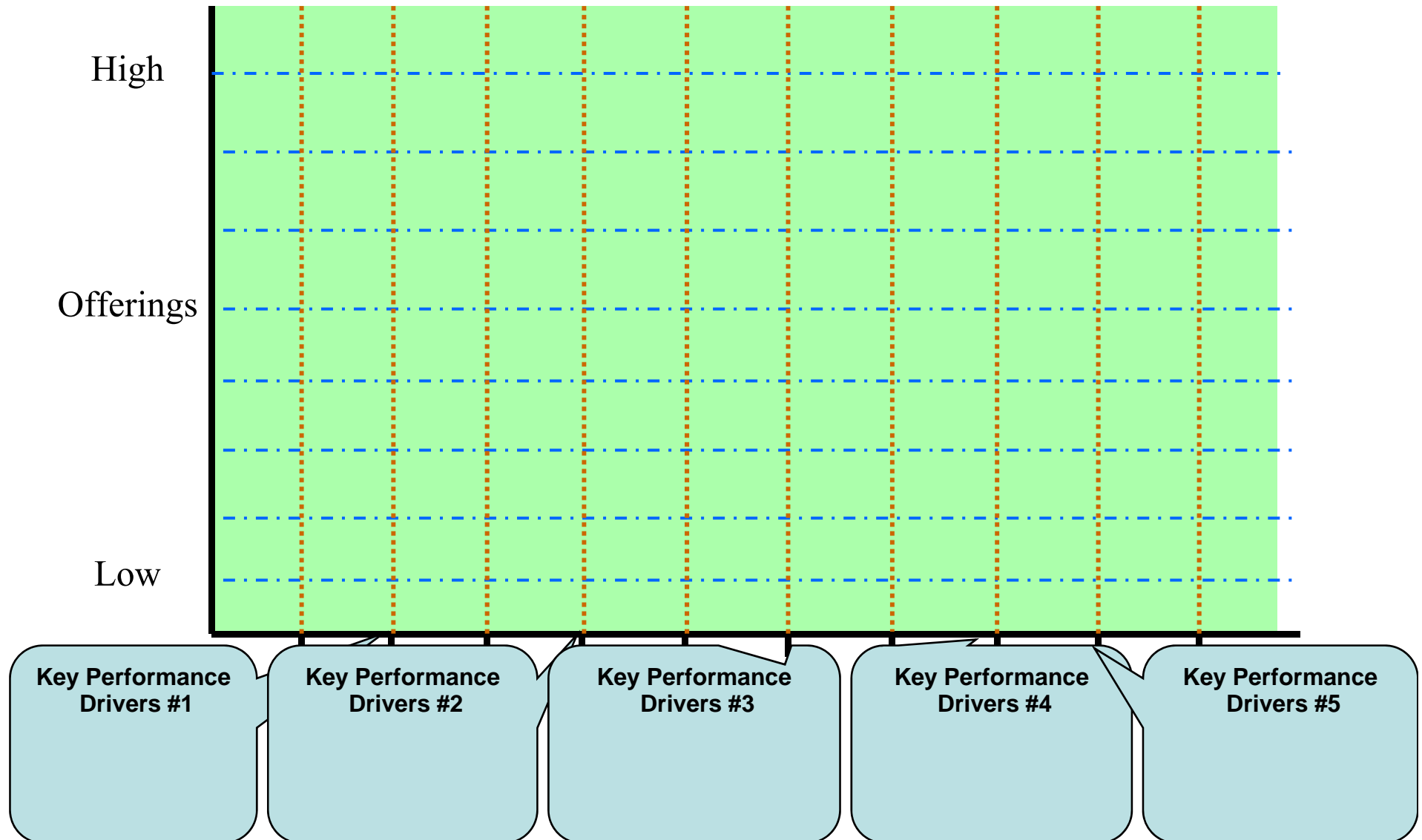
The Strategy Canvas of Southwest Airlines



ปัจจัยที่ใช้ในการแข่งขัน = ตัวขับเคลื่อนผลประกอบการ (Key Performance Drivers)

