



เครื่องจักรแห่งนวัตกรรม: กระบวนการที่เข้มงวดสร้าง น่านน้ำสีครามได้อย่างไร

ไขความลับการผสานวงจรการบริหารเชิงกลยุทธ์
เข้ากับแนวคิด Blue Ocean Strategy

4 แกนหลักของการเรียนรู้ (Learning Objectives)



ทลายมายาคติ

ทำความเข้าใจว่าทำไม
'กระบวนการ' และ
'นวัตกรรม' จึงไม่ใช่ศัตรูกัน
แต่เป็นขุมพลังที่ต้อง
ทำงานร่วมกัน



ระบบเรดาร์ตรวจจับ

การใช้เครื่องมือสแกน
สภาพแวดล้อมเพื่อตรวจหา
'**น่านน้ำสีแดง**' ที่กำลัง
เสื่อมถอย ก่อนที่วิกฤตจะ
มาถึง



สถาปัตยกรรมการ ออกแบบกลยุทธ์

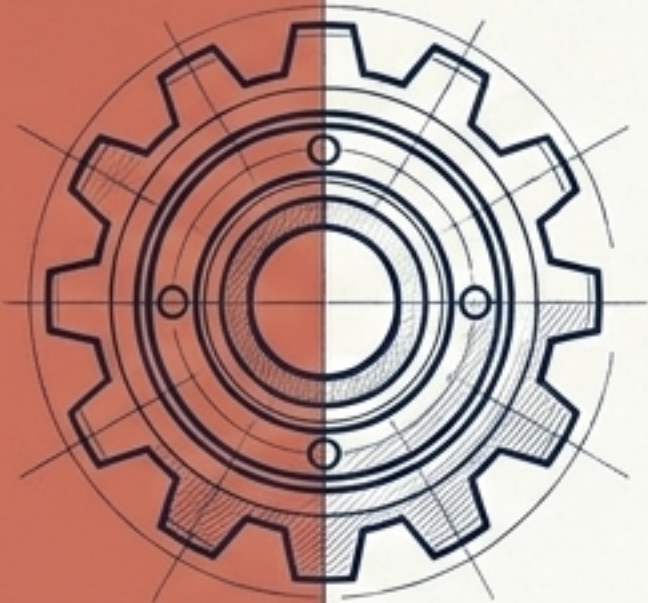
การประยุกต์ใช้กรอบคิด
(ERRC, 7S, VRIO) เพื่อ
ออกแบบและนำกลยุทธ์
น่านน้ำสีคราม ไปปฏิบัติจริง



วงจรการประเมิน และควบคุม

การสร้างระบบแจ้งเตือน
ล่วงหน้าเพื่อรักษาระยะห่าง
จากคู่แข่ง และกระตุ้นวงจร
นวัตกรรมรอบใหม่

มายาคติ vs ความเป็นจริง: นวัตกรรมไม่ใช่การละทิ้งแบบแผน



มายาคติ: นวัตกรรมคือ
ความกล้าที่ไร้กฎเกณฑ์

ความเป็นจริง:
ผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง
ที่แท้จริงใช้วงจรถูกยึด
ที่เข้มงวดที่สุด



Blockbuster ยึดติดกับตลาดเดิม (Red Ocean)

- พนักงาน 60,000 คน
- สาขาทั่ว 9,000 แห่ง
- **ผลลัพธ์:** ล้มละลายในปี 2010

Netflix สแกนพบสัญญาณการเปลี่ยนแปลง

- วิเคราะห์ PESTEL พบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยน
- วิเคราะห์ Five Forces พบภัยคุกคามจากสื่อดิจิทัล
- **ผลลัพธ์:** ค้นพบพื้นที่ใหม่ที่ไม่มีคู่แข่ง (Uncontested Space)

แกนกลางของแนวคิด: วงจรนวัตกรรมที่ไม่มีวันสิ้นสุด (The Infinity Loop)

หลักฐานจากองค์การชั้นนำชี้ชัดว่า นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่การปฏิเสธระบบราชการ แต่เป็นการแสดงออกขั้นสูงสุดของการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

