



Learn Master Strategy with

STRATEGIC  
ศูนย์พัฒนาบุคลากรทางการธุรกิจ

## Blue Ocean Strategy vs. 5 Forces

ตามที่เราทราบกันดีอยู่แล้วว่าศาสตราจารย์ Kim และ Mauborgne ได้ศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจขององค์กรต่าง ๆ รวมถึงหน่วยงานของรัฐมานานกว่า 15 ปี และได้รวบรวมเขียนเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า Blue Ocean Strategy ขึ้น สรุปโดยย่อของทฤษฎี Blue Ocean คือ การสร้างความต้องการของตลาดขึ้นมาใหม่ โดยไม่มุ่งเน้นที่การแข่งขัน อันเป็นแนวความคิดที่ทำทนายอย่างสิ้นเชิงกับทฤษฎีการแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์มานานกว่า 30 ปี ของศาสตราจารย์ Michael E. Porter ซึ่งมีแนวคิดสำคัญ ที่เรารู้จักคุ้นเคยกันดีคือ Five Forces หรืออิทธิพล 5 ประการในการแข่งขันทางธุรกิจ อันเป็นเครื่องบ่งบอกถึงระดับความเข้มข้นของการแข่งขัน

คุณเคยถามตัวเองใหม่ว่า คุณเป็นสาวกของ Five Forces หรือเป็นผู้ที่คลั่งไคล้ใน Blue Ocean? คุณพยายามที่จะยึดครองความเป็นเจ้าตลาด หรือชอบที่จะมองหาและสร้างโอกาสใหม่ ๆ? และในความเป็นจริงแล้ว กลยุทธ์ทั้งสองแตกต่างกันอย่างไร Andrew Burke , Andre van Stel และ Roy Thurik จึงได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบกลยุทธ์ของทั้งสองสำนักนี้ พบว่า

หัวใจหลักของการหักล้างระหว่าง 2 ทฤษฎีนี้คือ Blue Ocean Strategy เชื่อว่า จำนวนบริษัทที่เพิ่มขึ้น ซึ่งอยู่ในธุรกิจเดียวกันนั้น ไม่ได้ส่งผลให้ผลกำไรในระยะยาวของบริษัทลดลง เพราะบริษัทสามารถหาตลาดใหม่ที่สามารถหากำไรได้โดยปราศจากการแข่งขัน โดยการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่าขึ้น อันเป็นการมองในทางตรงกันข้ามกับทฤษฎี Competitive Strategy ซึ่งมองการแข่งขันและการลอกเลียนแบบเป็นปัจจัยสำคัญ เพราะจะมีบริษัทเข้ามาแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น และจะส่งผลให้กำไรลดน้อยลงไป โดยมีการโต้แย้งจากมุมมองของทฤษฎีการแข่งขันว่า การดำเนินธุรกิจโดยใช้วิธีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ บริษัทจะได้รับประโยชน์เพียงในระยะสั้นเท่านั้น เพราะอีกไม่นานบริษัทอื่น ๆ ก็จะมาลอกเลียนแบบนวัตกรรมใหม่ ๆ เหล่านี้ และอาจจะนำไปพัฒนาต่อยอดต่อไปได้ ดังนั้น สิ่งที่เป็นจุดประสงค์สำคัญที่สุดของบริษัทในมุมมองของ Competitive Strategy คือความสามารถของบริษัทในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) นั่นเอง

ทั้งสองแนวคิดนี้ มีจุดยืนร่วมกันคือให้ความสำคัญกับการหลีกเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรง แต่มีมุมมองด้านนวัตกรรมแตกต่างกัน โดยทฤษฎี Competitive Strategy เชื่อว่าการหลีกเลี่ยงภาวะการแข่งขันนั้น จะขึ้นอยู่กับมุมมองทางด้านทรัพยากรหลักขององค์กรหรือนวัตกรรมใหม่ หากองค์กรมีทรัพยากรที่มีความเป็นเอกลักษณ์ ก็สามารถทำให้การลอกเลียนแบบเป็นได้ยากขึ้น ซึ่งจะทำให้สามารถ