- จากแนวคิดข้างต้น ความเข้าใจและการกำหนดปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลประกอบการเป็นเรื่องสำคัญเพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการคิดเชิงกลยุทธ์นำหน้าสี่ฟ้า
 - ตัวขับเคลื่อนผลประกอบการคือสิ่งที่องค์กรใช้ในกิจกรรมห่วงโซ่มูลค่า ได้แก่ การหาวัตถุดิบทั้งขาเข้าและขาออก (Logistics) การดำเนินการผลิต การตลาดและบริการหลังการขาย กิจกรรมต่างๆที่ทำเพื่อลดต้นทุน หรือเพื่อสร้างความแตกต่าง เพื่อให้ลูกค้าใช้ตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
 - โดยปกติในอุตสาหกรรมหนึ่งๆจะมีตัวขับเคลื่อนผลประกอบการประมาณ 5 ถึง 7 ปัจจัย
 - ยกตัวอย่างเช่น ราคาสินค้า คุณภาพสินค้า หรือ การมีเว็บไซต์ จำนวนเซลล์ขายสินค้า หรือ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ สถานที่ตั้งของร้าน และอื่นๆ
 - เขียนตัวขับเคลื่อนผลประกอบการที่แกนแนวนอน

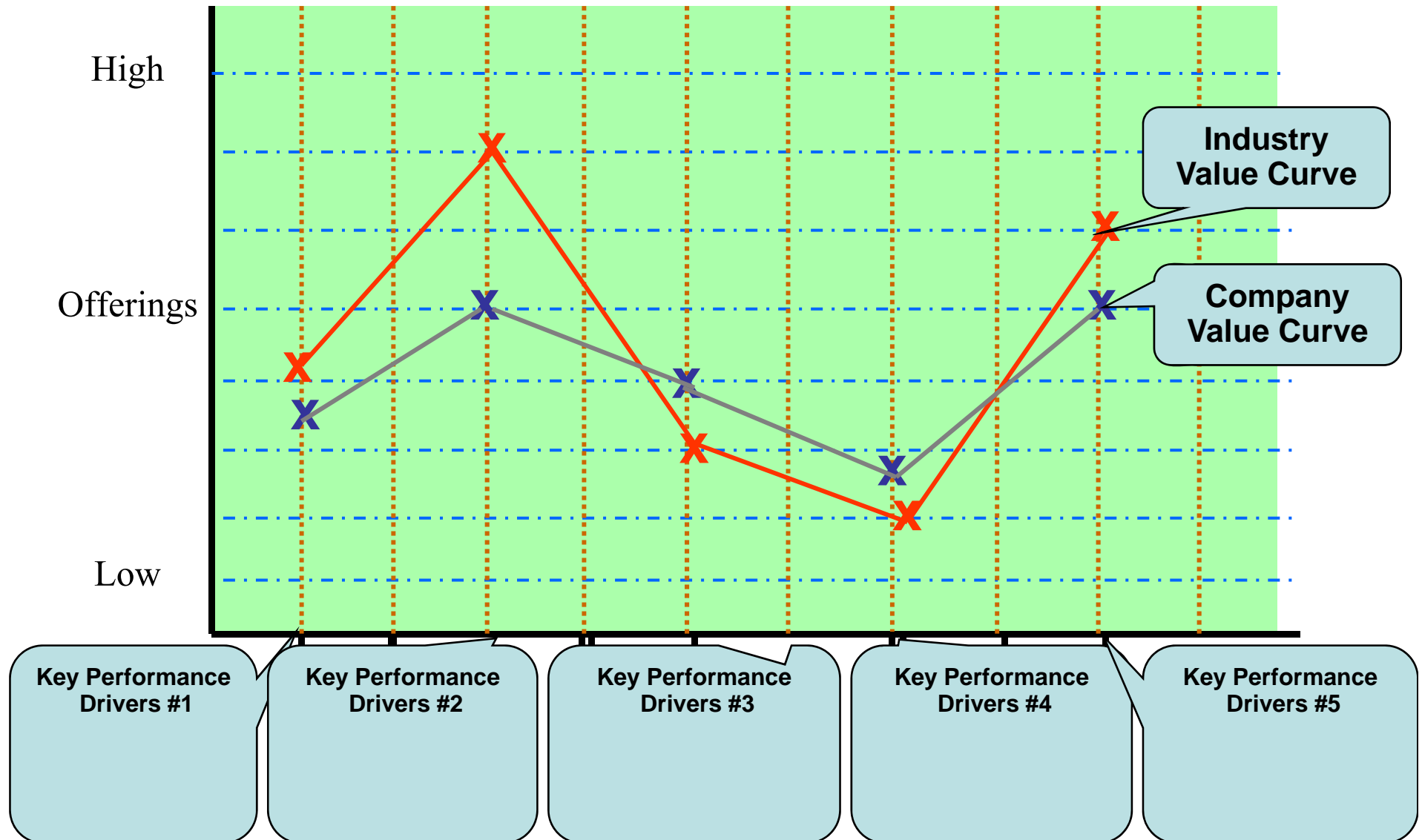
The Strategy Canvas of Your Business



Value Curve

- เส้นที่ลากจากจุดที่ทำการผลิตของปัจจัยที่กลุ่มบริษัทในอุตสาหกรรมแข่งขันกันจะถูกเรียกว่าเป็น **Value Curve** ของอุตสาหกรรมนั้นๆ
- บริษัททั่วไปในอุตสาหกรรมข้างต้นจะมี Value Curve ที่คล้ายๆกัน
- การแข่งขันใน **Red Ocean** จะเกิดขึ้นเมื่อมีการขยับ Curve ขึ้นลงที่เล็กน้อย แต่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง รูปร่างของ **Curve** ไปจากเจ้าอื่นๆ
- คุณคิดว่า **Value Curve** ของบริษัทที่ประสบความสำเร็จจะแตกต่างจากบริษัทอื่นๆในอุตสาหกรรมเดียวกันอย่างไร

