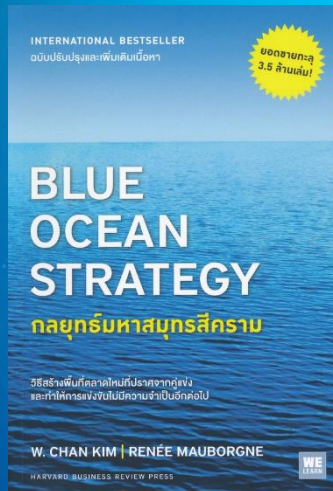


BLUE OCEAN STRATEGY

กลยุทธ์มหาสมุทรสีคราม



ผู้เขียน W. CHAN KIM / RENÉE MAUBORGNE

บรรยายโดย นายแพทย์โสภณ เมฆธน

1. Blue Ocean Strategy แตกต่างจากกลยุทธ์เดิมๆ คือ

- 1) การคิดเชิงกลยุทธ์ไม่มุ่งที่การแข่งขัน มุ่งเน้นสร้างนวัตกรรมที่สร้างคุณค่า
หยุดมองคู่แข่ง
- 2) โครงสร้างของอุตสาหกรรมสามารถปรับเปลี่ยนได้
ปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างตลาดใหม่ขึ้นมา
- 3) ความคิดสร้างสรรค์เชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ
มีเครื่องมือที่สำคัญ คือ Strategy canvas / Four actions framework
/ Six paths to reconstruct market boundaries
- 4) การนำไปปฏิบัติสามารถหลอมรวมเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์
ไม่แยกการวางกลยุทธ์ออกจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
อาศัยกระบวนการที่เป็นธรรม fair process เพื่อสร้างการยอมรับของคน
ในองค์กร
กระตุ้นคนในองค์กรเรื่องความไว้วางใจ/ความมุ่งมั่น/การร่วม
แรงร่วมใจ ทำให้ปฏิบัติได้รวดเร็ว มีคุณภาพและคงเส้นคงวา
- 5) การสร้างกลยุทธ์มีรูปแบบและขั้นตอนในการสร้าง

2. ความสำคัญของ BOS

1. ต้องการวิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์เพิ่มขึ้น
ต้องการนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าที่แปลกใหม่ด้วยต้นทุนต่ำ
2. ข้อมูลข่าวสาร ในสังคมออนไลน์
ต้องส่งมอบสินค้าและบริการที่โดดเด่น ไม่ถูกด่าในสังคมออนไลน์
3. การเติบโตของอุปสงค์ในอนาคต
ประเทศตลาดเกิดใหม่ต้องการสินค้าที่โดดเด่นและราคาถูก
4. ความง่ายและความเร็วในการก้าวขึ้นเป็นบริษัทระดับโลก
ต้องสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า

3. การสร้างมหาสมุทรสีคราม

- การเอาชนะคู่แข่งได้ก็ต้องเลิกพยายามเอาชนะคู่แข่ง
- กลยุทธ์ไม่ใช่การทำสงคราม
- มหาสมุทรสีครามคือพื้นที่ตลาดใหม่ๆ ที่สร้างอุปสงค์ขึ้นมาได้
- การสร้างมหาสมุทรสีครามอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่งเพราะ
อุตสาหกรรมและบริษัทมีการเกิดใหม่ พัฒนา เปลี่ยนแปลง
- การสร้างมหาสมุทรสีครามและผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง
เกิดจากการเดินกลยุทธ์ ไม่ใช่ตัวบริษัทหรือ
อุตสาหกรรม
- การเดินกลยุทธ์คือการตัดสินใจและการบริหารจัดการที่
เกี่ยวข้องกับการสร้างธุรกิจที่ทำให้เกิดตลาดสำคัญใหม่ใหม่
ขึ้นมา

หัวใจของกลยุทธ์มหาสมุทรสีครามคือ

- นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า (Value Innovation)
- ให้ความสำคัญกับคุณค่าและนวัตกรรมเท่าเทียมกัน
- ต้องสร้างนวัตกรรมที่มาพร้อมคุณประโยชน์ ราคาและต้นทุนที่เหมาะสม
- บุคลากรทั้งในและนอกองค์กรต้องให้ความร่วมมือ

กลยุทธ์มหาสมุทรสีแดงเทียบกับกลยุทธ์มหาสมุทรสีคราม

กลยุทธ์มหาสมุทรสีแดง

กลยุทธ์มหาสมุทรสีคราม

แข่งขันกันในตลาดเดิมที่มีอยู่แล้ว	สร้างตลาดใหม่ที่ไม่มีคู่แข่ง
เอาชนะคู่แข่ง	ทำให้การแข่งขันไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป
ใช้ประโยชน์จากอุปสงค์ที่มีอยู่แล้ว	สร้างและครอบครองอุปสงค์ใหม่ๆ
เลือกระหว่างคุณค่ากับต้นทุน	ฉีกกฎที่บอกว่าต้องเลือกระหว่างคุณค่ากับต้นทุน
กิจกรรมโดยรวมของบริษัทสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกมาแล้วว่าจะสร้างความแตกต่างหรือรักษาต้นทุนให้ต่ำ	กิจกรรมโดยรวมของบริษัทสอดคล้องกับการพยายามสร้างความแตกต่างและรักษาต้นทุนให้ต่ำ

4. การคิดค้นและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- ต้องปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
- คว่าโอกาสให้ได้มากที่สุด
- มีความเสี่ยงต่ำที่สุด
 - ความเสี่ยงด้านองค์กร ผู้นำและผู้บริหารเอาชนะและขจัดปัญหาเรื่องการรับรู้ ทรัพยากร แรงจูงใจ การเมืองในองค์กรและข้อจำกัดเรื่องเวลา
 - ความเสี่ยงด้านการบริหาร จากพฤติกรรมและทัศนคติของคน ด้วยกระบวนการที่เป็นธรรม
 - ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน ทำให้องค์ประกอบสามด้านของกลยุทธ์สอดคล้องกันคือ คุณค่า กำไรและคน
 - ความเสี่ยงด้านการยืดอายุ เพื่อให้กลยุทธ์นี้กลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่ใช่เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแค่ครั้งเดียว