1. สแกนสภาพแวดล้อม
(Scanning):
ตรวจจับสัญญาณอันตราย

2. กำหนดกลยุทธ์
(Formulation):
ออกแบบนำหน้าสคราม

3. นำไปปฏิบัติ
(Implementation):
จัดศูนย์รวบรวมสรรพกำลัง

4. ประเมินผล
(Evaluation):
วัดผลความคุ้มค่า

5. ควบคุมและแก้ไข
(Control):
รีเซ็ตวงจรนวัตกรรม

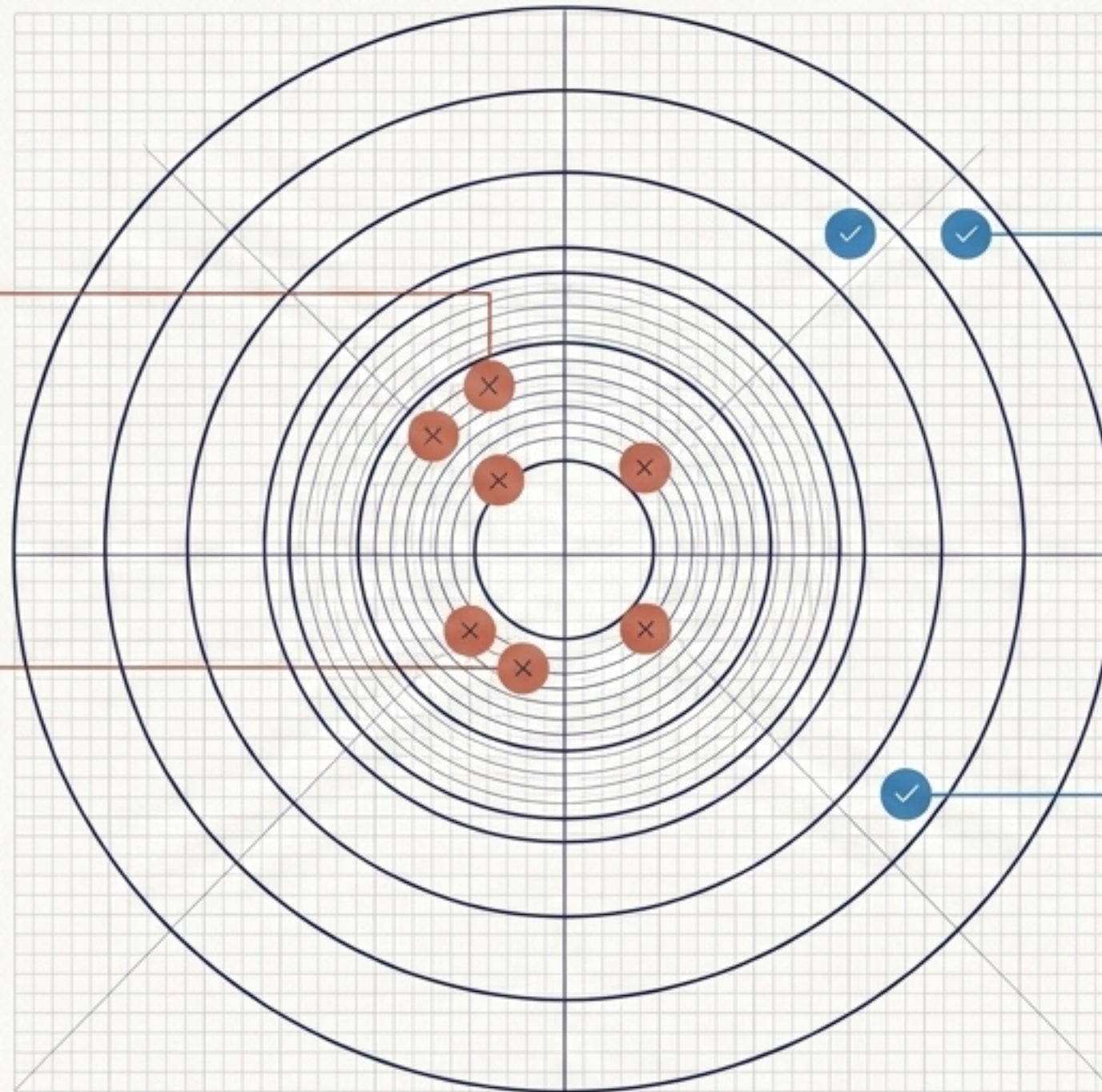
วงจรมีเชื่อมโยง **'วินัย'** เข้ากับ **'ความคิดสร้างสรรค์'**
(Process + Innovation = The Paired Engines of Strategy)

