



Blue Ocean Strategy : เรื่องไม่ใหม่ แต่ใช้ได้จริงในสนามธุรกิจปัจจุบัน !

โดย ดร. ธีรช สุขสะอาด

บรรยากาศการเมืองแบบนี้ มาหาไอเดียดีๆ ต่อยอดธุรกิจกันดีกว่าครับ ก่อนอื่นต้องบอกว่า ผมเชื่อว่าแนวคิดเรื่อง กลยุทธ์น่านน้ำสีครามเข้ามามีบทบาทในเมืองไทยได้ซักระยะหนึ่งแล้ว เพราะจะเห็นได้จากการที่มีนักวิชาการและนักธุรกิจหลายท่านได้กล่าวถึงและเขียนถึงเรื่องนี้มาบ้างพอสมควร แต่วันนี้ผมต้องการจะให้มุมมองเพิ่มเติมอีกมิติหนึ่งว่า **การรู้แต่ไม่นำไปปฏิบัติ** เป็นเรื่องที่ทำให้เกิดการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจมากมาย การสร้างนวัตกรรมทางคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่เราเคยมีอยู่เดิม เพื่อพัฒนาพื้นที่ว่างทางการตลาด ยังเป็นเรื่องที่ยังใช้ประโยชน์น้อยเกินไปจริงๆ ในวงการธุรกิจบ้านเรา

สาเหตุหลักอันหนึ่ง ที่หลายบริษัทฯ ทั้งในและต่างประเทศยังไม่ได้นำแนวคิดเรื่อง กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม มาปรับใช้กับธุรกิจของตนเองอย่างจริงจังก็เพราะว่า ตลอดเวลาที่ผ่านมาแนวคิดในเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นไปในเรื่องการแข่งขันเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งตลาดมาไว้ในมือตนเองให้มากที่สุด หรือในภาษานักเจรจาต่อรองธุรกิจที่เรียกว่า การทำธุรกิจแบบแบ่งสันปันส่วน (Distributive Business System) หรือ บ้างก็เรียกว่า Zero-sum Game หรือ Win-loss Game บ้าง แต่ในหลักการของ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม หัวใจคือ การทำธุรกิจแบบบูรณาการที่บางครั้งอาจเรียกว่า Win-win Game หรือ Win-win Solution

จะเห็นได้จากตารางเปรียบเทียบด้านล่าง เราจะพบว่า ในการกำหนดกลยุทธ์แบบเดิมเดิม หรือที่ในแนวคิดของ ชาน คิม (W. Chan Kim) และ เรเน โมบอร์ค (Renee Mauborgne) ผู้ให้กำเนิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เรียกว่าเป็นกลยุทธ์น่านน้ำสีแดง ที่อาบไปด้วยกลิ่นความเลือดของผู้พ่ายแพ้จากสงครามธุรกิจ จะให้ความสำคัญกับการแข่งขันในตลาดเท่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน และห้าหน้ากันด้วยราคาของสินค้า จนในที่สุดแทบจะไม่เหลืออะไร แต่ในขณะที่แนวคิดใหม่ หรือกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม กลับบอกว่า อย่าแข่งกันเลย แต่มาช่วยกันมองหาพื้นที่ใหม่ในตลาดดีกว่า ซึ่งสำหรับท่านผู้อ่านที่คุ้นเคยกับแนวคิดนี้ดีจะพบว่า แนวคิดนี้มีที่มาจากการวิจัยกว่าสิบปี มีการสำรวจข้อมูลย้อนหลังไปเป็นร้อยปี และมีการนำไปทดสอบกับทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ จนแน่ใจว่ามีประโยชน์จริง



ข้อเปรียบเทียบระหว่างกลยุทธ์ Red & Blue Ocean Strategies

กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง (แบบเก่า)	กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (แบบใหม่)
<ul style="list-style-type: none"> เน้นการแข่งขันในตลาดที่เป็นอยู่ เน้นการเอาชนะคู่แข่ง ใช้ประโยชน์จากความต้องการบริโภคสินค้าที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ต้องแลกระหว่างคุณค่าและราคาของสินค้า ต้องตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การบริหารธุรกิจจากแนวคิดเดิม คือเรื่องเป็นผู้แตกต่างหรือการเป็นผู้ที่มีต้นทุนต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> มองหาตลาดใหม่ พยายามหลีกเลี่ยงและไม่แสวงหาประโยชน์จากความสูญเสียจากการแข่งขัน สร้างและยึดครองความต้องการบริโภคสินค้าในอนาคต แยกเรื่องคุณค่าของสินค้า และราคาออกจากกัน สามารถกำหนดกลยุทธ์การจัดการธุรกิจด้วยการผสมผสานเรื่องการสร้าง ความแตกต่างและการมีต้นทุนต่ำ

ที่มา: www.valuebasedmanagement.net

แต่ที่นี้ ประเด็นสำคัญมันอยู่ที่ว่า รู้แล้ว เข้าใจแล้ว แล้วทำอย่างไรต่อดีล่ะ ซึ่งผมมักได้รับคำถามหรือคำบอกเล่ามาเสมอว่า น่าจะมีการบอกวิธีการใช้งานกลยุทธ์น่านน้ำสีครามแบบเบื้องต้น สำหรับผู้ที่ยังไม่เข้าใจลึกซึ้งถึงแก่นของแนวคิด และยังไม่เคยนำไปปฏิบัติในองค์กรของตนเองจริง วันนี้เลยจากจะให้แนวทางอย่างง่าย ๆ เพียง 2 ขั้นตอน ที่ทุกคนสามารถทำได้ทันทีเพื่อประโยชน์ของธุรกิจ ในสภาพที่มีการชะลอตัวแบบนี้

