

Blue Ocean Strategy

ที่มา : www.sarinaccount.com/index.php?lay=show&ac=article&id=420883&Ntype=7

กลยุทธ์ Blue Ocean (BOS)

การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จและยั่งยืนได้ ธุรกิจต้องค้นหา "นวัตกรรมธุรกิจ" ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง นวัตกรรมไม่ใช่เพียงแค่ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ๆ แต่ต้องเป็น ความคิดใหม่ๆ ที่สามารถขายได้ หรือ การทำให้ความคิดใหม่ๆ มีมูลค่าเชิงพาณิชย์ แหล่งที่สำคัญที่สุดของการเกิดนวัตกรรม อยู่ที่ "ลูกค้าหรือตลาดการแข่งขัน" เพราะจะแสดงถึงความต้องการของผู้บริโภค ความมีผลิตภัณฑ์ใหม่ที่คู่แข่งนำหน้าเข้ามาสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์สู่ธุรกิจขาลง (Blue Ocean Strategy-BOS) ที่ผ่านมารัฐกิจส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์การตลาดแบบ Competitive Advantage หรือ การเอาชนะคู่แข่งกัน โดยศึกษาถึงจุดอ่อนจุดแข็งของสินค้าหรืออื่น และเราจะขึ้นมาเป็นผู้ตลาดได้อย่างไร เปรียบเสมือนนั่งเรือสำเภาไปทำสงครามจนเล็ดลงทะเล ซึ่งไม่ได้ทำให้ธุรกิจเติบโตและมีการทำกำไรอย่างแท้จริง แต่เมื่อ 2 ปีที่ผ่านมามีคนมองว่าเราควรมองหาโอกาสที่จะเปิดตลาดใหม่ที่ยังไม่มีใครเข้าถึง เพื่อสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ แบบไร้คู่แข่ง เหมือนการเดินทางเรือออกไปหาทะเลในน่านน้ำใหม่ๆ ซึ่งก็คือ Blue Ocean นั่นเอง

หัวใจของ Blue Ocean Strategy ก็คือการสร้างมูลค่าทางนวัตกรรม (Value Innovation) ให้แก่สินค้าหรือบริการ อันจะทำให้ได้กลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ซึ่งต่างจากการมองหาตลาดใหม่โดยมุ่งไปที่ Niche Market (ตลาดที่มีความต้องการเฉพาะเจาะจง) ซึ่งจะทำให้ได้ลูกค้าแคบลงและการผลิตในปริมาณน้อย แต่การสร้าง Value Innovation จะมุ่งไปที่ Mass Market ที่มีลูกค้าจำนวนมากรออยู่ แต่ทั้งนี้ระดับราคาของสินค้าหรือบริการจะต้องไม่สูงเกินไป เพราะกลุ่มลูกค้าค่อนข้างหลากหลายและมีความสามารถในการจับจ่ายที่แตกต่างกัน กลยุทธ์การสร้าง Value Innovation มีใช้เรื่องใหม่ แต่ที่ต่างจากเดิมคือ Blue Ocean มีเครื่องมือในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถนำมาปรับใช้เพื่อนำไปสู่ตลาดใหม่ได้อย่างเป็นรูปธรรม

กรอบการดำเนินการ มีอยู่ 4 ขั้นตอนคือ

1. การพิจารณาองค์ประกอบที่ไม่มีความสำคัญ ให้ขจัดออกไป ทั้งนี้เพื่อตัดต้นทุนที่ไม่จำเป็นออกไป

2. การดูว่าองค์ประกอบใดที่มีมากเกินไปจนเกินความจำเป็น และสามารถปรับลดลงได้หรือไม่ เพื่อลดต้นทุนส่วนเกิน

3. การดูว่าองค์ประกอบใดที่มีน้อยเกินไปและสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้าให้เหนือกว่ามาตรฐานโดยทั่วไปได้บ้าง ซึ่งเป็นการสร้างความแตกต่างเพื่อก้าวไปสู่ตลาดใหม่

4. การดูว่าองค์ประกอบใดที่บริษัทอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกันไม่เคยทำมาก่อนและเราสามารถสร้างขึ้นใหม่ เป็นวิธีการเปิดตลาดใหม่โดยนำนวัตกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์

