



Learn Master Strategy with

## ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ 1



โดย..รศ.วิทวัส รุ่งเรืองผล [witty@tu.ac.th](mailto:witty@tu.ac.th)

ผมทดลองให้นักศึกษา MBA ที่ผมเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการทำแผนธุรกิจ ลองนำ **Blue Ocean Strategy (BOS)** มาใช้หาแนวคิดธุรกิจใหม่ๆ ที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่ในตลาดเพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขัน คำถามแรกที่นักศึกษาถามผมคือ **“จะเริ่มต้นอย่างไร”** คำถามนี้น่าจะเป็นคำถามที่อยู่ในใจผู้อ่านที่สนใจจะนำแนวคิด **BOS** ไปใช้

**BOS** นั้นเริ่มจากการวิเคราะห์การแข่งขันในตลาดปัจจุบันของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่เราตั้งใจจะเข้าไป โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า **ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ (The Strategy Canvas – As Is)** ในการวิเคราะห์

ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์นั้นประกอบด้วยสองแกน แกนนอนคือ ปัจจัยหลักที่ธุรกิจนั้นใช้แข่งขันกันในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันหรือ **Key Competing Factors (KCF)** หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง **KCF** คือปัจจัยที่ลูกค้าใช้ในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการในธุรกิจนั้นๆ

ในส่วนของแกนตั้งคือระดับคะแนนของ **KCF** แต่ละด้านที่ผู้ประกอบการแต่ละรายทำได้อยู่ในปัจจุบันโดยให้ระดับคะแนนจากศูนย์ถึงสิบ

ตัวอย่างผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจศูนย์ออกกำลังกายนั้น **KCF** จะประกอบด้วย ราคา (ตามทฤษฎี **Blue Ocean** กำหนดให้ใช้ราคาเป็นปัจจัยตัวแรกสุดในผืนผ้าใบและกำหนดให้ราคาต่ำอยู่ในระดับคะแนนต่ำ



Learn Master Strategy with

ราคาสูงให้อยู่ในระดับคะแนนสูง โดยถือว่าราคาต่ำย่อมได้เปรียบกว่าราคาสูงและเป็นปัจจัยตัวเดียวในฝั่ง  
ผ้าใบที่คะแนนต่ำแปลว่าดี ปัจจัยที่เหลือคะแนนสูงแปลว่าดีกว่าคะแนนต่ำ)



นอกจากราคาแล้ว ปัจจัยที่ถูกค่าใช้ในการตัดสินใจเลือกศูนย์ออกกำลังกายได้แก่ สิ่งอำนวยความสะดวก (เช่น กระจกเงา ผ้าเช็ดตัว ล็อคเกอร์ ห้องอาบน้ำ), อุปกรณ์ออกกำลังกาย (ทั้งในด้านคุณภาพและความหลากหลาย), เวลาเปิด-ปิด, ครูฝึก, สภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้ออกกำลังกาย, ความเป็นส่วนตัว โดยเฉพาะผู้หญิงอาจรู้สึกเสียความเป็นส่วนตัวหากระหว่างออกกำลังกายมีผู้ชายที่ออกกำลังกายอยู่ในศูนย์เดียวกันจ้องมองและความสะดวกในการเดินทาง





Learn Master Strategy with

คู่แข่งทางอ้อมของศูนย์ออกกำลังกายคือ การที่ลูกค้าซื้อเครื่องออกกำลังกายไปไว้ที่บ้านและออกกำลังกายเองที่บ้าน ซึ่งทั้งสองทางเลือกมีข้อดีข้อด้อยต่างกัน เมื่อนำมาวางบนผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์จะทำให้มองเห็นช่องว่างของตลาดที่นำมาสู่การพัฒนาบริการใหม่ที่มีความแตกต่างจากทั้งศูนย์ออกกำลังกายที่มีอยู่ในตลาดและการออกกำลังกายโดยการซื้ออุปกรณ์ไปไว้ที่บ้าน