ขั้นตอนที่ 1 คือการแสวงหาพื้นที่ใหม่ในตลาดของสินค้าหรือบริการที่มีอยู่แล้ว ด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า ฝืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ (The Strategy Canvas) โดยที่ ฝืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์นี้ จะทำหน้าที่เป็นเสมือนเครื่องมือในการตรวจสอบสภาพตัวเราเอง อันจะต้องแยกแยะประเด็นหลักๆ ที่สำคัญของการดำรงอยู่ในสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน เช่นในหนังสือเรื่อง กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ที่แปลโดยคุณศิริวรรณ ของสำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์ ได้มาการยกเอาตัวอย่างของภาพเชิงกลยุทธ์ของ อุตสาหกรรมไวน์ในสหรัฐอเมริกา ช่วงปี 1990 มาเป็นตัวเปรียบเทียบ และพบว่าโครงสร้างของธุรกิจนี้จากมุมมองด้านการตลาด ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบต่างๆ เช่น การใช้ศัพท์หรูหราเพื่อเพิ่มคุณค่าของไวน์แต่ละชนิด คุณภาพของการบ่ม ชื่อเสียงของไร่องุ่นที่ปลูกไวน์ และความซับซ้อนในขั้นตอนของการดื่ม เป็นต้น ดังนั้น ด้วยแนวคิดของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ความคาดหวังจากการกำหนดสภาพของอุตสาหกรรมด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า ฝืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ นี้คือ การปรับจุดเน้นเชิงกลยุทธ์ของตนเองจากการที่ต้องเวียนว่ายอยู่ในข้อกำหนดเหล่านี้ ไปเป็นผู้กำหนดเงื่อนไขใหม่ และมองหาลูกค้าที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้าในปัจจุบัน ซึ่งจากตัวอย่างในหนังสือดังกล่าว พบว่า การทำให้ไวน์เป็นอะไรที่ทุกคนดื่มสามารถสัมผัสได้



Learn Master Strategy with

และสนุกสนานเฉกเช่น การตีหมากหรือเครื่องตีประเภทอื่นๆ น่าจะเป็นทางออกของการแสวงหาพื้นที่ใหม่ในตลาด

จากนั้น ขั้นตอนที่ 2 คือ การพัฒนากรอบการดำเนินการตามแผน หรือที่เรียกว่า กรอบการดำเนินการสี่ประการ ด้วยการตั้งคำถามกับตัวเองว่า อะไรควรจะเป็น **ขจัด** ออกจากองค์ประกอบบนผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ของเรา อะไรควรจะเป็น **ลดลง** ให้เท่าๆ กับที่คนอื่นทำ อะไรควรจะถูก **เพิ่ม** **ความสำคัญ** ให้มากกว่าที่คนอื่นๆ ทำกันอยู่ และสุดท้าย อะไรควรเป็นสิ่งที่เราต้องทำใหม่ **สร้างใหม่** ที่แตกต่างไป และยังไม่มีการนำเสนอองค์ประกอบนี้ในธุรกิจของเรามาก่อน ซึ่งแต่ละคำถามจะช่วยให้คุณได้ขจัดเกลากกลยุทธ์ที่มีอยู่เดิม และแก้ปัญหาจากสภาพที่ถูกกดดันจากการแข่งขันในตลาด สองคำถามแรกเป็นการทบทวนว่าเราสามารถลดต้นทุนในการผลิตหรือจำหน่ายสินค้าเราลงด้วยวิธีการใดบ้าง ในขณะที่อีกสองคำถามเป็นการพยายามผลักดันให้คุณมองหาความแตกต่างและสลัดตัวเองจากสภาพการเป็นผู้นับตาม (Me-Too) และพบช่องทางในการเพิ่มคุณค่าของสินค้าหรือบริการจากสิ่งที่คุณคนอื่นยังไม่เห็น

หากในเบื้องต้น คุณสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือทั้งสอง คือ ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นเสมือนตรรกะของสภาพธุรกิจในปัจจุบัน และกรอบการดำเนินการสี่ประการ กับธุรกิจของคุณเอง ผมเชื่อว่า คุณจะเห็นภาพกว้างๆ ของพื้นที่ใหม่ทางการตลาดของคุณ ดังนั้นแทนที่คุณจะนำเสนอสินค้าด้วยวิธีการทั่วไป คุณจะนำเสนอสินค้าต่อผู้ที่ยังไม่เคยได้มีโอกาสได้ซื้อสินค้าหรือบริการของคุณมาก่อนเลยในอดีต และยังสามารถให้บริการกับผู้บริโภคกลุ่มเดิมในตลาดได้อีกด้วย ซึ่งนี่แหละคือ หัวใจของแนวคิดกลยุทธ์ที่น่าน้ำสีครามที่ล้ำลึก

สุดท้ายอยากฝากถึงผู้ที่สนใจการนำแนวคิดนี้ไปใช้งานจริงว่า สิ่งที่คุณต้องให้ความสำคัญเสมอในการทำธุรกิจคือ การปรับตัวให้สอดคล้องสภาพแวดล้อม ในวงการธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรเราเอง และจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งการยอมรับแรงกดดันในบริเวณพื้นที่ที่ถูกกำหนดโดยคนอื่นและการทำหน้ากันด้วยราคา มีแต่จะสร้างความบาดเจ็บกับทุกฝ่าย ดังนั้น ความสามารถในการแสวงหาพื้นที่ใหม่ในตลาด โดยไม่จำเป็นต้องแข่งขัน จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นสำหรับธุรกิจในอนาคต