5. หลักการแปดข้อของกลยุทธ์มหาสมุทรสีคราม

หลักการคิดค้นกลยุทธ์

1. สร้างขอบเขตของตลาดขึ้นมาใหม่
2. เน้นที่ภาพรวมไม่ใช่ที่ตัวเลข
3. ก้าวไปให้ไกลกว่าอุปสงค์ที่มีอยู่เดิม
4. เรียงลำดับขั้นตอนการวางกลยุทธ์ ให้ถูกต้อง

หลักการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

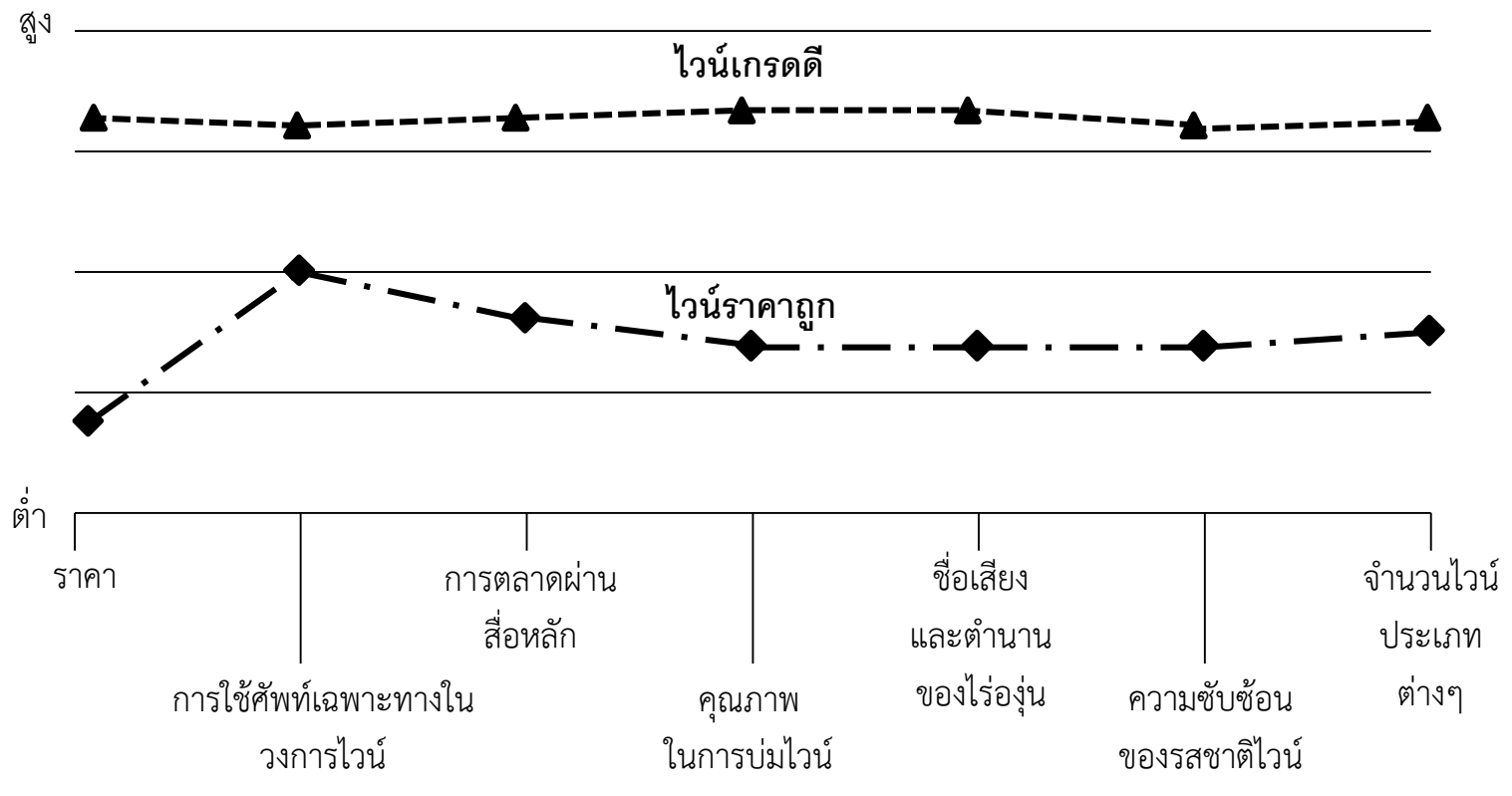
1. เอาชนะอุปสรรคต่างๆในองค์กร
2. ทำให้การนำไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์
3. คุณค่า กำไร และคนต้องสอดคล้องกัน
4. ยึดอายุมหาสมุทรสีครามออกไป

6. เครื่องมือและกรอบการวิเคราะห์

๑. พื้นผ้าใบกลยุทธ์

- เพื่อให้ เข้าใจการลงทุนของคู่แข่งด้านใดบ้าง
- เพื่อให้ทราบว่าอุตสาหกรรมกำลังแข่งขันด้วยปัจจัยด้านใดทั้งตัว สินค้า บริการ การจัดส่ง หรือสิ่งที่ลูกค้าได้รับ

พื้นผ้าใบกลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมไวน์ในสหรัฐอเมริกา ช่วงปลายทศวรรษที่ 1990