ขั้นที่ 1: ระบบเรดาร์ตรวจจับน่านน้ำสีแดง (Environmental Scanning)

ทุกก้าวของ Blue Ocean เริ่มต้นด้วยการวินิจฉัยความเสื่อมถอยของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

- สงครามฮาร์ดคอร์เกมเมอร์ (Sony PS3 vs Microsoft Xbox 360): ต้นทุนพุ่งสูงและกำไรที่หดตัว

- ร้านเช่าวิดีโอทางกายภาพ (Blockbuster): การถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยี



- Nintendo Wii: พบข้อมูลเชิงลึกทางสังคม (Social Insight) ว่ามีกลุ่มครอบครัวและผู้สูงอายุหลายสิบล้านคนที่ไม่เคยถูกเข้าถึง

- Netflix Streaming: ค้นพบแพลตฟอร์มดิจิทัลที่สามารถส่งมอบคอนเทนต์ส่วนบุคคลได้ทั่วโลก ซึ่งผู้เล่นเดิมไม่มีความพร้อมที่จะสร้าง

ขั้นที่ 2: สถาปัตยกรรมการออกแบบ (Formulation via ERRC Grid)

การกำหนดกลยุทธ์คือการเปลี่ยนข้อมูลจากเรดาร์ให้เป็น 'พิมพ์เขียว' กรณีศึกษา Cirque du Soleil ใช้กรอบ 4 ประการ (Four Actions Framework) เพื่อรีดีไซน์โครงสร้างอุตสาหกรรมละครสัตว์

ยกเลิก (Eliminate)

- สัตว์แสดงโชว์ (ต้นทุนสูง/คุณค่าลดลง)
- นักแสดงระดับดาวเด่น

ยกระดับ (Raise)

- คุณภาพการจัดฉากและโปรดักชั่นแบบโรงละคร
- ความประณีตทางศิลปะ

ลด (Reduce)

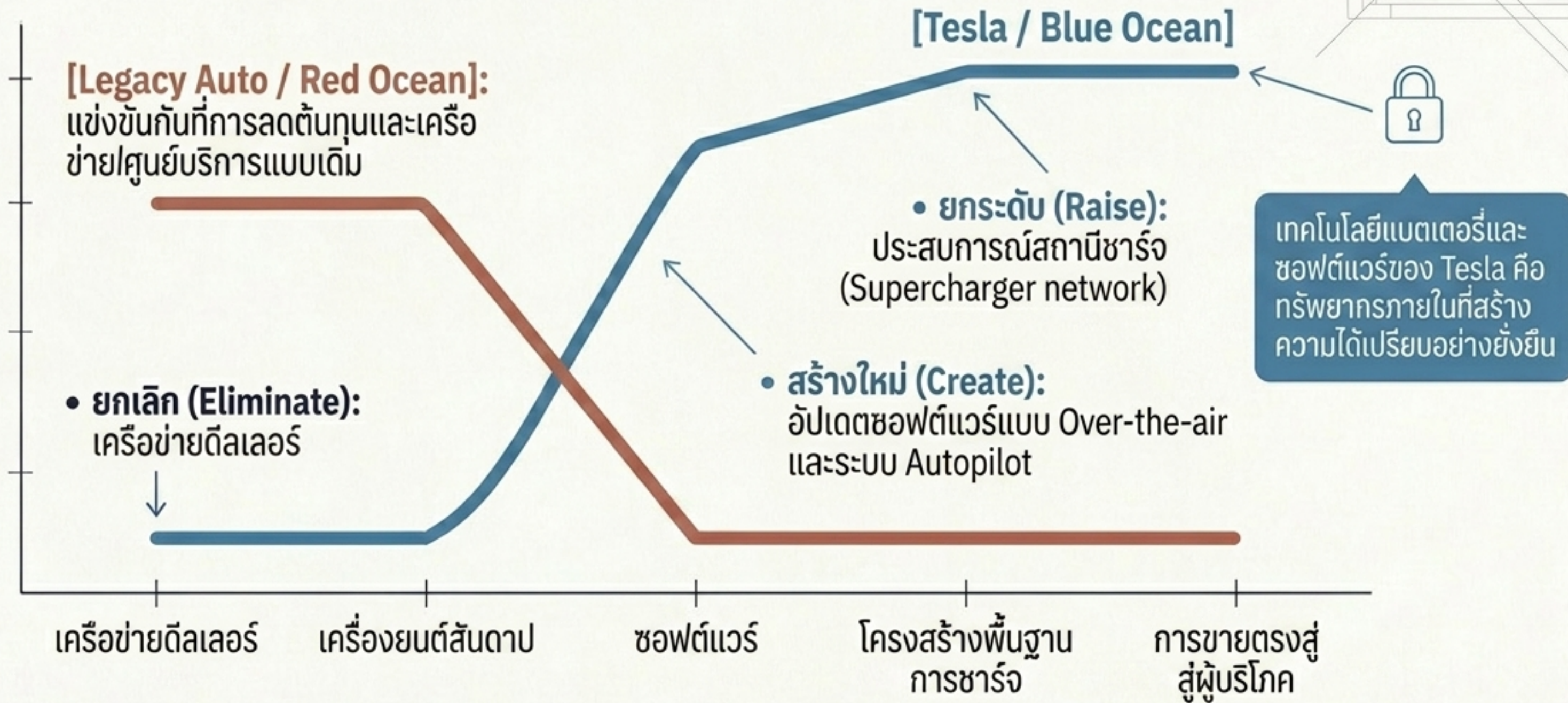
- โชว์ย่อยที่หลากหลายเกินความจำเป็น
- ร้านขายของที่ระลึกแบบดั้งเดิม