The Strategy Canvas of Your Industry

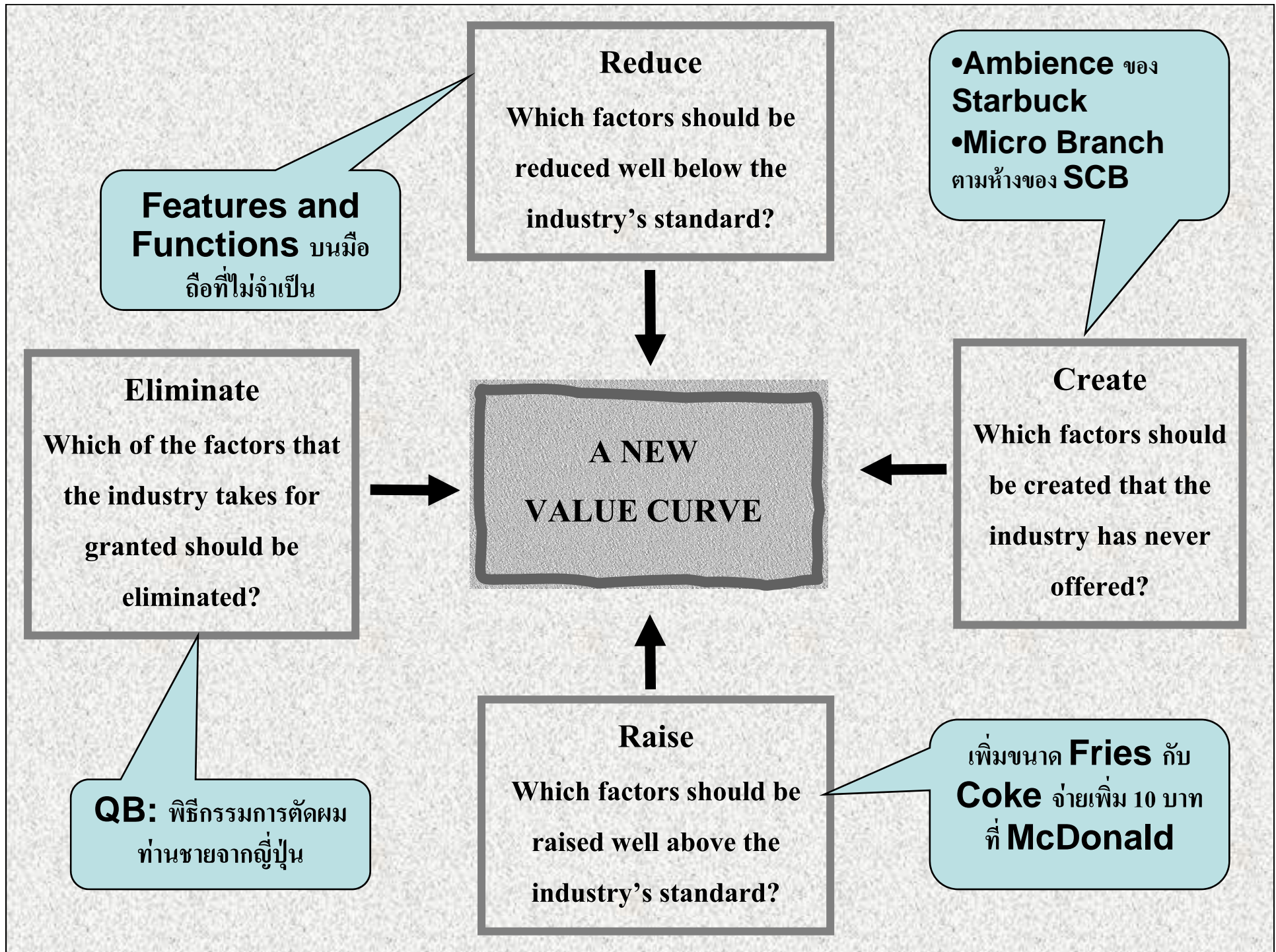


สร้าง Value Curve ที่ไม่เหมือนใคร



- ทำไมต้องเหมือนใคร
- เหมือนคนอื่นแล้วได้อะไร
- ทำอย่างไรจึงจะผลิตได้ถูกกว่า
- อย่งไรจึงจะนำเสนอสิ่งที่แตกต่าง
- ทำอย่างไรจึงจะเพิ่มความพึงพอใจ (มูลค่า)ให้ผู้บริโภค





Value Innovation

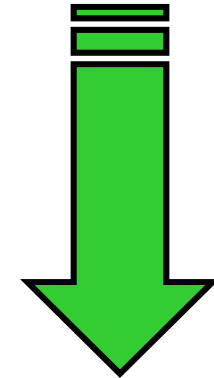
Drop Cost Structure

Eliminate

Which of the factors
That the industry takes
For granted should be
Eliminated?

Reduce

Which factors should
Be reduced well below
The industry's
Standard ?



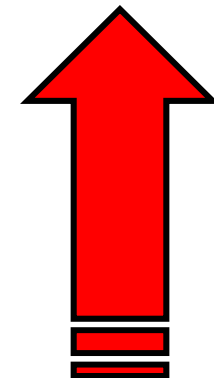
Lift Buyer value and create New Demand

Raise

Which factors should
Be raised well above
The industry's
Standard?

Create

Which factors should be
Created that the industry
Has never offered?



Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid

 พยายามตอบทั้งสี่คำถาม เพื่อสร้าง Value Curve ใหม่

 เพื่อให้เกิดทั้ง Differentiation และ Low Cost

 หลีกเลี่ยงปัญหา การมุ่งเน้นแต่ Raising และ Creating

Eliminate-Reduce-Raise-Create

Eliminate*

ปัจจัยอะไรที่สามารถกำจัดไปได้, ปัจจัย
อะไรที่ผู้ซื้อไม่ Appreciate อีกต่อไป,
ปัจจัยที่น่าเสนาะมากเกินไปหรือไม่?