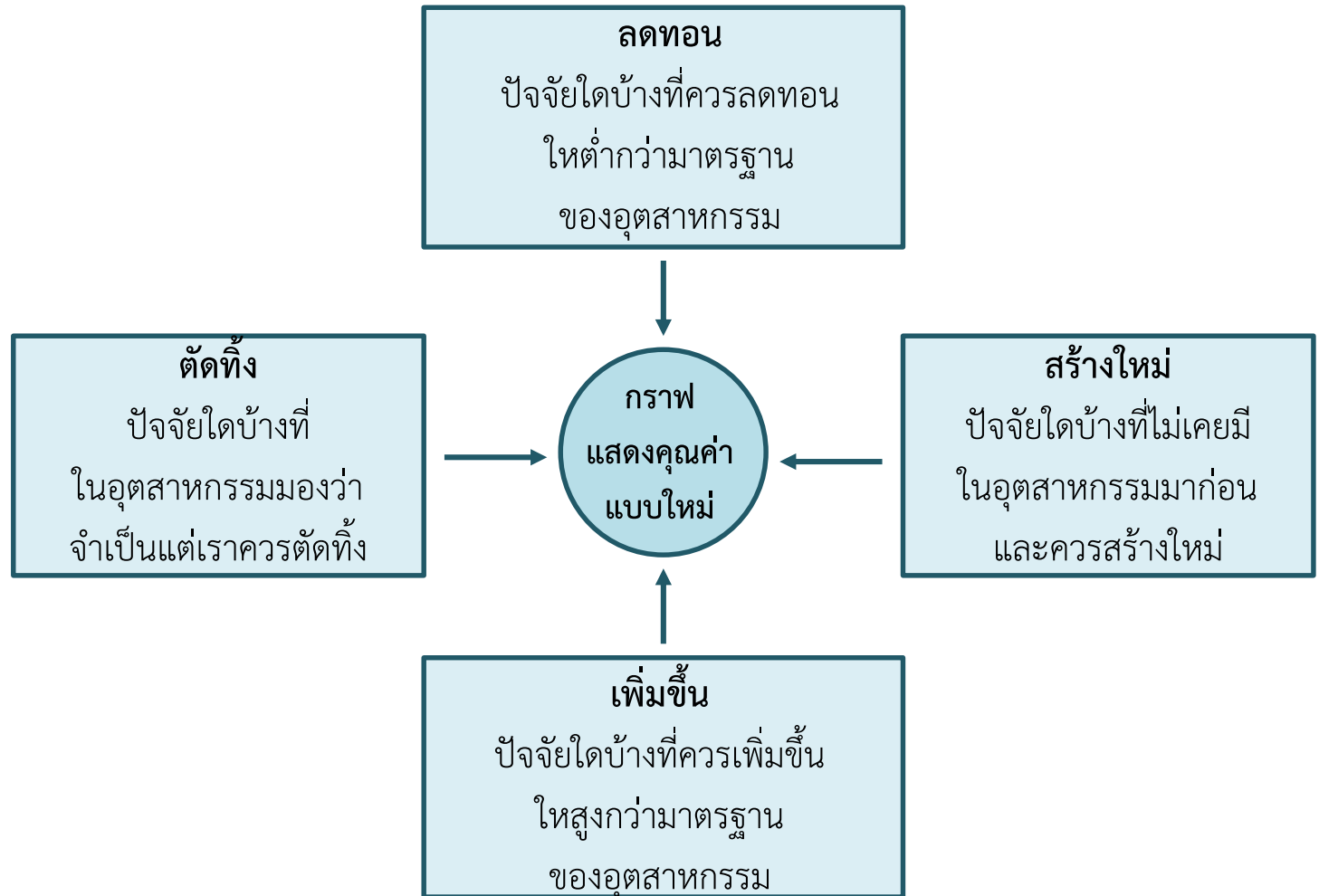


ต้องปรับเปลี่ยนผ้าใบกลยุทธ์ เปลี่ยนจากที่เน้นคู่แข่งไปเป็นเน้นทางเลือก
เปลี่ยนจากกลุ่มลูกค้าเดิมไปสู่กลุ่มที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้า