## Learn Master Strategy with

สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และสามารถเพิ่มผลกำไรให้กับบริษัทได้ อย่างไรก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไปทรัพยากรหรือนวัตกรรมที่เคยมีเอกลักษณ์พิเศษก็จะถูกลอกเลียนแบบและก็มีบริษัทที่เข้ามาทำตลาดเดียวกันเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ จนกลายเป็นตลาดที่มีการแข่งขันที่สูงมากและผลกำไรก็จะลดลงเรื่อย ๆ เช่นกัน นอกเสียจากว่าองค์กรจะต้องสร้างทรัพยากรที่มีเอกลักษณ์ใหม่ ๆ เสมอ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่เสมอ ในขณะที่ Blue Ocean Strategy มีมุมมองเชิงบวกในเรื่องของนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยเชื่อว่า หากเราสามารถสร้างข้อจำกัดในการลอกเลียนแบบได้ และสามารถสร้างความต้องการใหม่หรือตลาดใหม่ ๆ ให้กับนวัตกรรมที่สร้างขึ้นได้ องค์กรก็สามารถได้รับประโยชน์จากนวัตกรรมนั้น ๆ ในระยะยาว ดังนั้น ประเด็นหลักของกลยุทธ์ Blue Ocean Strategy ก็คือ การจัดการนวัตกรรม ไม่ได้มุ่งเน้นการแข่งขันกันในตลาดแต่อย่างใด และกลไกที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทหรือองค์กรก้าวไปถึงตลาดที่ยังไม่มีการแข่งขันนั้น คือ การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (value innovation) ที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของบริษัทในที่สุด

คำถามคือ สรุปลแล้วนวัตกรรมจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะสั้น ๆ ก่อนที่จะถูกลอกเลียนแบบจากบริษัทอื่น ๆ ในตลาด ตามความเชื่อของ Competitive Strategy หรือว่าการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาวขององค์กรจากการสร้างพื้นที่ใหม่ในตลาดที่ไม่มีการแข่งขัน ตามแนวทางของ Blue Ocean Strategy และมันจะเป็นไปได้ใหม่ที่ทั้งสองทฤษฎีนี้ จะสามารถผสมผสานกันได้อย่างกลมกลืน?

จากการศึกษาของ Andrew Burke, Andre van Stel, and Roy Thurik ได้ใช้สมมุติฐานของ Harold Hotelling ที่ตีพิมพ์ไว้ในบทความทางเศรษฐศาสตร์เมื่อปี 1921 ว่า ตราบเท่าที่ยังมี "กำไร" อยู่ในตลาด ผู้ขายจำนวนมากจะเข้ามาในตลาดเรื่อย ๆ จนกระทั่งตลาดนั้นจะถึงจุดอิ่มตัวและทุกบริษัทก็แทบจะไม่มีกำไรเหลืออยู่เลย

การมองภาพอุตสาหกรรมในระยะยาว จะสามารถบอกได้ว่ากลยุทธ์ไหนที่จะเหมาะสมที่สุดระหว่างกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญด้านนวัตกรรม หรือกลยุทธ์ที่เน้นการแข่งขัน ซึ่งแน่นอนว่า แนวทางของกลยุทธ์ Blue Ocean ในโมเดลนี้ คือการสร้างตลาดใหม่ ซึ่งถ้าแนวคิดนี้สามารถดึงดูดลูกค้าได้ในระยะยาว อุตสาหกรรมโดยรวมมีผลกำไรสูงขึ้นและจำนวนผู้ค้าก็จะเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งอาจจะสรุปได้ว่าบริษัทประสบความสำเร็จจากการสร้างตลาดใหม่นี้ แต่ถ้าในทางกลับกัน ถ้าผลกำไรของบริษัทลดลงในขณะที่จำนวนบริษัทในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น แสดงว่าขอบเขตของโอกาสที่สร้างขึ้นใหม่นี้สั้นเกินไป หรือ



## Learn Master Strategy with

อาจจะเป็นเพราะภูมิคุ้มกันการลอกเลียนแบบนั้นไม่มากพอ ทำให้บริษัทอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันสามารถทำการเลียนแบบสินค้าและบริการหรือวิถีทางของบริษัทผู้บุกเบิกตลาดใหม่นี้ได้อย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลประการใด จะเห็นได้ว่าบริษัทที่มุ่งเน้นในเรื่องการแข่งขันก็จะเข้ามามีบทบาทเพื่อเอาประโยชน์จากโอกาสที่สร้างโดยบริษัทที่ใช้แนวทางของ Blue Ocean ได้เช่นกัน

ได้มีการทดสอบโมเดลนี้กับตลาดค้าปลีกของประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยแม้ว่าการศึกษาจากตัวอย่างเดียวจะไม่สามารถเป็นข้อพิสูจน์ของทั้งอุตสาหกรรมได้ แต่ผู้ทำการวิจัยได้เลือกตัวอย่างนี้ เพราะถือว่าเป็นตัวอย่างที่ดีในการศึกษาเพราะเป็นอุตสาหกรรมที่มีทั้งการแข่งขันสูง และมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เสมอในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา อุตสาหกรรมค้าปลีกของประเทศเนเธอร์แลนด์นั้นจะนำเสนอสินค้าแบรนด์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และยังใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) อย่างสม่ำเสมอ อันนำไปสู่การสร้างสัดส่วนตลาดเฉพาะกลุ่ม (Market Segmentation) ซึ่งเป็นการสร้างและขยายตลาดในเชิงลึกมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถทำให้ sector ที่ซบเซาไป เช่นร้านขายเครื่องมือและอุปกรณ์ ฟันตัวได้