สร้าง (Create)

- การออกแบบท่าเต้นที่มีการเล่าเรื่อง (Narrative Choreography)
- ดนตรีสด
- โชว์ระดับพรีเมียมสำหรับผู้ใหญ่

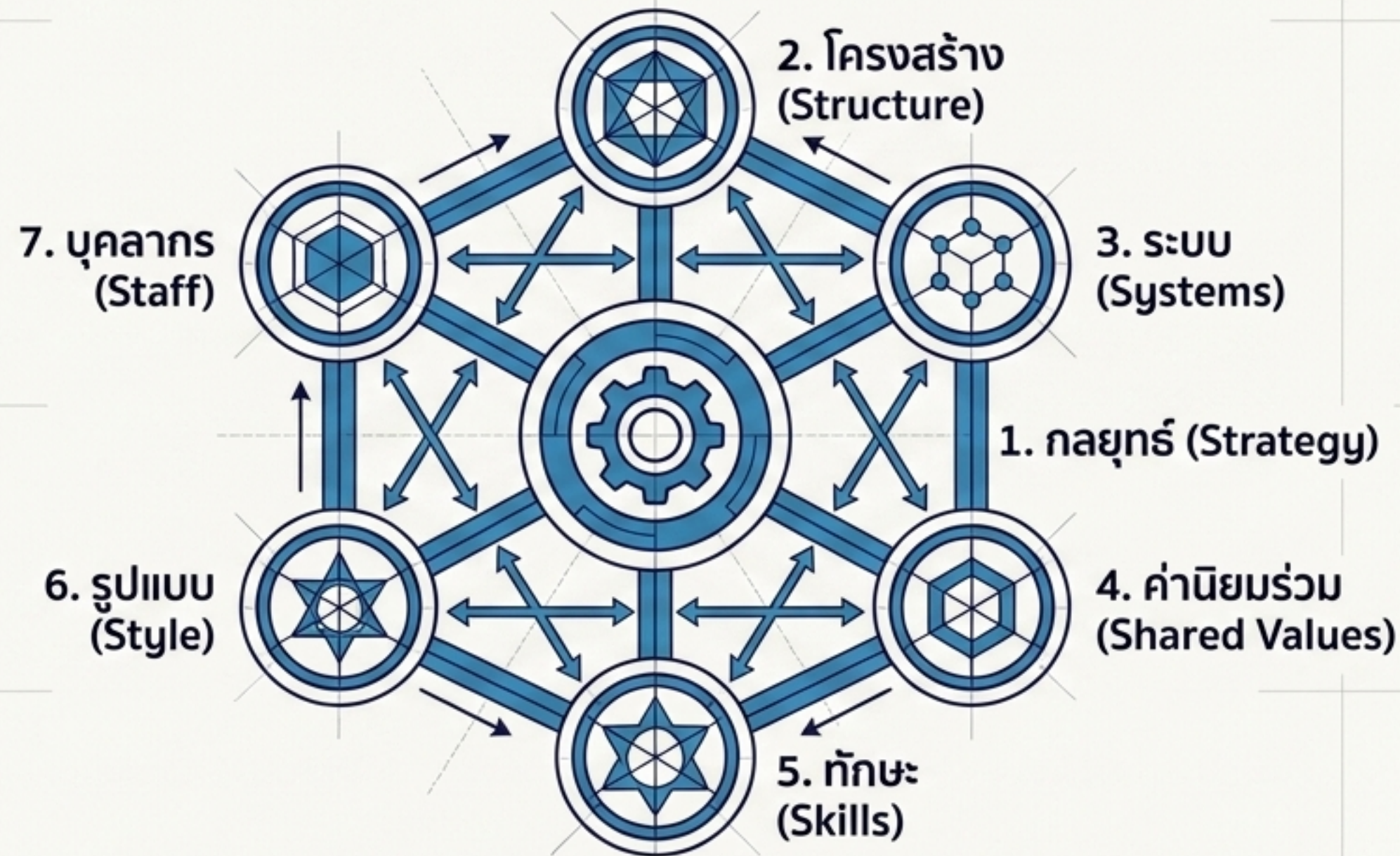
การสร้างฐานที่ลอกเลียนแบบไม่ได้ (Formulation via VRIO)

ทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ของ Tesla ไม่ได้มาจากสัญชาตญาณ แต่ตั้งอยู่บนการประเมิน VRIO (มีคุณค่า, หายาก, ลอกเลียนแบบยาก, จัดระบบได้)



ขั้นที่ 3: การประสานศูนย์รวมพลัง (Implementation & The 7S Alignment)

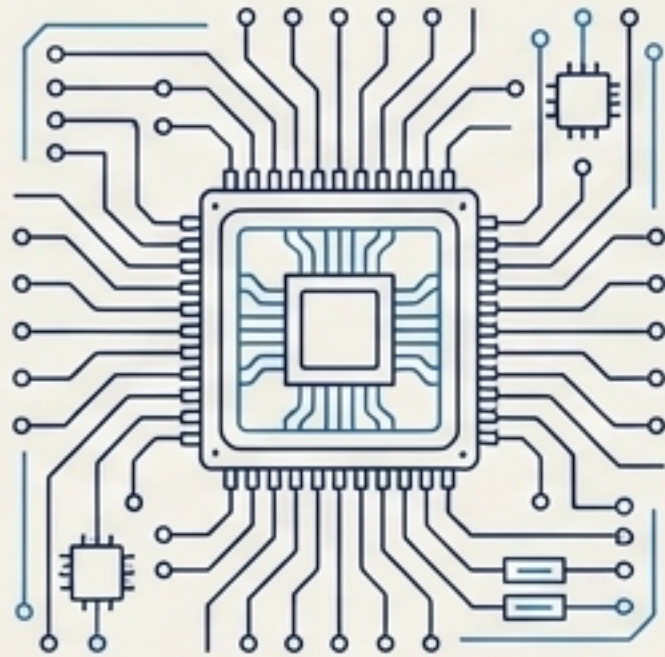
กลยุทธ์ Blue Ocean ที่ถูกออกแบบมาอย่างดีจะไร้ความหมายหากขาดการนำไปปฏิบัติที่สอดคล้องกัน องค์ประกอบทั้ง 7 ขององค์กรต้องหมุนไปในทิศทางเดียวกัน



การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) คือการลือคคู่แข่งไม่ให้ตามทัน ด้วยการสร้างระบบนิเวศภายในที่ซับซ้อนเกินกว่าจะคัดลอกได้

การวางระบบเพื่อสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืน (Real-World Alignment)

Apple: การบูรณาการขั้นสุดยอด (Ecosystem Alignment)



- **โครงสร้าง (Structure):** ใช้ P&L เดียวทั้งองค์กร เพื่อบังคับให้ทีมฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และบริการร่วมมือกัน แทนที่จะแข่งขันเอง
- **ทักษะ (Skills):** ลงทุนมหาศาลในการออกแบบชิปซิลิคอน (M-series) ภายในองค์กร
- **ระบบ (Systems):** ร้านค้าปลีกที่ออกแบบมาเพื่อขาย ‘ประสบการณ์แบรนด์’ มากกว่าแค่การกระจายสินค้า