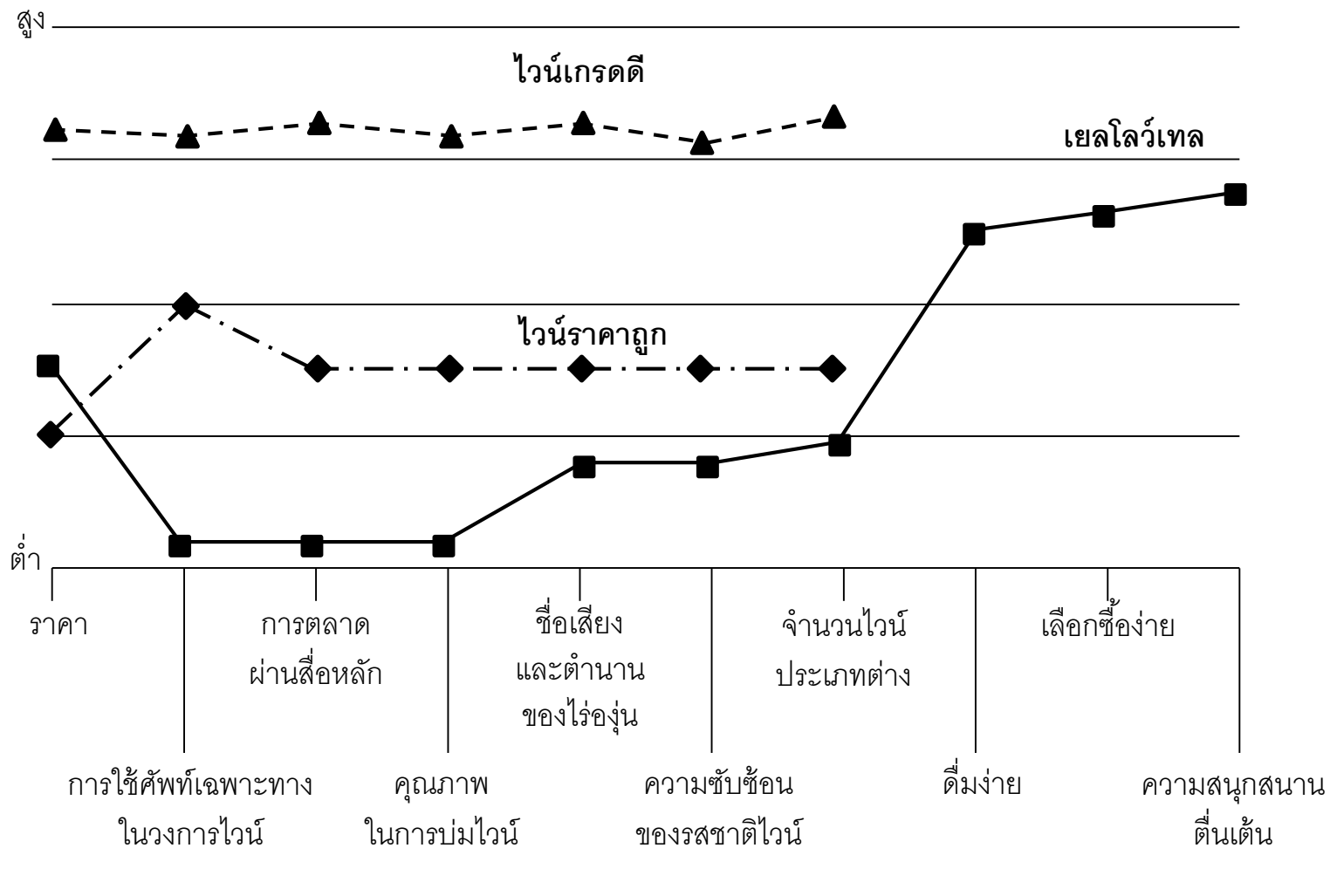
๒. กรอบการปฏิบัติสี่ประการ

- เพื่อให้หลุดพ้นจากการต้องเลือกระหว่างการสร้างความแตกต่างกับการรักษาต้นทุนให้ต่ำ

กรอบการปฏิบัติ ๔ ประการ



เส้นผ้าใบกลยุทธ์ของเยลโลว์เทล



๓. ตารางตัด ลด เพิ่ม สร้าง. ERRC

เพื่อสร้างความแตกต่างไปพร้อมกับรักษาต้นทุนให้ต่ำ
เพื่อไม่ให้สร้างสินค้าที่มีคุณสมบัติมากเกินไปจนจำเป็น
ตารางที่เข้าใจง่ายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติอยากนำไปใช้งานจริง
เป็นเรื่องท้าทาย เพื่อพิจารณาปัจจัยที่ใช้แข่งขันกัน

ตารางตัด – ลด – เพิ่ม – สร้าง : กรณีของเอลโลว์เทล

ตัด	เพิ่ม
• ศัพท์เฉพาะทางในวงการไวน์ และผลงานความยอดเยี่ยมต่างๆ • การตลาดผ่านสื่อหลัก • คุณภาพในการบ่มไวน์	• ราคาเมื่อเทียบกับไวน์ราคาถูก
ลด	สร้าง
• ชื่อเสียงและตำนานของไร่องุ่น • ความซับซ้อนของรสชาติไวน์ • ประเภทของไวน์	• ดื่มง่าย • เลือกซื้อง่าย รวมถึงมีคนคอยช่วยเหลือในร้านค้าปลีก • ความสนุกสนานตื่นเต้น

๗. คุณสมบัติของกลยุทธ์ที่ดี ๓ ประการ

๑. การมุ่งเน้น ที่ปัจจัยสำคัญ ๓ - ๔ อย่างในผ้าใบกลยุทธ์
๒. ความแตกต่าง ด้วยกรอบ ตัดทิ้ง ลดทอน เพิ่มขึ้น สร้างใหม่
๓. คำโปรยที่ดึงดูดใจ เพื่อสรุปกลยุทธ์และใช้สื่อสาร ดึงดูดใจ

หลักการข้อ1. สร้างขอบเขตตลาดขึ้นมาใหม่ Reconstruct Market Boundaries

- เพื่อให้หลุดพ้นจากการแข่งขัน และสร้างมหาสมุทรสีครามขึ้น
- ลดความเสี่ยงด้านการค้นหา เพื่อให้ได้สิ่งที่น่าสนใจจริงๆ
- สิ่งที่ค้นพบคือ กรอบแนวคิดแบบหกเส้นทาง 6 paths framework
เส้นทางที่
 1. พิจารณาอุตสาหกรรมทางเลือกอื่นๆ
 2. พิจารณากลุ่มกลยุทธ์อื่นๆภายในอุตสาหกรรม
 3. พิจารณาห่วงโซ่ของผู้ซื้อ
 4. พิจารณาสินค้าและบริการอื่นๆที่ส่งเสริมกัน
 5. พิจารณาว่าจะดึงดูดลูกค้าด้วยประโยชน์ใช้สอยหรือ
อารมณ์ความรู้สึก
 6. พิจารณาช่วงเวลาอื่นๆ

หลักการข้อ 2. เน้นไปที่ภาพรวม ไม่ใช่ที่ตัวเลข

Focus on the Big Picture, Not the Numbers

- เพื่อลดความเสี่ยง ด้านการวางแผน (เสียเวลาพลังงานไปมากมาย
จะได้กลยุทธ์สำหรับมหาสมุทรสีแดง)
- เน้นการสร้างพื้นผ้าใบกลยุทธ์ (ทำให้เห็นกลยุทธ์ภาพรวมของ
อุตสาหกรรม / เห็นภาพรวมกลยุทธ์ของกลุ่มแข่ง / แสดงภาพรวม
ของกลยุทธ์ของเรา)

การสร้างกลยุทธ์พื้นผ้าใบ มี 4 ขั้นตอน

1. ปลุกให้ตื่นด้วยภาพ
2. สำรวจด้วยตาของตนเอง
3. จัดนิทรรศการภาพกลยุทธ์
4. สื่อสารด้วยภาพ