กรณีตัวอย่าง เช่นสายการบินแอร์เอเชีย ที่มีจุดขายด้านราคาตัวที่ต่ำมากเพื่อสร้างลูกค้ากลุ่มใหม่ที่ให้ความสำคัญกับเวลาเดินทางที่สั้นลงมากกว่า จะสนใจกับความสะดวกสบายในการเดินทางที่บางครั้งดูจะมากเกินไปจนเกินความจำเป็น โดยแอร์เอเชียได้ใช้วิธีตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออก เช่นไม่มีบริการเสริมอาหารและเครื่องดื่ม ใช้วิธีจองตั๋วผ่านระบบออนไลน์ ใช้เครื่องบินขนาดเล็กและอุปกรณ์ภายในเครื่องบินเป็นแบบง่ายไม่หรูหรา จากภาวะการณ์ที่ภาวะเศรษฐกิจอยู่ในช่วงขาลงไม่ว่าจะด้วยจากเหตุปัจจัยใด ซึ่งมีผลทำให้นักธุรกิจไม่มั่นใจในเสถียรภาพทั้งด้านเศรษฐกิจและการเมือง ทำให้ชะลอการลงทุนออกไปก่อน และทำให้อัตรากำไรเติบโตของธุรกิจมาถึงทางตัน จึงไม่มีทางเลือกมากนักนอกจากการมองหาตลาดใหม่

อย่างไรก็ดีหากคิดที่จะผลักดันธุรกิจให้ก้าวไปสู่ตลาดใหม่โดยใช้กลยุทธ์ Blue Ocean แล้วต้องลงมือทำอย่างจริงจังทำงานเป็นระบบ ที่สำคัญต้องสร้างทัศนคติเชิงบวกและปลุกเร้าให้พนักงานทุกคนพร้อมใจกันทำงานไปในทิศทางเดียวกัน หากเป็นองค์กรธุรกิจขนาดเล็กอาจจะเริ่มจากการระดมสมองในองค์กรก่อน โดยการเปิดรับฟังไอเดียจากฝ่ายต่างๆ หรืออาจเซตทีมงานขึ้นมาเพื่อทำเรื่องนี้โดยเฉพาะ แต่ถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ลักษณะงานที่มีความซับซ้อน ก็จำเป็นต้องจ้างทีมงานที่ปรึกษาเข้ามาช่วยวางกลยุทธ์ เพราะการหาคนซึ่งมีความคิดที่เป็นกลางเข้ามาดูแลก็ทำให้เรามองเห็นภาพต่างๆ ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ข้อสำคัญที่สุดคือ ธุรกิจต้องเข้าใจคอนเซ็ปของกลยุทธ์นี้อย่างแท้จริงเสียก่อน เพราะหากคุณขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยปราศจากความเข้าใจ แทนที่จะพาธุรกิจข้ามไปสู่ทะเลสีครามแห่งใหม่ อาจจะมีล้มตั้งแต่เริ่มแล่นไปออกจากฝั่งก็เป็นได้

Blue Ocean Strategy...(2)

หากธุรกิจของเราทำการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ดำเนินอยู่แล้ว มีคู่แข่งจำนวนมาก ทำให้ต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ นานาเข้าต่อสู้กัน จนทำให้ราคาต่ำลงและส่วนต่างกำไรต่ำลงไปด้วย และในที่สุดธุรกิจก็อาจจะอยู่ไม่รอดในสถานการณ์ดังกล่าว