พวกเขาได้ศึกษาผลกำไรและจำนวนผู้ค้าของร้านค้าประเภทต่าง ๆ จำนวน 41 ประเภทร้านค้า ในช่วงระยะเวลา 19 ปี (1982-2000) พบว่าในปี 2000 ร้านค้า 41 ประเภทนี้ ถือเป็นสัดส่วน 83% ของร้านค้าปลีกของประเทศเนเธอร์แลนด์ทั้งหมด และเป็นสัดส่วนรายได้และการจ้างงาน ประมาณ 90% ของอุตสาหกรรมการปลีกนี้ จากการศึกษาครั้งนี้ พวกเขาพบว่าหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าแนวทางของ Blue Ocean Strategy นั้น สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนได้ โดยวิเคราะห์จากผลประกอบการกำไรของจำนวนร้านค้าที่มีมากกว่าครึ่งหนึ่งของร้านค้าทั้งหมด มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับจำนวนขององค์กร และหลังจากพวกเขาได้ควบคุมปัจจัยที่อาจจะมีผลกระทบกับการศึกษาเช่น ผลกระทบจากวงจรธุรกิจ พวกเขาพบหลักฐานที่แสดงได้อย่างชัดเจนว่า ผลกำไรขององค์กรและจำนวนร้านค้า เพิ่มขึ้นและลดลงพร้อม ๆ กันเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือกำไรมากขึ้นถึงแม้ว่าบริษัทจะมากขึ้นก็ตาม จากตัวอย่างที่ทำการศึกษาลดช่วงปี 1982-2000 การนำ Blue Ocean Strategy ไปใช้ในอุตสาหกรรมสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยดีสำหรับการบริหารกลยุทธ์ในระยะยาว แต่ก็มีหลักฐานแสดงให้เห็นว่า Competitive Strategy จะมีผลกระทบในระยะสั้น กล่าวคือบริษัทที่กำลังอยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันสูงหรืออยู่ใน red ocean ก็ยังคงต้องสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะสั้น เพื่อที่จะสามารถอยู่รอดต่อไปในอุตสาหกรรมได้ต่อไป



Learn Master Strategy with

ดังนั้นจึงอาจสามารถสรุปได้ว่ามันคงจะเป็นการไม่ฉลาดที่จะทิ้ง Competitive Strategy ไปในทันที เพราะจากผลของการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การแข่งขันจะมีบทบาทและเข้ามาแบ่งส่วนกำไรจากการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ของแนวคิด Blue Ocean นั้นได้ในที่สุด และส่งผลให้กำไรจะเริ่มลดลงจริง แต่เป็นกระบวนการที่เป็นไปอย่างช้า ๆ ซึ่งใช้เวลาถึงประมาณ 15 ปี ผลการศึกษาอันนี้ ทำให้วิเคราะห์ได้ว่าการใช้กลยุทธ์ Blue Ocean จะได้รับประโยชน์ได้ยาวนานก่อนที่ competitive strategy จะเข้ามารับประโยชน์ต่อไป บริษัทที่ให้ความสำคัญ กับการสร้างนวัตกรรม ในแบบ Blue Ocean Strategy ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่การสร้างพื้นที่ในตลาดใหม่และสร้างอุปสงค์ใหม่ อาจพิจารณาว่าเป็นกลยุทธ์ในระยะยาว ซึ่งแตกต่าง จากนวัตกรรมในมุมมองของ Porter ที่นวัตกรรมเป็นเพียงเครื่องมือที่จะทำให้บริษัทสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่น ๆ ได้ และยังสามารถช่วยพยุงตัวในการแข่งขันในตลาดซึ่งยากที่จะหลีกเลี่ยงได้อันเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น

การผสมผสานทั้ง 2 แนวคิดนี้เข้าด้วยกันได้ ก็จะทำให้บริษัทสามารถ ประสบความสำเร็จได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อีกนัยหนึ่งคือ การใช้ Competitive Strategy เป็นกลยุทธ์ระยะสั้น เพื่อทำให้บริษัทสามารถอยู่ได้ในตลาดที่มีการแข่งขัน และทำให้บริษัทสามารถนำกำไรนั้น มาลงทุนสร้าง Value Innovation ให้กับองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุแนวคิดของ Blue Ocean Strategy ในระยะยาว และสามารถพัฒนาบริษัทได้อย่างยั่งยืน

อ้างอิง :

Andrew Burke, Andre van Stel, and Roy Thurik , *Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence*. August 20, 2001, from [http://repub.eur.nl/resource/pub\\_16037/index.html](http://repub.eur.nl/resource/pub_16037/index.html)