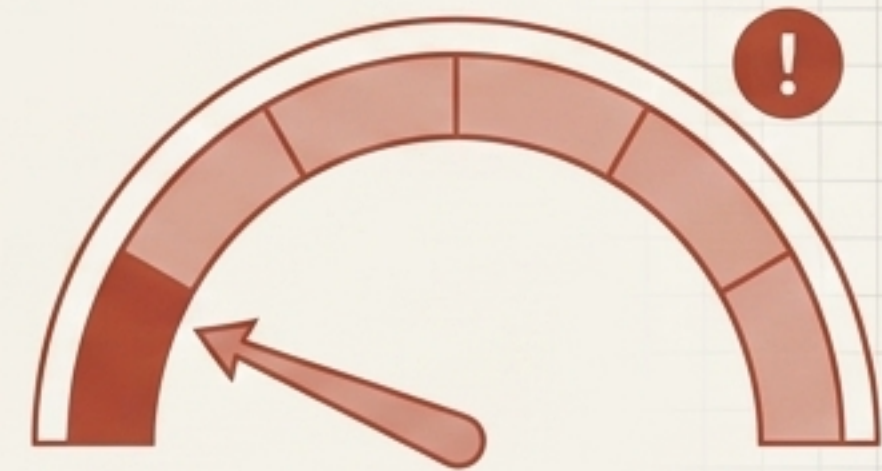
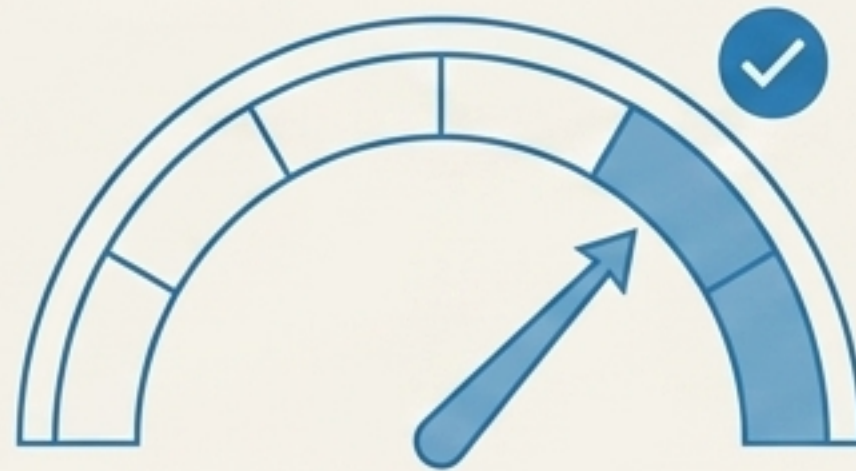
Gatorade: วิทยาศาสตร์การกีฬา (Institutional Credibility)



- **กลยุทธ์และทักษะ (Strategy & Skills):** สร้างความแตกต่างด้วยวิทยาศาสตร์เพื่อสมรรถนะของนักกีฬา
- **ระบบ (Systems):** ก่อตั้งสถาบันวิทยาศาสตร์การกีฬา Gatorade (GSSI) เป็นศูนย์กลาง R&D ระดับแนวหน้า
- **ผลลัพธ์:** คำว่า ‘เครื่องดื่มเพื่อประสิทธิภาพ’ เป็นข้อได้เปรียบที่จับต้องได้ ไม่ใช่แค่คำโฆษณา

ขั้นที่ 4 และ 5: ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Evaluation & Control)

น่านน้ำสีครามไม่ได้สงบตลอดกาล เมื่อผู้ลอกเลียนแบบตามทัน น่านน้ำนั้นจะเริ่มเปลี่ยนเป็นสีแดง
การประเมินผลคือระบบที่ช่วยตรวจจับ ‘การกัดเซาะ’ ของกลยุทธ์



