



Learn Master Strategy with

ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ 2

โดย..รศ.วิทวัส รุ่งเรืองผล witty@tu.ac.th

ตอนที่แล้วผมเขียนอธิบายถึง **ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ (Strategy Canvas – As Is)** ที่เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ตลาดในปัจจุบัน โดยยกตัวอย่างผ้าใบเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจศูนย์ออกกกำลังกายมาเป็นตัวอย่าง มาฉบับนี้ ผมขออธิบายต่อการสร้าง**ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ใหม่ (The Strategy Canvas – To Be)** ซึ่งการเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ภายใต้กรอบแนวคิด **Blue Ocean Strategy (BOS)** ครับ



แนวคิด **BOS** เน้นที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ไม่มีคู่แข่งทางตรงในตลาด เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันแบบเผชิญหน้าที่จะนำมาสู่สงครามราคา โดยผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่เสนอสู่ตลาดต้องมีคุณสมบัติ 2 ประการจึงจะเข้าหลัก **BOS** **ประการแรก** คือ ต้องมีต้นทุนที่ต่ำกว่าสินค้าหรือบริการที่มีอยู่ในตลาดโดยเฉลี่ย (**Cost Down**) **ประการที่สอง** สินค้าและบริการที่ออกมาใหม่จะต้องสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้าหรือมีความแตกต่างที่เหนือกว่าสินค้าที่มีอยู่ในตลาด (**Value Up**)



การจะลดต้นทุนได้ตามหลักของ BOS เราต้องยอมตัด (Eliminate) และ ลด (Reduce) คุณสมบัติหรือบริการบางอย่างที่ในธุรกิจนั้นเสนอให้ลูกค้าอยู่ในปัจจุบันโดยเลือกจากคุณสมบัติหรือบริการที่ไม่ได้เป็นแกนของธุรกิจและเมื่อตัดหรือลดแล้วจะช่วยให้ต้นทุนของสินค้าหรือบริการใหม่ลดลงอย่างเห็นได้ชัด

กรณีของธุรกิจศูนย์ออกกำลังกายกระดานศึกษาของ “Curves” ในต่างประเทศที่นำแนวคิด BOS มาใช้เลือกที่จะตัดสิ่งอำนวยความสะดวกและการตกแต่งในศูนย์ออกกำลังกายออก โดยศูนย์ออกกำลังกายของ “Curves” จะตัด (Eliminate) คุณสมบัติบางอย่างเช่น ไม่มีวิวสวยๆ ภายนอกอาคารให้มอง แต่เป็นห้องที่มีกำแพง 4 ด้านลูกค้าล้อมวงกันออกกำลังกาย ตกแต่งแบบเรียบง่าย ลด (Reduce) คุณภาพของอุปกรณ์ออกกำลังกายแบบมืออาชีพที่หนัก ใหญ่และราคาแพง แบบศูนย์ออกกำลังกายทั่วไป โดยใช้ อุปกรณ์ออกกำลังกายขนาดเล็กแบบที่นิยมใช้กันทั่วไปตามบ้าน (ลูกค้าของ Curves เป็นผู้หญิงไม่ต้องการอุปกรณ์เพาะกายที่หนัก ใหญ่ อย่างที่ผู้ชายต้องการ) ลดรอบของการออกกำลังกายที่ปกติจะใช้เวลา 1-2 ชั่วโมง เหลือเพียงรอบละ 30 นาทีต่อวันเพื่อไม่ให้ลูกค้าที่เป็นกลุ่มแม่บ้านและหญิงวัยกลางคนรู้สึกเหนื่อยเกินไปและทำให้รอบการหมุนเวียนของลูกค้าสูงขึ้น ต้นทุนของบริษัทต่อหัวลูกค้าจึงลดลง

“Curves” สร้างคุณค่าเพิ่มด้วยการจัดรูปแบบการออกกำลังกายแบบให้ลูกค้าในแต่ละรอบล้อมวงอยู่รอบๆ ครูฝึก โดยครูฝึกจะกระตุ้นให้แต่ละคนออกกำลังกายคล้ายกับครูสอนแอโรบิคแบบหมู่ ทำให้ลูกค้าไม่ต้องจ่ายค่าครูฝึกเฉพาะตัวที่มีราคาสูง “Curves” รับเฉพาะลูกค้าหญิงเท่านั้น ช่วยเพิ่มความเป็นส่วนตัวให้กับลูกค้าที่ไม่ชอบให้ผู้ชายมามองในห้องออกกำลังกาย (โดยเฉพาะสตรีที่รูปร่างไม่ดีและมีอายุ)

การออกแบบรูปแบบของการออกกำลังกายเป็นวงเล็กๆ 5-8 คน โดยมีครูฝึกและเพื่อนๆ ที่ออกกำลังกายร่วมกันช่วยกระตุ้นและพูดคุยเรื่องส่วนตัวตามแบบผู้หญิง ช่วยสร้าง (Create) บรรยากาศความสนุกสนาน การได้ซุบซิบบอกเล่าเรื่องราวต่างๆ ให้เพื่อนๆ ในวงออกกำลังกายนำมาสู่แรงกระตุ้นให้แม่บ้านและสตรีวัยกลางคนรวมทั้งผู้สูงอายุที่ปกติไม่มาเป็นลูกค้าของศูนย์ออกกำลังกาย เพราะรู้สึกเป็นปมด้อย



Learn Master Strategy with

(Customer Pain Point) ที่เห็นหนุ่มสาวรูปร่างดี ๆ มาออกกำลังกายอย่างกระฉับกระเฉงในศูนย์ออกกำลังกาย เข้ามาเป็นลูกค้าของ “Curves” ลูกค้ากลุ่มนี้เป็น Non-Customer ของตลาดศูนย์ออกกำลังกาย ทำให้ ธุรกิจของ “Curves” เติบโตโดยไม่ได้แข่งขันทางตรงกับศูนย์ออกกำลังกายที่มีอยู่ในตลาด ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Blue Ocean Strategy ครับ