แผนผัง PMS

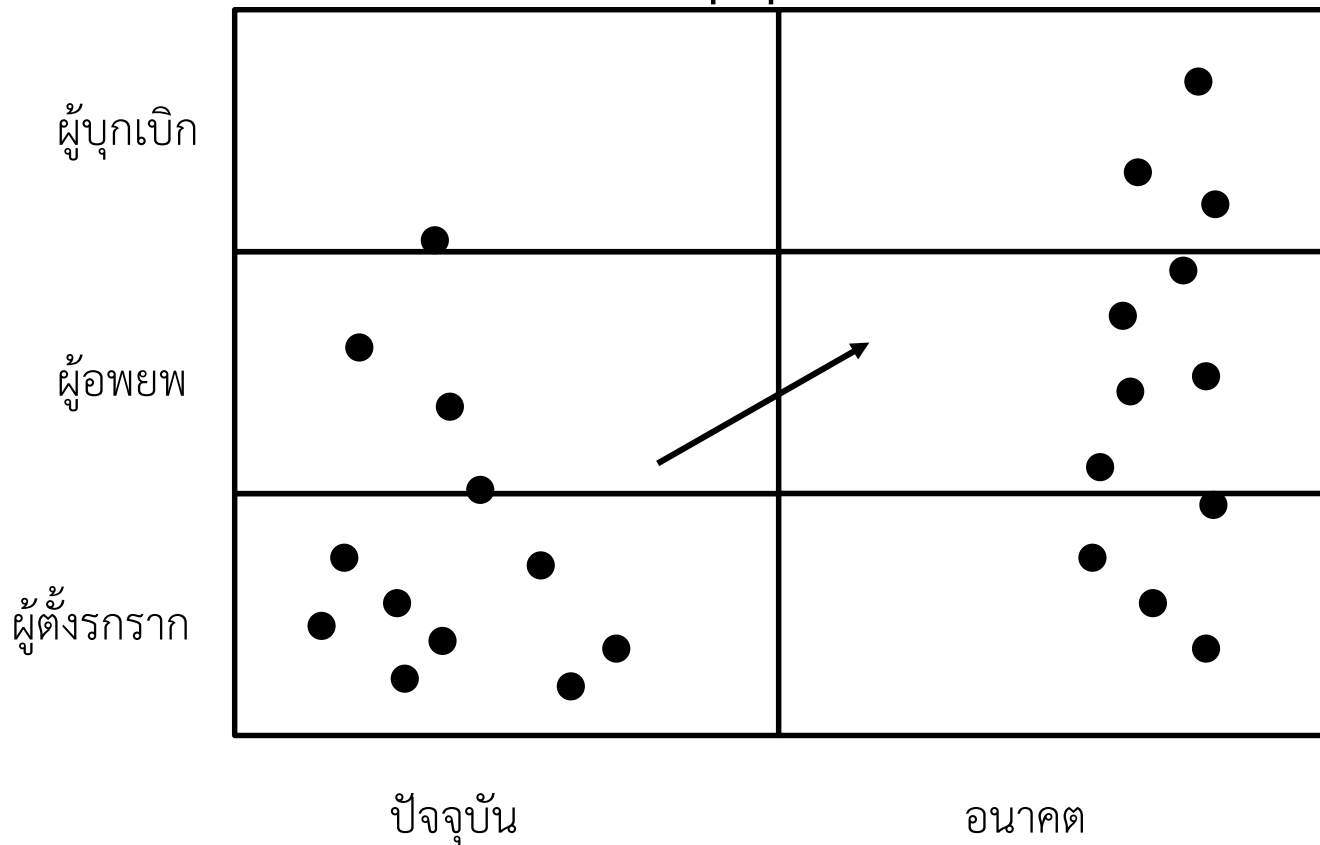
Pioneer ผู้บุกเบิก คือสินค้าและบริการที่นำเสนอคุณค่าที่ไม่เคยมีมาก่อน

Settler ผู้ตั้งรกราก คือธุรกิจที่ทำเหมือนเหมือนชาวบ้าน me too

Migrator ผู้อพยพ คือธุรกิจที่เพิ่มคุณค่าแต่ไม่ได้สร้างสรรค์คุณค่าใหม่ๆ

อยู่ระหว่างสองขั้ว

การทดสอบโอกาสในการเติบโตของกลุ่มธุรกิจ



หลักการข้อ 3. ก้าวไปให้ไกลกว่าอุปสงค์ที่มีอยู่แต่เดิม

Reach Beyond Existing Demand

- ลดความเสี่ยงด้านขนาดที่มักทำให้สร้างตลาดใหม่ได้
- มองไปกลุ่มที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้า แทนกลุ่มลูกค้าเดิม
- เน้นที่คุณค่าที่ผู้ซื้อทุกคนมองเห็นร่วมกันว่าสำคัญ

กลุ่มที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้า 3 ระดับ

1. ว่าที่ กลุ่มที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้าที่อยู่ใกล้สุดมองหาสิ่งดีกว่าอยู่เสมอ
2. ปฏิเสธ กลุ่มที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้าซึ่งตั้งใจไม่เลือกสินค้าและบริการของเรา
3. ยังไม่ได้สำรวจ กลุ่มที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้าซึ่งอยู่ในตลาดอื่นๆที่ห่างไกลจากตลาดของเรา

มุ่งเน้นไปยังพื้นที่ตลาดที่ใหญ่ที่สุด และพิจารณาว่าทั้งสามระดับมีความเหมือนกัน อยู่หรือไม่

หลักการข้อ 4. เรียงลำดับขั้นตอนการวางกลยุทธ์ให้ถูกต้อง

Get the Strategic Sequence Right

ลำดับขั้นตอนการวางกลยุทธ์

๑. คุณประโยชน์สำหรับผู้ซื้อ ผลิตผลมีประโยชน์อย่างโดดเด่น
๒. ราคา ราคาที่ตั้งไว้กลุ่มเป้าหมายเอื้อมถึง
๓. ต้นทุน ควบคุมต้นทุนทำให้มีกำไรจากราคาที่ตั้งไว้
๔. การนำไปใช้จริง ขจัดปัญหาอุปสรรคตั้งแต่แรก

คุณประโยชน์อย่างโดดเด่น

- สินค้าและบริการใหม่นั้นเปลี่ยนชีวิตผู้ซื้อตรงไหนอย่างไร
- ประเมินโดยใช้แผนผัง ประโยชน์ของผู้ซื้อ