Raise

เน้นปัจจัยนี้เพื่อเอาใจลูกค้า, เพิ่มปัจจัยนี้
เพื่อให้มูลค่าสินค้าสูงสุด

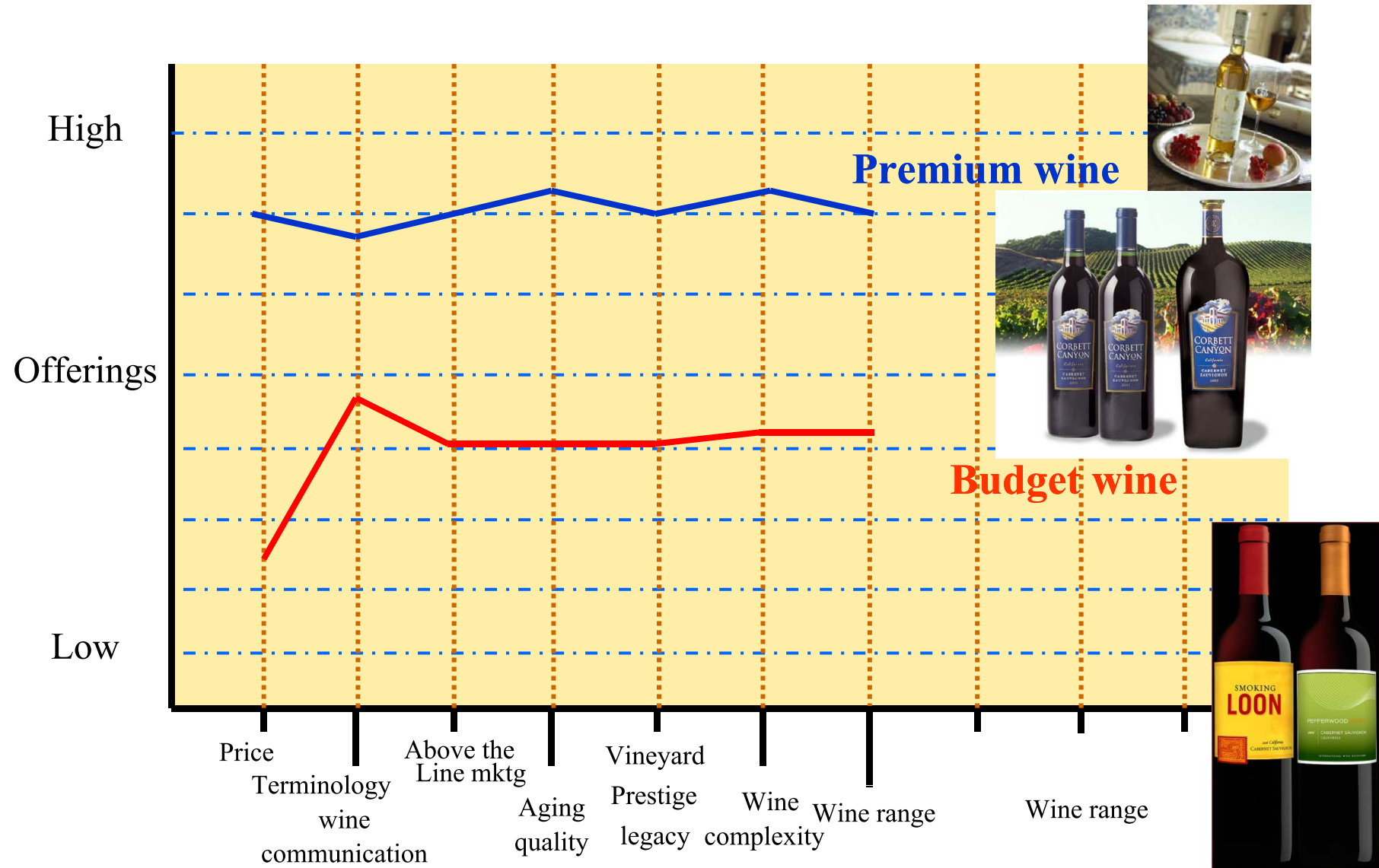
Reduce

ปัจจัยที่ว่าลงทุนคุ้มกับที่ลูกค้ารู้สึกว่าจะ
ได้รับหรือไม่? โอเวอร์ไปหรือไม่?
ลดลงบ้างจะกระทบยอดขาย?

Create*

Reconstruction สร้างสรรค์ปัจจัยที่ไม่เคย
มีมาก่อน, Value maximization

The Strategy Canvas of U.S. Wine Industry



Casella Wines, Australia

- ✓ **How to make a fun and nontraditional wine that's easy to drink to everyone?**
- ✓ **Demand side for beer, spirits, and RTD cocktails**
- ✓ **Wine = Turnoff, intimidating, too complex**
- ✓ **[yellow tail] = social drink accessible to everyone**
: beer drinkers, cocktail drinkers
- ✓ **Fastest growing brand in the history to U.S.**
and Australia wine industries
- ✓ **#1 imported wine in to U.S.**
- ✓ **#1 red wine sold in U.S.**



Eliminate – Reduce – Raise - Create



Grid : The case of [yellow tail]

Eliminate

- Enological terminology and Distinctions
- Aging qualities
- Above-the-line marketing

