

## Blue Ocean Strategy (ตอนที่ 1)

มีหนังสือเล่มหนึ่งที่น่าสนใจที่ออกมาตั้งแต่ต้นปี แต่คงไม่ซ้ำเกินไปที่จะนำเสนอในหนังสือเล่มดังกล่าวมานำเสนอท่านผู้อ่านนะครับ หนังสือเล่มดังกล่าวชื่อ Blue Ocean Strategy เขียนโดย W. Chan Kim และ Renee Mauborgne ซึ่งทั้งคู่เป็นอาจารย์ประจำอยู่ที่สถาบัน INSEAD

หนังสือเล่มนี้มีความน่าสนใจอยู่ที่พยายามนำเสนอแนวคิดทางด้านกลยุทธ์ในรูปแบบใหม่ที่ไม่เหมือนและแหวกแนวไปกว่าทฤษฎีทางด้านกลยุทธ์เดิม ๆ ที่เรารู้จักกัน จริงอยู่ครับที่มีหนังสือและนักวิชาการหลายท่านที่พยายามที่จะนำเสนอมุมมองใหม่ของการบริหารกลยุทธ์ ( โดยเฉพาะอย่างยิ่งมุมมองที่ตรงกันข้ามกับแนวคิดต่าง ๆ ของ Michael E. Porter ) แต่ส่วนใหญ่แล้วก็สามารถทำได้แค่เสนอแนวคิดและยกตัวอย่าง แต่ยังไม่สามารถนำเสนอออกมาในรูปของกระบวนการบริหารกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมและชัดเจนได้

Blue Ocean Strategy ได้นำเสนอแนวคิดและเครื่องมือในการบริหารกลยุทธ์ในรูปแบบใหม่ที่ครอบคลุมทั้งเครื่องมือในการวิเคราะห์ต่าง ๆ การกำหนดหรือจัดทำกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ และแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งถือได้ว่าครบวงจรการบริหารกลยุทธ์เลยทีเดียว ท่านผู้อ่านอาจจะเริ่มสงสัยแล้วนะครับว่าทำไมต้องเรียกว่า Blue Ocean หรือทะเลสีฟ้าด้วย

เริ่มต้นก็คือผู้เขียนทั้งสองท่านพยายามนำเสนอว่าภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่บริษัทต่าง ๆ พยายามที่จะเอาชนะคู่แข่งด้วยการนำเสนอความแตกต่างของสินค้าและบริการ หรือการหาทุกวิถีทางที่จะลดต้นทุนให้ต่ำที่สุดนั้น ส่วนใหญ่แล้วมักจะนำไปสู่การแข่งขันและตอบโต้ที่รุนแรงจากคู่แข่ง

ท่านผู้อ่านอาจจะสังเกตได้จากในหลาย ๆ อุตสาหกรรมเลยครับที่การแข่งขันระหว่างบริษัทมักจะนำไปสู่เรื่องของสงครามราคาหรือพยายามเลียนแบบกลยุทธ์ของคู่แข่งให้ได้มากที่สุดเรียกได้ว่าใครออกอะไรมาอีกฝ่ายก็จะออกมาตอบโต้แบบทันควัน ซึ่งการแข่งขันในลักษณะดังกล่าวไม่ได้นำผลดีมาสู่ใครเลย และสุดท้ายก็จะเกิดการบาดเจ็บทั้งสองฝ่าย เปรียบเสมือนว่าเมื่อบาดเจ็บแล้วเลือดของทั้งสองฝ่ายก็ไหลนองทั่วไปหมดเลยทำให้ทะเลกลายเป็นสีแดง หรือ Red Ocean Strategy