วงจรประสบการณ์ของผู้ซื้อ 6 ระยะ

เครื่องมือสร้างคุณประโยชน์ 6 รูปแบบ

	1. การซื้อ	2. การจัดส่ง สินค้า	3. การใช้งาน	4. สินค้าและ บริการเสริม	5. การบำรุง รักษา	6. การกำจัดทิ้ง
การเพิ่ม ประสิทธิภาพให้ผู้ซื้อ						
ความเรียบง่าย						
ความสะดวกสบาย						
การลดความเสี่ยง						
ภาพลักษณ์ และความสนุกสนาน						
ความเป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อม						

- สินค้าบริการที่ดีต้องขจัดปัญหาและแก้ pain point

การตั้งราคาที่เหมาะสม

- เป็นราคาที่ดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมายได้
- รักษาลูกค้าด้วยการทำให้ติดตลาดตั้งแต่แรก
- การมีคุณสมบัติอันโดดเด่น และราคาที่เหมาะสมจะป้องกันการเลียนแบบได้

วิธีการกำหนดราคา

ขั้นตอนที่ 1. ระบุช่วงราคาที่เหมาะสม ดูจากสินค้าหรือบริการสามประเภท

ก. รูปแบบเหมือนกัน อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ข. รูปแบบต่างกันแต่การทำงานเหมือนกัน เช่น ตั้งราคา
รถยนต์ใกล้เคียงรถม้า

ค. รูปแบบและการทำงานต่างกันแต่ตอบโจทย์เดียวกัน เช่น
การออกไปเที่ยวนอกบ้านตอนกลางคืน ราคาร้านเหล้า
ร้านอาหาร การแสดง

ค้นหากลุ่มผู้ซื้อเป้าหมายส่วนใหญ่อยู่ที่ใด และจ่ายอยู่ในราคาเท่าไร กำหนด
ราคาโดยเทียบกับข้อ ข และค

ขั้นตอนที่ 2. เเจาะจระดับราคาภายในช่วงจาก ขั้นตอนที่ 1

ระดับราคาสูง ถ้ามีสิทธิบัตรหรือเลียนแบบยาก

ราคาระดับกลาง มีการคุ้มครองพอสมควร

ราคาระดับล่าง ถ้าเลียนแบบได้ง่าย

ช่วงราคาสำหรับกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่

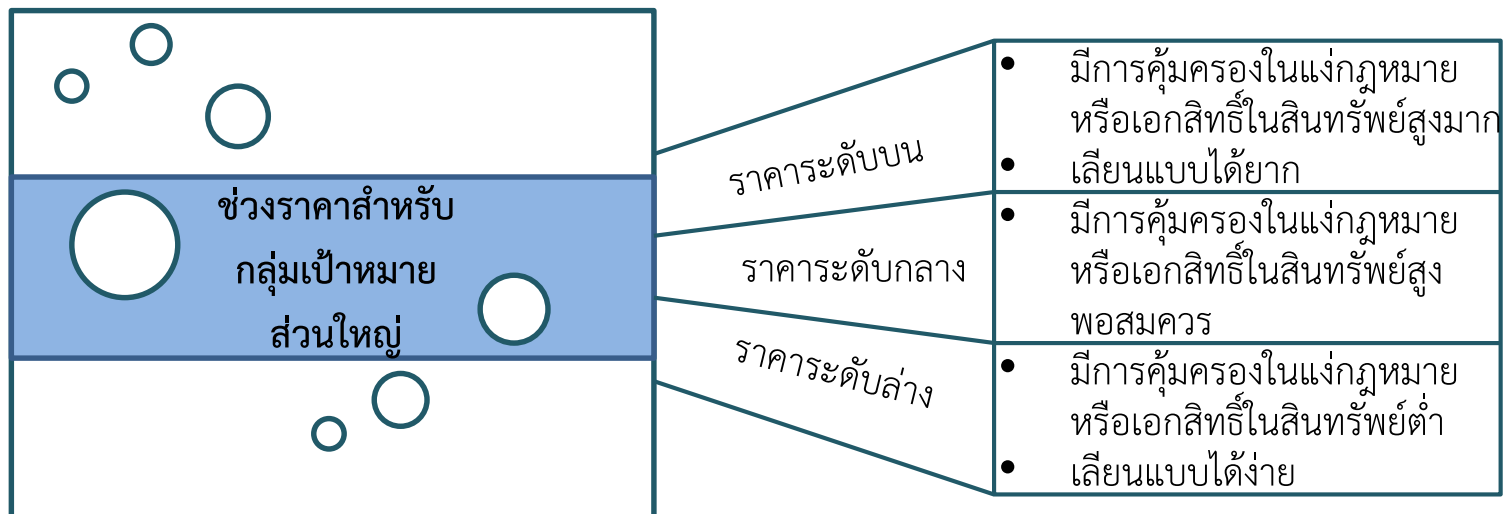
ขั้นตอนที่ ๑ :

ระบุช่วงราคาสำหรับ

กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่

สินค้าหรือบริการทางเลือก ๓ ประเภท

รูปแบบ รูปแบบต่างกัน รูปแบบและ
เหมือนกัน แต่การทำงาน การทำงานต่างกัน
 เหมือนกัน แต่ตอบโจทย์
 เดียวกัน



ขนาดของวงกลมแสดงถึงจำนวนผู้ซื้อ
ที่ถูกดึงดูดโดยสินค้าหรือบริการนั้นๆ

ขั้นตอนที่ ๒ :