แนวคิดของกลยุทธ์บลูโอเชียน กิจกรรมควรหลีกเลี่ยงที่จะดำเนินงานในอุตสาหกรรมที่มีจำนวนกิจการที่ดำเนินงานอยู่มาก และการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากอัตราผลตอบแทนไม่คุ้มค่า แต่กิจกรรมควรสร้างโอกาสทางธุรกิจโดยหา "บลูโอเชียน" ที่คลื่นลมสงบ ไม่มีการสู้รบปรบมือกัน กล่าวคือการค้นหาและสร้างอุตสาหกรรมใหม่ที่ยังไม่มีใครได้ก้าวเข้ามาดำเนินงานก่อนนั่นเอง ทำให้ไม่มีการแข่งขันแย่งลูกค้ากัน แต่จะเป็นการพยายามสร้างดีมานต์ขึ้นมาใหม่ การตัดราคากันและกัน ก็จะไม่มีการทำให้ลูกค้าไม่มีการเปรียบเทียบราคาระหว่างกิจการในอุตสาหกรรม ธุรกิจจึงจะสามารถตั้งราคาที่มีกำไรพอสมควรและได้รับผลตอบแทนสูงขึ้น นอกจากนี้ยังอาจได้รับความโดดเด่นทางด้านแบรนด์ โดยจะสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่นในใจของลูกค้าว่าเป็นผู้ที่เข้ามาก่อนเป็นรายแรก (First Mover) จัปฐานลูกค้าที่กว้างขวางได้ก่อน และครอบครองแหล่งวัตถุดิบได้ก่อนคู่แข่งรายอื่นๆ

มักจะมีการเข้าใจกันว่า กิจกรรมที่จะใช้กลยุทธ์บลูโอเชียน ต้องมีการค้นคว้าหาเทคโนโลยีขั้นสูงใหม่ๆ ที่ยังไม่มีใครเคยพัฒนามาก่อน แต่ในความเป็นจริงแล้ว ในการสร้างอุตสาหกรรมบลูโอเชียน จะเป็นการสร้างแนวความคิดใหม่ของธุรกิจเท่านั้น เพื่อสร้างโอกาสทางการตลาดขึ้นมาเอง โดยไม่ต้องเผชิญกับการแข่งขันจากกิจการต่างๆ กรณีของเครือมาบุญครองที่หันมาสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ โดยการผลิตและจำหน่ายนมแพะ ในลักษณะของอุตสาหกรรมเต็มรูปแบบ โดยได้มีการนำเข้าแพะนมพันธุ์ดีจากต่างประเทศ มาเลี้ยงในไทยโดยมีโรงรีดนมแพะอัตโนมัติ ที่ได้มาตรฐาน ได้รับ อย. จากกระทรวงสาธารณสุข และยังมีการสร้างความรู้ให้ผู้บริโภคเกี่ยวกับคุณสมบัติพิเศษของนมแพะ แต่ในกรณีของการสร้างขยายสายผลิตภัณฑ์หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เช่น การพัฒนารสชาติใหม่ของบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป หรือการนำเสนอเครื่องคอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ที่มีขนาดเล็กลงและทำงานเร็วขึ้น อาจจะมีใช้กลยุทธ์บลูโอเชียนซะทีเดียว เพราะยังมุ่งเน้นการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดิมๆ แย่งชิงลูกค้ากลุ่มเดิม มิได้สร้างดีมานต์ใหม่ๆ

ขณะที่บลูโอเชียนเป็นการสร้างขอบเขตของธุรกิจใหม่ๆ และพัฒนาฐานลูกค้าขึ้นมาเป็นของตนเอง ทำให้ขอบเขตของการเจริญเติบโตไม่มีขอบเขตที่จำกัด หากกิจการสามารถสร้างธุรกิจใหม่

ตามแนวคิดบลูโอเชียนได้ น่าจะสร้างผลตอบแทนและศักยภาพในการเติบโตได้สูง โดยไม่ต้องผจญกับการแข่งขัน ทำให้เกิดความมั่นคงในกระแสรายได้มากยิ่งขึ้น

นวัตกรรมด้วยวิธีคิดแบบBLUE OCEAN

สร้างนวัตกรรมด้วยวิธีคิดแบบ Blue Ocean

เมื่อลูกค้าเดิมเริ่มลดลง ลูกค้าใหม่ไม่ปรากฏ ท่านจะอย่างไร? ตั้งข้อคิดที่ว่า "ผู้แพ้เห็นปัญหาและซ่อนตัวเสีย ผู้ชนะมองเห็นโอกาสและสร้างกลยุทธ์" อ้างอิงถึงปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งสอนให้เราไม่ละเลยสิ่งที่มีอยู่ในตัว หากรู้จักนำมาสร้างสรรค์ให้กลายเป็นสิ่งใหม่ ผ่านการทดลองและพัฒนาเพื่อประโยชน์ส่วนตัวและส่วนรวม โดยคำนึงถึงโอกาสทางการตลาดที่เหมาะสม ก็เรียกได้ว่าเราได้สร้างนวัตกรรม(Innovation) จากภูมิปัญญาท้องถิ่นขึ้นแล้ว