ส่วน Blue Ocean Strategy เป็นการหลีกเลี่ยงการแข่งขันที่ทำให้เกิดการบาดเจ็บทั้งสองฝ่ายโดยองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวจะไม่สนใจต่อการแข่งขันหรือตัวคู่แข่งเท่าใด เรียกได้ว่าจะไม่เข้าไปแข่งขันในตลาดหรืออุตสาหกรรมเดิม ๆ แต่พยายามที่จะสร้างตลาดหรืออุตสาหกรรมใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีใครสร้างหรือเข้าไปและแทนที่จะเป็นการเอาชนะคู่แข่งกลับเป็นการทำให้คู่แข่งล้มหายไป

เช่น กรณีของคอมพิวเตอร์ Dell ที่เข้าสู่ตลาดการผลิตคอมพิวเตอร์ตามสั่ง แทนที่จะมุ่งขายและแข่งกับ Compaq ( ในสมัยนั้น ) และผลก็คือรูปแบบหรือวิธีการในการแข่งขันแบบดั้งเดิมที่ Compaq เป็นเจ้าอยู่ก็ล้มหายไป นอกจากนี้พวกที่ใช้ Blue Ocean Strategy ยังไม่สนใจต่อลูกค้าปัจจุบันเท่าใดนัก เนื่องจากมองว่าเป็นอุปสรรคที่มีอยู่แล้วในอุตสาหกรรม แต่พยายามที่จะสร้างอุปสงค์ใหม่ ๆ โดยเฉพาะจากผู้ที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้าของอุตสาหกรรม ( non customers )

ประเด็นที่น่าสนใจก็คือ Blue Ocean Strategy นั้นพยายามที่จะลบล้างความเชื่อเก่า ๆ ในเรื่องของกลยุทธ์การแข่งขันไป โดยเฉพาะในแบบที่ Porter เสนอว่าองค์กรธุรกิจจะต้องเลือกระหว่างการสร้างความแตกต่าง ( Differentiation ) กับการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ( Cost Leadership ) ซึ่งในอดีตนั้นเรามักจะคิดว่าจะต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง จะทำให้ดีทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันไม่ได้ แต่ภายใต้แนวคิดของ Blue Ocean Strategy นั้นเขาจะมองว่าพวกบริษัทที่ใช้กลยุทธ์แบบนี้จะสามารถนำเสนอได้ทั้งการสร้างความแตกต่าง และกรรมมีต้นทุนที่ต่ำไปพร้อม ๆ กัน

เครื่องมือในการวิเคราะห์ที่สำคัญประการหนึ่งของหนังสือเล่มนี้คือสิ่งที่เขาเรียกว่า Four Actions Framework ซึ่งเป็นคำถามสี่ข้อที่ทุกองค์กรควรจะถามตนเอง เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ที่นำเสนอทั้งความแตกต่างและการมีต้นทุนที่ต่ำ คำถามทั้งสี่ข้อประกอบด้วย

1. อะไรคือปัจจัยที่เคยมองว่าสำคัญหรือจำเป็น ที่ปัจจุบันไม่สำคัญและจำเป็นอีกต่อไป ที่สมควรที่จะตัดและออกไปได้ (Eliminate)
2. อะไรคือปัจจัยที่สามารถลดลงให้เหลือต่ำกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม (Reduce)
3. อะไรคือปัจจัยที่ควรที่จะยกขึ้นให้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม (Raise)
4. อะไรคือปัจจัยใหม่ที่บริษัทควรที่จะพัฒนาขึ้นมาที่ยังไม่มีการนำเสนอในอุตสาหกรรมมาก่อน (Create)

ท่านผู้อ่านลองคิดตามดูก็ได้จะครับว่าในการแข่งขันในอุตสาหกรรมทั่ว ๆ ไป (ที่เป็นทะเลเลือด) บริษัทต่าง ๆ มักจะพยายามเลียนแบบหรือตามคู่แข่งทุกอย่างก้าว ไม่ว่าใครออกอะไรมาบริษัทจะต้องออกตาม ทั้ง ๆ ที่จริง ๆ แล้วสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นอาจจะไม่มีความจำเป็นเลยก็ได้ผลก็คือสินค้าในอุตสาหกรรมที่เป็นทะเลเลือดมักจะออกมาเหมือน ๆ กันหมด และสุดท้ายก็จะแข่งขันที่ราคา