เจาะจงระดับราคา

ภายในช่วงราคาดังกล่าว

ต้นทุนเป้าหมาย

- เริ่มจากตั้งราคาที่เหมาะสม
- กำหนดกำไรที่ต้องการ

ต้นทุนเป้าหมายคือราคาลบด้วยกำไร

เครื่องมือในการทำให้กำหนดต้นทุนเป้าหมายได้

1. ปรับปรุงกระบวนการและใช้นวัตกรรมคุมต้นทุน
2. การหาพันธมิตร การซื้อกิจการขนาดเล็ก
3. ร้านเปลี่ยนแปลงวิธีตั้งราคาในอุตสาหกรรมหรือนวัตกรรม
ด้านราคา เช่นการซื้อเครื่องบินส่วนตัวเปลี่ยนเป็นแบบแบ่ง
กันการใช้ชั่วคราว การตั้งราคาเช่าซื้อแทนราคาขาย

การนำไปใช้จริง

ต้องบริหารจัดการความกลัวหรือการต่อต้านจากพนักงานบริษัท พันธมิตรทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป

1. พนักงาน

- การสื่อสาร เรื่องความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
การลดผลกระทบต่อพนักงาน

2. พันธมิตรทางธุรกิจ

- สื่อสารถึงประโยชน์ที่จะได้รับ

3. ประชาชนทั่วไป

- อาจได้รับการต่อต้านถ้าขัดแย้งกับบรรทัดฐานทางสังคม
หรือแนวคิดทางการเมือง

การนำกลยุทธ์ มหาสมุทรสีครามไปปฏิบัติ

หลักการข้อที่ 5. เอาชนะอุปสรรคต่างๆในองค์กร

Overcome Key Organizational Hurdles

ปัญหาอุปสรรค

1. การรับรู้ ให้พนักงานทราบความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์
2. ทรัพยากร หลายแห่งมีการใช้ลดลง
3. แรงจูงใจ ให้ลงมือทำอย่างรวดเร็วและยืนหยัดกับการเปลี่ยนแปลง
4. การเมืองในองค์กร

ต้องชนะปัญหาอุปสรรคด้วย ผู้นำในการสร้างกระแส (tipping point leadership) ด้วยการมุ่งเน้นไม่ใช่เหวี่ยงแหไปทั่ว กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลในทางบวก และขจัดปัญหาเสียด้าน

ก. พิชิตอุปสรรคด้านการรับรู้

1. ให้ได้พบกับประสบการณ์ที่ไม่ดี(ปัญหา)ด้วยตนเอง เพื่อจะได้เปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติ ไม่ใช่อธิบายด้วยตัวเลข
2. ออกไปพบกับ ลูกค้าที่ไม่พอใจด้วยตนเอง แทนการอ่านรายงานจากแบบสอบถาม

ข. ก้าวข้ามอุปสรรคด้านทรัพยากร

เน้นเพิ่มคุณค่าของทรัพยากรแทนการหาทรัพยากรเพิ่มเติม
อาศัยหลักการ

1. hot spots จุดร้อน คือกิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรน้อยแต่ได้ผลมาก
2. cold spots จุดเย็น คือกิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรมากแต่ได้ผลน้อย
3. horse trading การแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างกัน คือนำทรัพยากรที่มีมากเกินไปของหน่วยงานหนึ่งไปแลกกับทรัพยากรของอีกหน่วยงานหนึ่ง เพื่อแก้ความขาดแคลน

ค. ฝึนฝ่าอุปสรรคด้านแรงจูงใจ

ไม่ใช่ให้พนักงานรู้เท่านั้น ต้องให้ลงมือทำ ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ

1. เน้นที่ตัวการสำคัญ(kingpins)

- เน้นที่ผู้นำและได้รับการยอมรับของพนักงาน
- โยนโบลิ่งให้โดนพินหมายเลขห้า จะทำให้พินล้มลงทั้งหมด

2. จับ ตัวการสำคัญไปใส่ตู้ปลา (fishbowl management)

- การทำให้สิ่งที่เขาทำเป็นจุดสนใจอย่างซ้ำๆ
- ทำให้คนมองเห็นว่าตัวการสำคัญทำหรือไม่ทำอะไรบ้างเหมือนกำลังดูปลาในตู้
- มีการประชุมและนำเสนอผลดำเนินงานของตัวการสำคัญ
- เงื่อนไขสำคัญ 3 ข้อ คือ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และกระบวนการที่เป็นธรรม

3. แตกย่อยเป็นหน่วยเล็กที่สุดเพื่อเปลี่ยนแปลงตนเอง(atomization)

- แบ่งความท้าทายเป็นหน่วยเล็กที่สุดที่ให้พนักงานทุกระดับเข้าใจและรับผิดชอบดำเนินการได้ เช่น ให้ตำรวจรับผิดชอบความปลอดภัยเฉพาะช่วงถนน

ง. ทำลายอุปสรรคด้านการเมือง

ผู้นำในการสร้างกระแสจะมุ่งเน้น 3 ประการ

1. ใช้ประโยชน์จาก เทวดา คือผู้ได้ประโยชน์มากจากการเปลี่ยนแปลง
2. ทำให้ ปีศาจ เจียบ คือผู้เสียประโยชน์มากที่สุด
3. มี มือขวา อยู่ในทีมผู้บริหารระดับสูง คือคนวงใน ที่รู้เรื่องการเมืองในองค์กร เป็นที่ยอมรับ รู้ว่าใครจะต่อต้านและสนับสนุน

หลักการข้อที่ 6. ทำให้การนำไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ Build Executive into Strategy

- ต้องทำให้การนำไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ตั้งแต่แรก
- ทำให้เกิดความไว้วางใจความมุ่งมั่นและการร่วมแรงร่วมใจกันของพนักงาน
- กระบวนการที่เป็นธรรม คือหัวใจสำคัญของการนำไปปฏิบัติ

หลักการ 3 E. ของกระบวนการที่เป็นธรรมชาติ

- แสดงให้เห็นคุณค่าความคิดและอารมณ์ความรู้สึก
- การได้รับการยอมรับส่งผลให้เกิดแรงจูงใจเพิ่มขึ้น
- เกิดการไว้วางใจ มุ่งมั่น และแบ่งปันความรู้