วิธีคิดใช้นวัตกรรมเพื่อเปิดตลาดกลุ่มใหม่ ลูกค้ากลุ่มใหม่ที่มีการแข่งขันน้อย ทำกำไรได้ดี เรียกว่ากลยุทธ์น่านน้ำสีคราม(Blue Ocean Strategy) อันสะท้อนถึงขีดความสามารถในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์(Strategic Action Competency) ของนักบริหารสมัยใหม่ ที่จะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวได้ดีท่ามกลางเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ตรงกันข้ามกับกลยุทธ์แบบเดิมที่ เรียกว่า น่านน้ำสีแดง(Red Ocean) ซึ่งเน้นการแข่งขันกันในตลาดกลุ่มเดิมที่อิ่มตัวแล้วและตลาดไม่สามารถเติบโตขึ้นได้อีก จึงทำให้เกิดการแย่งลูกค้ากันโดยแข่งกันที่ราคาในที่สุด จะส่งผลทำให้ธุรกิจเหล่านี้ประสบปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้

ทักษะการคิดแบบน่านน้ำสีคราม(Blue Ocean Strategy)

ทักษะนี้เป็นการระดมสมองทีมงานผ่านการจินตนาการเชิงบวกในธุรกิจที่ทำอยู่ เพื่อค้นหาตลาดเฉพาะและสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ อันเป็นการเปิดตลาดใหม่ที่แข่งขันน้อย ทำให้ธุรกิจปรับตัวและอยู่รอดต่อไปได้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน

1.ตั้งคำถามเพื่อเปิดจินตนาการเชิงบวก (Positive-viewed Questioning) เป็นการเปิดโอกาสให้ทีมงานช่วยกันคิดนอกกรอบให้เห็นภาพปลายทางของกิจการที่ทำว่าอยากให้เป็นอย่างไร โดยตั้งคำถามว่า"หากตื่นขึ้นมาแล้ว พบว่าเป้าหมายที่ตั้งใจไว้สำเร็จ วันนั้นเหตุการณ์จะเป็นอย่างไร" เช่น ร้านขายสินค้า "คนจะมาออกกันเต็มร้าน เดินกันไปมา มือกดเครื่องเก็บเงินเป็นระวิง...."ซึ่งจะทำให้ทุกคน

รู้สึกตื่นเต้นและกล้าคิดกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และไอดี้อย่างจะผิดขึ้นมาอย่างไม่เคยนึกมาก่อนซึ่งนำมาปรับใช้ได้ให้เกิดประโยชน์ต่อไปได้

2. ตั้งคำถามค้นเพื่อหาความแตกต่าง (Differentiation-focused Questioning) เป็นการถามต่อจากข้อ 1 เพื่อค้นพบตลาดใหม่และสินค้าที่แตกต่างจากเดิมซึ่งอยู่ในศักยภาพที่เราทำได้ โดยถามว่า "ลูกค้าที่เข้ามาเป็นใครบ้าง?" ส่วนใหญ่เป็นใคร? "เขาซื้อสินค้าอะไร?" "อะไรทำให้เขาซื้อสินค้าเราแต่ไม่ซื้อสินค้าคนอื่น" ซึ่งจะทำให้เราเริ่มเห็นตลาดใหม่ สินค้าใหม่ที่ตรงความต้องการ แม้อาจไม่ใหญ่มาก แต่การแข่งขันมีน้อย จึงเหมาะกับกิจการ SMEs ที่ยังไม่สามารถแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ในตลาดเดิมได้

3. ตั้งคำถามเพื่อดำเนินการจริง (Action-Oriented Questioning) เมื่อเรารู้ว่าตลาดใหม่และสินค้าใหม่ที่ตรงความต้องการของตลาดเป็นอย่างไรแล้ว เราก็รีบวางแผนการผลิตหรือจำหน่ายสินค้าและบริการอย่างรวดเร็ว คล่องตัว ซึ่งเป็นจุดแข็งของ SMEs ที่เรียกว่าจิวแต่แจ๋ว