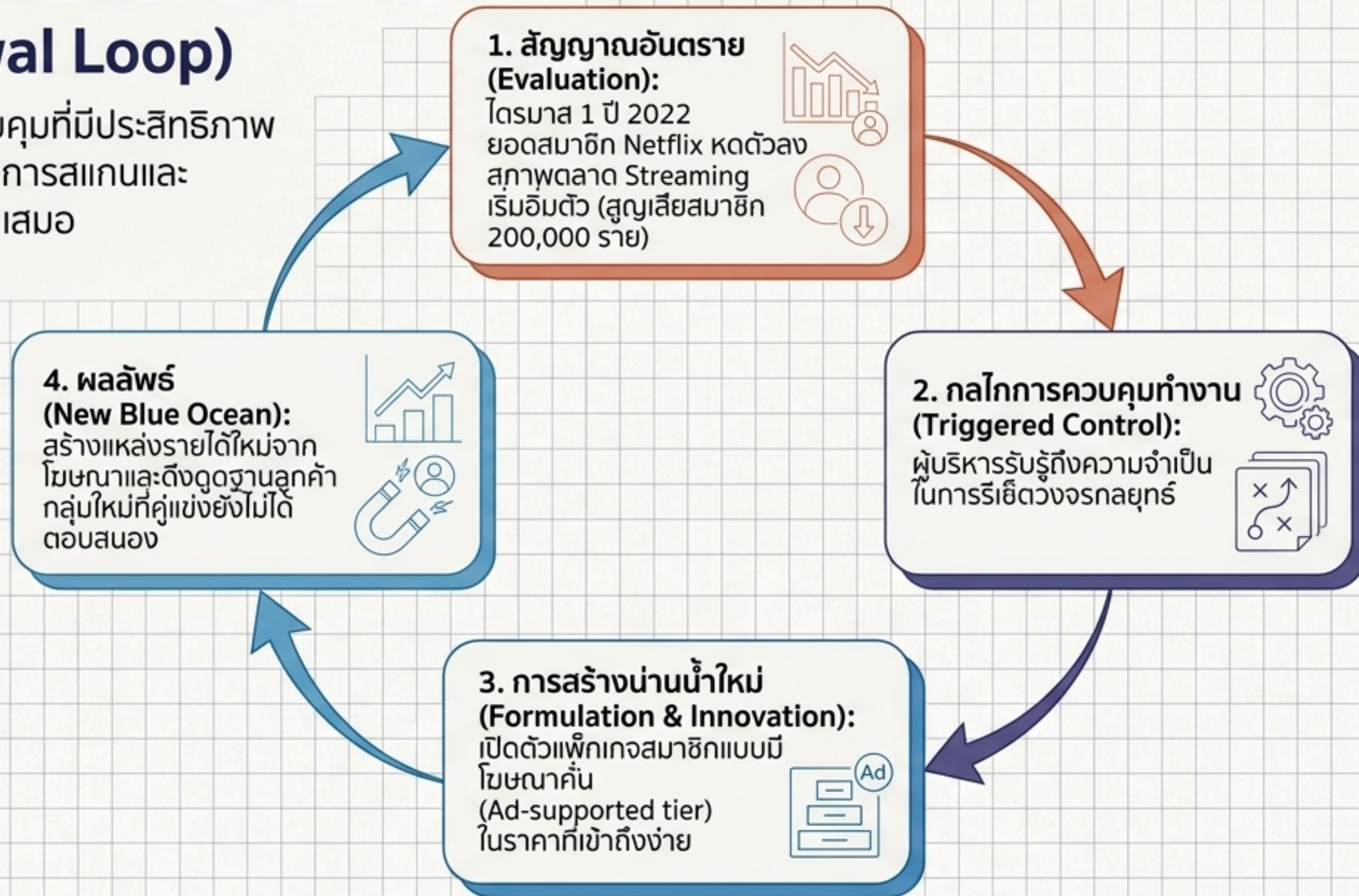
วิกฤตของ Gatorade
ในช่วงกลางยุค 2000s

- **สัญญาณเตือน (Evaluation):** ตัวชี้วัด Balanced Scorecard พ้องว่ายอดขายลดลงในอัตราตัวเลขสองหลัก (Double-digit volume declines)
- **สาเหตุ:** แแบรนด์เริ่มหลงทางจากการเป็น ‘เครื่องดื่มวิทยาศาสตร์การกีฬา’ ไปสู่ ‘ไลฟ์สไตล์แบรนด์’ ทำให้เสียพื้นที่ให้คู่แข่งอย่างน้ำดื่มและเครื่องดื่มชูกำลัง