แต่การถามคำถามทั้งสี่ข้อเบื้องต้น จะทำให้เราเห็นว่าปัจจัยบางอย่างที่นำเสนอในปัจจุบันอาจจะไม่จำเป็นต้องมี หรือสามารถลดลงได้ ซึ่งถ้าทำได้ก็จะนำไปสู่การประหยัดต้นทุน และในขนาดเดียวกันก็เป็นคำถามที่ชวนให้เราต้องคิดต่อไปว่าอาจจะมียุทธศาสตร์บางอย่างที่คู่แข่งรายอื่น ๆ ไม่ให้ความสนใจที่บริษัทจำเป็นต้องยกระดับหรือพัฒนาขึ้นมาใหม่ก็ได้ ซึ่งก็เป็นเรื่องของ การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า

ขออนุญาตกลับไปตัวอย่างของ Dell ท่านผู้อ่านจะสังเกตครับว่าในการผลิตและขายคอมพิวเตอร์นั้น สิ่งที่ Dell ตัดออกไปคือในเรื่องของ Showroom หรือสถานที่สำหรับแสดงสินค้าที่ให้ลูกค้ามาเลือก เนื่องจาก Dell มองว่าด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ ลูกค้าสามารถเลือกที่จะสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางอื่น ๆ ได้ การตัดปัจจัยในส่วนนี้ไปทำให้ Dell ประหยัดงบประมาณไปได้มาก ทั้งในเรื่องของสถานที่หรือการผลิตสินค้าเพื่อรอคนมาซื้อ

แต่ในขณะเดียวกันสิ่งที่ Dell เพิ่มมาก็คือการเปิดโอกาสให้ผู้ซื้อได้เลือกชิ้นส่วนและองค์ประกอบของเครื่องได้อย่างอิสระซึ่งเป็นสิ่งที่ในอดีตบริษัทขายคอมพิวเตอร์ทั่ว ๆ ไปไม่ได้ให้ความสนใจเท่าใด เพราะฉะนั้นสิ่งที่ Dell ทำก็คือ แทนที่จะไปแข่งในการขายในลักษณะเดียวกับบริษัทยักษ์ใหญ่อื่น ๆ เช่น Compaq แต่ Dell กลับมุ่งเน้นในการสร้างตลาดหรือช่องทางใหม่ที่ไม่เคยมีใครคิดถึงหรือเข้าไปก่อน

ท่านผู้อ่านคงจะพอเห็นภาพนะครับ เนื้อหาที่ผมนำเสนอเป็นเพียงแค่น้อยของเนื้อหาทั้งหมดในหนังสือเล่มนี้ถ้าสนใจก็ลองหาอ่านเพิ่มเติมได้ครับ เชื่อว่าแนวคิดและเครื่องมือหลาย ๆ ประการในหนังสือเล่มนี้จะได้มีการนำมาใช้กันมากขึ้นในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทชั้นนำในเมืองไทยหลายแห่งครับ

## Blue Ocean Strategy (ตอนที่ 2)

เมื่อตอนที่แล้วผมได้แนะนำถึงหนังสือชื่อ Blue Ocean Strategy เขียนโดย W. Chan Kim และ Renee Mauborgne ซึ่งทั้งคู่เป็นอาจารย์ประจำอยู่ที่สถาบัน INSEAD หนังสือเล่มนี้พูดถึงแนวคิดในการบริหารกลยุทธ์ในรูปแบบใหม่ นั่นคือแทนที่องค์กรธุรกิจจะแข่งขันกันภายใต้กรอบและกลยุทธ์เดิม ๆ ที่เน้นการเอาชนะคู่แข่งกันในอุตสาหกรรมซึ่งจะนำไปสู่การแข่งขันด้วยราคา และสุดท้ายทำให้สมรรถุมีการแข่งขันกลายเป็นสีเลือด หรือที่เขาเปรียบเปรยว่าเป็น Blue Ocean Strategy