Raise

- Price versus budget wines
- Retail store involvement

Reduce

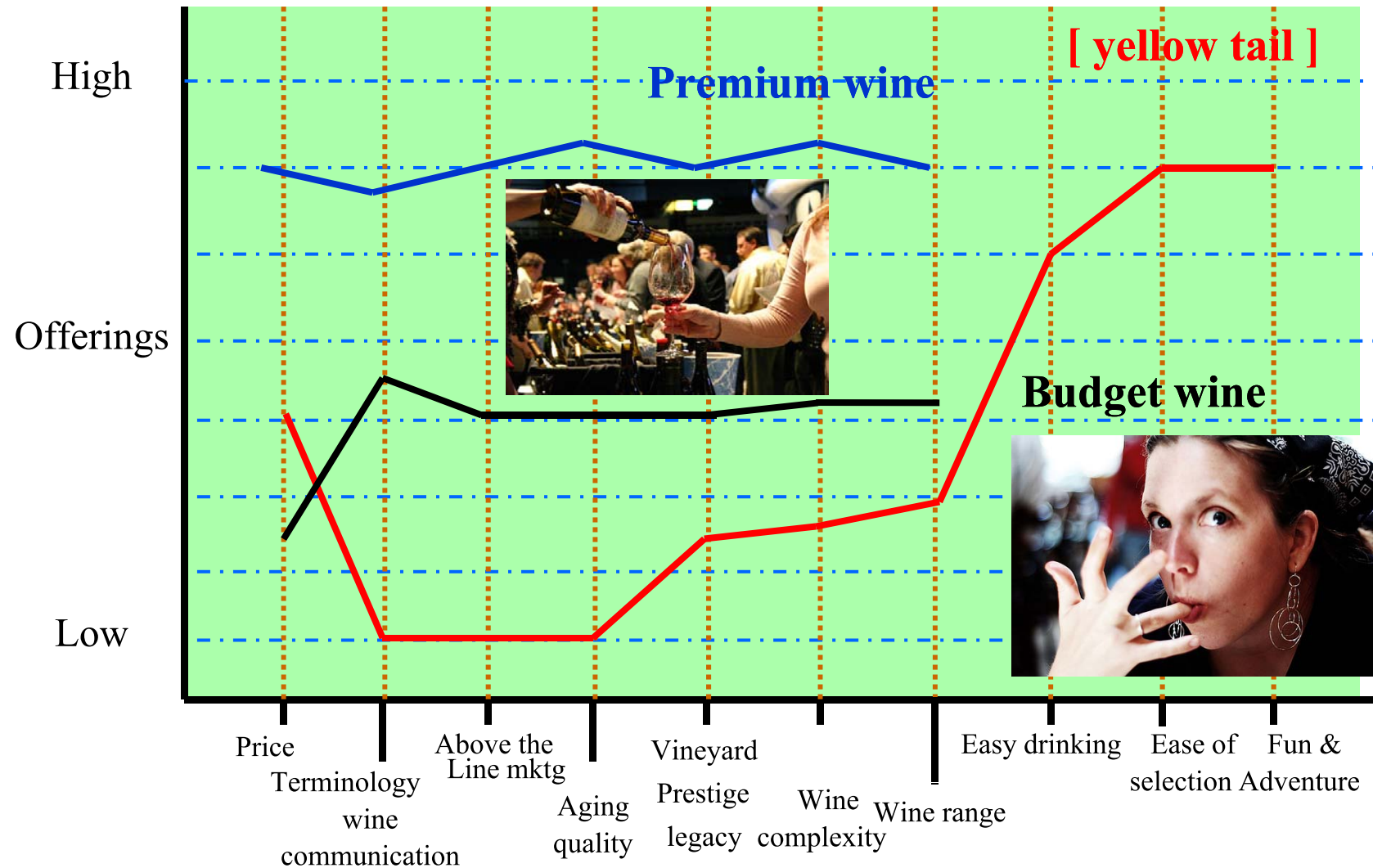
- Wine complexity
- Wine range
- Vineyard prestige