ถ้าหากลูกค้าทุกคนหันมาซื้อสินค้าและบริการของท่าน ย่อมแสดงว่าท่านได้ก้าวพ้นจากน่านน้ำสีแดงแล้ว หรือว่ามีอะไรอีกที่ทำให้เขาเหล่านั้นทำเช่นนั้น

อีกแง่มุมหนึ่งของ...Blue Ocean Strategy

กลยุทธ์ช่วงที่ไอดีฝืด-Blue Ocean Strategy

การหาช่องทางที่จะพลิกธุรกิจไปสู่ความเป็นน่านน้ำสีคราม แทนที่จะจมปลักอยู่กับการแข่งขันในด้านราคาและคู่แข่งจำนวนมาก ดร.เบน เอ็ม บองชาดู หนึ่งในทีมวิจัยของหนังสือบลูโอเชียน ซึ่งได้เปิดเผยไว้อย่างน่าสนใจ

กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม สามารถตีความหมายได้ 3 ทาง คือ

1. เป็นหลักเหตุและผล ซึ่งเราสามารถเรียนรู้ได้จากประวัติศาสตร์ ด้วยวิีคิด ทักษะคติ และพฤติกรรมที่หลากหลายจากลูกค้า

2. เครื่องมือ ในการประมวลและการจัดรูปแบบกระบวนการคิดที่สามารถกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม

3.กระบวนการ สร้างการทำงานในองค์กรและแผนเชิงรุกให้เกิดวัฒนธรรมของการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ทั้งนี้ต้องอย่าลืมว่า...ประวัติศาสตร์เป็น ครู ที่ดีที่สุดที่จะบอกได้ถึงความสำเร็จของแบรนด์ต่างๆ วิธีการหาไอเดียใหม่ๆ จะมาจากการหยั่งรู้ถึงความต้องการของลูกค้า ซึ่งเรียกได้อีกอย่างว่า "Silent Of Customer" และอีกวิธีการหนึ่งเป็นการเฝ้าสังเกตความต้องการของกลุ่มคนที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้าของเรา (Non Customer)

หลักการอยู่ที่ว่า ผู้ประกอบการต้องนำลูกค้ามาเป็นจุดศูนย์กลางในการตัดสินใจ เปิดใจกว้าง รับฟังคำติชมและสิ่งที่ลูกค้าต้องการพยายามตั้งคำถามกับแนวทาง 4 อย่างของบลูโอเชียน รวมทั้งการออกไปพบลูกค้าและสังเกตพฤติกรรม ซึ่งแนวทางของบลูโอเชียน ที่ว่า คือ 1.การตัดทอน(Eliminate) 2.การลดลง(Reduce) 3.การเพิ่มขึ้น(Raise) 4.การสร้างสรรค์(Create)

ถ้าสามารถทำได้จริง จะเป็น "วิธีการ" สร้างขอบเขต "น่านน้ำสีคราม" ได้อีกมาก และเคล็ดลับในการค้นหาโมเดลทางธุรกิจใหม่ๆ อยู่เพียงแค่การสร้าง"แผนภูมิ" เพื่อกำหนดปัจจัยองค์ประกอบของธุรกิจที่ดี สิ่งสำคัญสำหรับผู้ประกอบการ หรือเจ้าของแบรนด์ต้องไม่เข้าข้างสินค้าและบริการของตัวเอง และจะต้องไม่ประเมินความสามารถของคู่แข่งในระดับที่ต่ำเกินไป เพราะจะเกิดความลำเอียงและไม่เที่ยงตรง และเป้าหมายของการสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ๆ ไม่ได้อยู่เพียงแค่สร้างให้เกิดผู้ประกอบการใหม่ หรือประคับประคองให้ธุรกิจนั้นสร้างความแตกต่างเพื่อความอยู่รอด แต่ที่จริงเป็นการสร้าง"ความสุข" ให้กับลูกค้าอย่างถึงที่สุด เพื่อสร้างประสบการณ์ในแบรนด์และความประทับใจที่จะต่อยอดถึงความจงรักภักดีในแบรนด์นั้นๆ