การควบคุม (Control): กระตุ้นให้เกิดการแก้ไข ดึงผลงานวิจัยของ GSSI กลับมาเป็นแกนหลัก และรีโพสิชันแบรนด์ใหม่ภายใต้แนวคิด ‘Fuel to Win’

วงจรการเกิดใหม่ของนวัตกรรม (The Renewal Loop)

การประเมินและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
จะส่งฟีดแบ็กกลับไปยังการแสวงหาและ
กำหนดกลยุทธ์รอบใหม่เสมอ



บทสรุปวงจรเชิงกลยุทธ์ (The Integrated Strategic Cycle)

นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์และกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยง คือสิ่งที่มีความเกี่ยวเนื่องและต้องทำตามลำดับอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนของกระบวนการ	บทบาทในการสร้างนวัตกรรม	หลักฐานเชิงประจักษ์
1. การสแกน (Scanning)	ตรวจจับ ภัยคุกคาม (Red) และระบุ พื้นที่ว่าง (Blue)	Netflix สแกนพบโอกาสของสตรีมมิ่ง; Nintendo พบตลาดคนไม่เล่นเกม
2. กำหนดกลยุทธ์ (Formulation)	ประยุกต์ใช้ ERRC เพื่อออกแบบ เส้นโค้งคุณค่าใหม่	Cirque du Soleil ยกเลิกโชว์สัตว์และสร้างละครเวที; Tesla สร้าง Supercharger
3. นำไปปฏิบัติ (Implementation)	จัดเตรียมองค์กร (7S) ให้สอดคล้องกับนวัตกรรม	Apple รวมทีมฮาร์ดแวร์-ซอฟต์แวร์เข้าด้วยกัน; Gatorade สร้างศูนย์วิจัย GSSI
4. ประเมินผล (Evaluation)	วัดผลว่า Blue Ocean ยังคงสร้างมูลค่าอยู่หรือไม่	ยอดขายที่ตกต่ำ ของ Gatorade; ยอดสมาชิกที่ลดลง ของ Netflix
5. ควบคุม (Control)	กระตุ้นการแก้ไขหรือเริ่มต้น วงจรนวัตกรรมรอบใหม่	Gatorade ปรับภาพลักษณ์ใหม่; Netflix เปิดตัวแพ็คเกจมีโฆษณา

คำถามเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ (Strategic Reflection)



ลองมองดู 'หน้าปัดแจ้งเตือน' ในองค์กรของคุณ:
อะไรคือสัญญาณเตือนล่วงหน้าที่บ่งบอกว่า
'น่านน้ำสีคราม' ของคุณกำลังกลายเป็นสีแดง?
และคุณจะใช้กรอบแนวคิด 'ERRC'
(ยกเล็ก, ลด, ยกระดับ, สร้าง) ในด้านใด
เพื่อกระตุ้นวงจรนวัตกรรมรอบใหม่ให้เกิดขึ้น?



วิเคราะห์ PESTEL และตัวชี้วัดของคุณวันนี้ ก่อนที่น่านน้ำจะเปลี่ยนสี

บทสรุปและใจความสำคัญ (Summary & Key Takeaways)



1. ขุมพลังคู่ขนาน (Paired Engines)

กระบวนการและนวัตกรรมไม่ใช่สิ่งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่เป็นขุมพลังคู่ที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว (Apple, Tesla, Netflix ล้วนใช้ทั้งสองอย่าง)



2. ความคิดสร้างสรรค์ที่ไร้ระบบ = ล้มเหลว

ไอเดียที่น่าตื่นตาตื่นใจที่ยอดเยี่ยมที่สุดจะไม่สามารถเป็นจริงหรือรักษาความได้เปรียบไว้ได้ หากปราศจากการนำไปปฏิบัติที่สอดคล้องกัน (Implementation ผ่านกรอบ 7S)



3. ระบบที่ไร้นวัตกรรม = ไร้ความหมาย

การยึดติดกับกระบวนการเพียงเพื่อบริหารจัดการ 'น่านน้ำสีแดง'ที่กำลังจะตาย มีแต่จะนำองค์กรไปสู่ความล้มเหลว การสแกนและประเมินผลต้องนำไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่เสมอ