Create

- Easy drinking
- Ease of selection
- Fun and adventure



The Strategy Canvas of U.S. Wine Industry



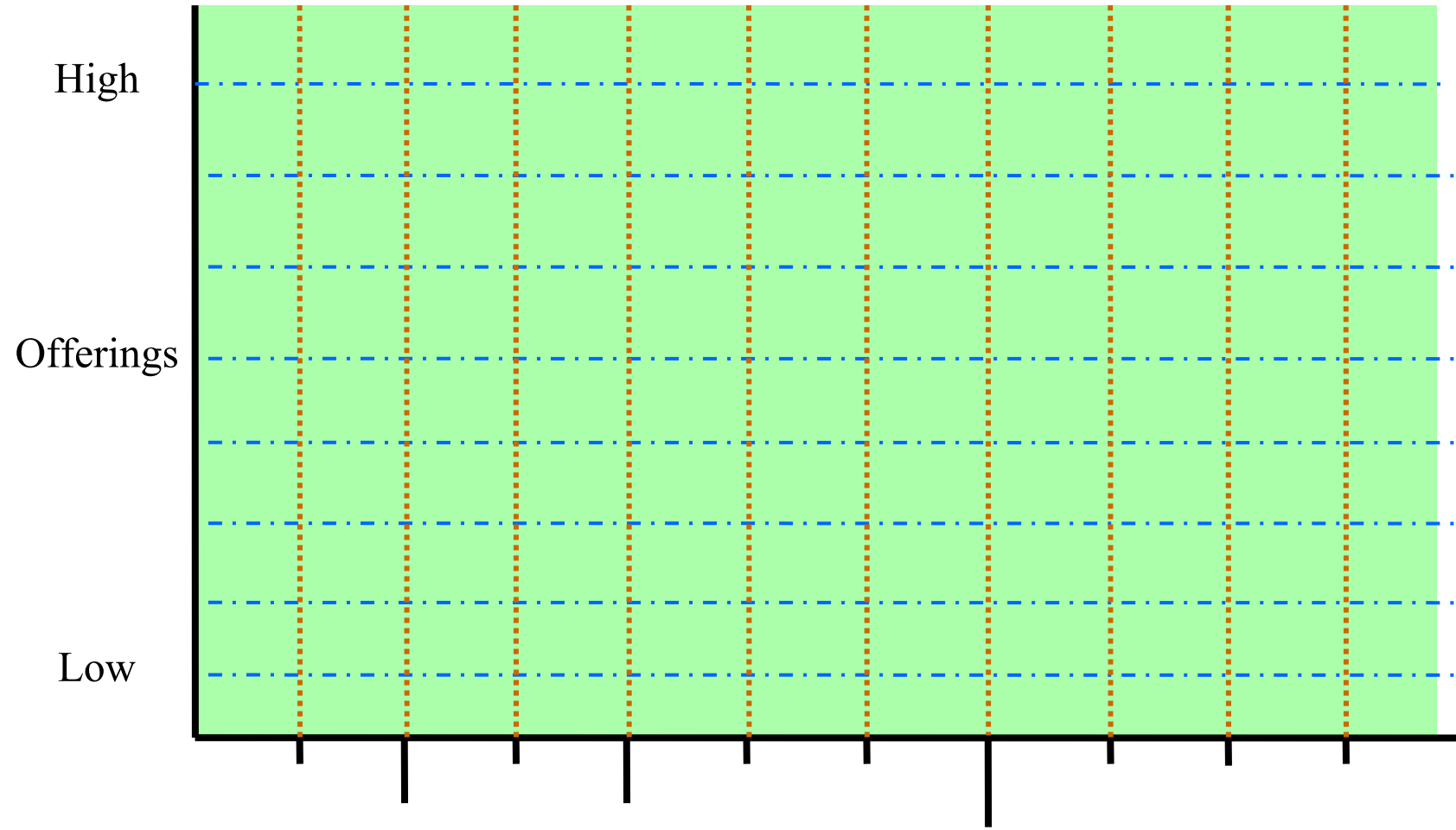
Eliminate – Reduce – Raise - Create



Grid : Your Import & Exporting Business

<p style="text-align: center;">Eliminate</p> <ul style="list-style-type: none">---	<p style="text-align: center;">Raise</p> <ul style="list-style-type: none">---
<p style="text-align: center;">Reduce</p> <ul style="list-style-type: none">---	<p style="text-align: center;">Create</p> <ul style="list-style-type: none">---