๓E. ประกอบด้วย

๑. Engagement การมีส่วนร่วม

ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจในกลยุทธ์

๒. Explanation การอธิบาย

อธิบายความคิดหรือเหตุผลในการตัดสินใจ

๓. Expectation clarity ความคาดหวังที่ชัดเจน

ให้ทุกคนเข้าใจว่าตนเองถูกคาดหวังอะไร

หลักการข้อที่ 7. คุณค่ากำไรและคน ต้องสอดคล้องกัน

Align Value, Profit, and People Propositions

องค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์ 3 ด้านคือ คุณค่า กำไร และคน

1. สินค้าและบริการที่มีคุณค่าดึงดูดใจลูกค้า
 2. โมเดลธุรกิจที่ทำให้ได้กำไรจากสินค้าและบริการ
 3. จูงใจให้พนักงานหรือพันธมิตรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง
- ผู้บริหารระดับสูงต้องทำให้ทั้งสามองค์ประกอบสอดคล้องกัน

หลักการข้อที่ 8. ยืดอายุมหาสมุทรสีครามออกไป Renew Blue Ocean

- การสร้างมหาสมุทรสีครามไม่ได้เป็นความสำเร็จที่หยุดนิ่ง
- การสร้างมหาสมุทรสีครามไม่ใช่เหตุการณ์พิเศษที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว

การใช้เครื่องคิดขวางการเลียนแบบเพื่อให้กลยุทธ์ยั่งยืน

1. ความสอดคล้องของคุณค่า กำไร และคน เพื่อสร้างความแตกต่างและต้นทุนต่ำ
2. ด้านการรับรู้และด้านองค์กร ต้องยกเครื่ององค์กรใหม่หมด
3. ด้านแบรนด์
4. ด้านเศรษฐศาสตร์และด้านกฎหมาย เลียนแบบไม่ได้เพราะไม่คุ้มค่าหรือมีสิทธิบัตร

การยืดอายุกลยุทธ์ของบริษัทที่มีธุรกิจเดียว

- ต่อกำหนดว้ตกรรมที่สร้างคุณค้ำขึ้นมำใหม่เมื่อกำรฟแสดงคุณค้ำของบริษัทย่างๆและของเรำมีหน้าตำเหมือกัน

การยืดอายุกลยุทธ์ของบริษัทที่มีหลายธุรกิจ

- ใช้แผนผัง ผู้บุกเบิก ผู้ตั้งรกราก และผู้อพยพ (PMS)
- ต้องเปิดตัวมหาสมุทรสีครามแห่งใหม่เมื่อผู้บุกเบิก กลายเป็นผู้อพยพ เพราะการเลียนแบบของบริษัทอื่นๆ
- ต้องจัดให้มีความสมดุลย์ ใน PMS เช่น บริษัทแอปเปิล
- ประสบความสำเร็จทั้งในมหาสมุทรสีแดงและสีคราม

หลักเลี้ยงกับดักของมหาสมุทรสีแดง

1. ให้ความสำคัญและความต้องการของลูกค้าปัจจุบัน
มหาสมุทรสีครามเน้นผู้ที่ยังไม่เป็นลูกค้า
2. เชื่อว่าต้องก้าวจากธุรกิจเดิมจึงจะเป็นมหาสมุทรสีคราม
ความจริงคือสร้างได้ง่ายและรวดเร็วกว่าในขอบเขตธุรกิจเดิม
3. เข้าใจผิดว่ามหาสมุทรสีครามต้องอาศัยเทคโนโลยีใหม่ๆ
สิ่งสำคัญคือนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าไม่ใช่ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี
4. เข้าใจผิดว่าต้องเป็นเจ้าแรกในตลาด
แต่ต้องเป็นเจ้าแรกที่เชื่อมนวัตกรรมเข้ากับคุณค่า
5. เข้าใจผิดว่าเป็นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
ต้องสร้างคุณค่าและต้นทุนต่ำไปพร้อมกัน
6. เข้าใจผิดว่าเป็นกลยุทธ์ต้นทุนต่ำที่มุ่งเน้นเรื่องราคา
ตั้งราคาที่เหมาะสมไม่ใช่ราคาถูกอย่างเดียว
ไม่ตั้งราคาเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน
ตั้งราคาเทียบกับสินค้าทดแทนในกลุ่มที่ยังไม่ได้ เป็นลูกค้าของเรา
กำลังใช้อยู่

หลักเลี้ยงกับดักของมหาสมุทรสีแดง

7. คิดว่าเป็นสิ่งเดียวกับนวัตกรรม

หัวใจคือนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าไม่ใช่แค่่นวัตกรรมอะไรก็ได้

8. คิดว่าเป็นเรื่องการตลาดและเป็นกลยุทธ์สำหรับ ตลาดเฉพาะกลุ่ม

ต้องมืองค์ประกอบสามด้านได้แก่คุณค่ากำไรและคน

ดึงความเหมือนหรือความต้องการจากลูกค้าทุกกลุ่ม ไม่ใช่จับ

ตลาดเฉพาะกลุ่มในพื้นที่เดิมเดิม

9. มองว่าการแข่งขันเป็นเรื่องไม่ดี

เน้นการสร้างขอบเขตอุตสาหกรรมขึ้นมาใหม่และสร้างพื้นที่

ตลาดใหม่

10. ความเชื่อว่าเป็นการทำลายอย่างสร้างสรรค์

เน้นแนวคิดที่กว้างกว่านั้นรวมถึงการสร้างสรรค์แบบไม่ทำลาย

เป้าหมายและปัญหาที่ท้าทายของสำนักส่งเสริมสุขภาพ

1. What

HL Health Literacy

2. Who

Individuals Community/ Organizations

3. How

Resources บุคลากรที่มีความรู้ Behavior Science /
soft ware / structure สถาบันส่งเสริมความรอบรู้

Activities เช่น สื่อสาร / lifestyle ตาม gene / HLO /
training

Partnership เช่น มหาวิทยาลัย / อปท

4. How much

The background is a deep blue gradient with flowing, wavy lines in lighter shades of blue and cyan. A subtle pattern of small white stars is scattered across the background, giving it a cosmic or ethereal feel.

The End