The New Strategy Canvas



Test of Good Strategy

• Focus

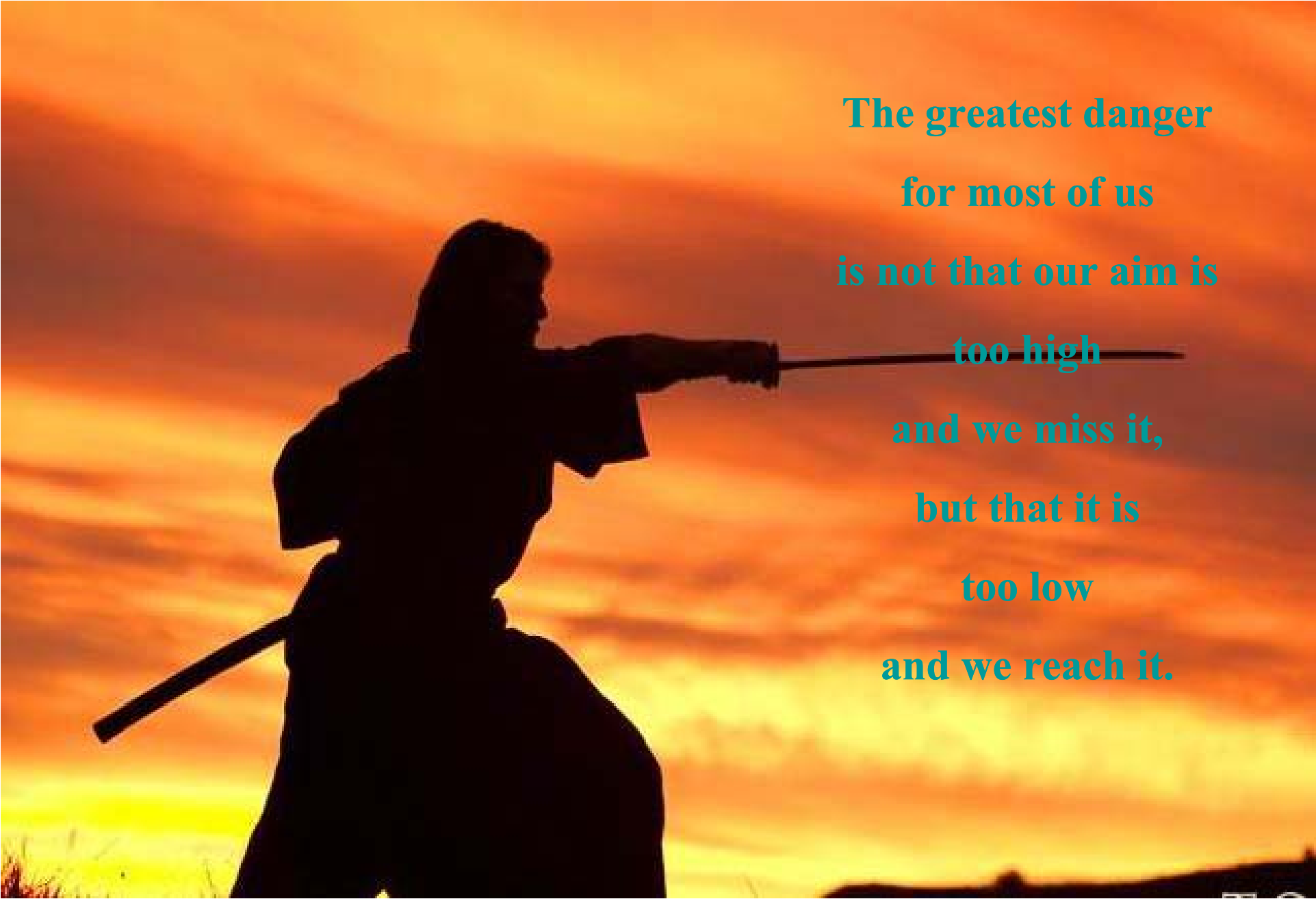
- อย่าซับซ้อน ต้นทุนสูง
- เน้นแค่ 3-4 ปัจจัยที่ดีที่สุด มากไป => ไร้ค่า

• Divergence

- No Me-too Strategy
- Value Curve แตกต่างจากคู่แข่งเด่นชัด or Red Ocean

• Compelling Tagline

- กลยุทธ์ชัดเจน ส่งสารให้ผู้ซื้ออย่างจริงใจ
- Commercial Potential

A silhouette of a person, possibly a warrior or knight, standing in a field and holding a sword. The person is facing right, with their right arm extended forward, holding the hilt of a sword. The sword's blade is visible, extending horizontally across the frame. The background is a dramatic sunset or sunrise sky, with warm orange and yellow tones and soft, wispy clouds. The overall mood is contemplative and inspiring.

**The greatest danger
for most of us
is not that our aim is
too high
and we miss it,
but that it is
too low
and we reach it.**

Michelangelo