หนังสือเล่มนี้พยายามนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ว่าแทนที่องค์กรธุรกิจจะมุ่งเน้นแข่งขันกันอย่างไร้จุดหมาย เอาตายทำไม่ถึงไม่เน้นในเรื่องของการบุกเบิกหรือการสร้างอุตสาหกรรมใหม่ ๆ และแทนที่จะมุ่งเน้นเอาชนะคู่แข่ง ก็กลายเป็นการทำให้คู่แข่งล้มสลายไปแทน ตัวอย่างที่ใช้เวลาที่พูดถึงองค์กรที่ใช้ Blue Ocean Strategy นั้นก็หนีไม่พ้นบริษัทที่สามารถสร้างนวัตกรรมทางกลยุทธ์ใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็น Starbucks , Southwest Airlines , Dell , CNN เป็นต้น

หัวใจที่สำคัญของ Blue Ocean Strategy คือสิ่งที่เขาเรียกว่า Value Innovation ในส่วนนี้เป็นการผสมผสานระหว่างคำว่า Value หรือการนำเสนอคุณค่า และคำว่า Innovation หรือนวัตกรรม หลักการสำคัญก็คือ จะต้องมียุทธศาสตร์ Value และ Innovation อยู่ด้วยกัน ไม่อย่างนั้นก็ไม่สามารถก่อให้เกิด Blue Ocean Strategy ได้

ปัจจุบันในภาคราชการเรากำลังตื่นตัวในเรื่องของ Value Creation หรือการก่อให้เกิดคุณค่า แต่ภายใต้แนวคิด Blue Ocean Strategy นั้นการนำเสนอคุณค่า หรือ Value Creation อย่างเดียวคงไม่พอ เนื่องจากการนำเสนอคุณค่านั้นอาจเป็นเพียงแค่การนำเสนอหรือเพิ่มคุณค่าจริง แต่ก็ได้ไม่นำไปสู่สิ่งที่องค์กรเกิดความโดดเด่นขึ้นมาได้ (เนื่องจากขาดนวัตกรรม)

ส่วนการมีแต่เรื่องของนวัตกรรมเพียงอย่างเดียวโดยขาดการนำเสนอคุณค่า (Innovation without Value) ก็มักจะเป็นเรื่องของนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีที่มุ่งเน้นพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ แต่ก็ไม่สามารถก่อให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าใด ๆ แก่ลูกค้า หรืออีกนัยหนึ่งคือการนำเสนอสิ่งที่อยู่เกินหรือนอกเหนือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง คงจะต้องมีทั้งเรื่องของคุณค่า (Value) และนวัตกรรม (Innovation) ไปควบคู่กันด้วย

ความแตกต่างอีกประการที่สำคัญระหว่าง Blue Ocean Strategy กับแนวคิดการบริหารกลยุทธ์แบบเดิม ๆ ก็คือ ภายใต้แนวคิดการบริหารกลยุทธ์แบบเดิม ๆ นั้น การที่จะประสบความสำเร็จได้ องค์กรธุรกิจจะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งว่าจะมุ่งเน้นการนำเสนอความแตกต่างให้กับลูกค้า (Differentiation) หรือ เน้นการเป็นผู้ที่มีต้นทุนต่ำที่สุด (Cost Leadership) โดยไม่สามารถเป็นทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันได้ (การนำเสนอความแตกต่าง จะไม่ทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำที่สุด)

แต่ภายใต้แนวคิด Blue Ocean นั้น องค์กรธุรกิจที่ใช้ Blue Ocean Strategy สามารถที่จะเป็นผู้ที่นำเสนอความแตกต่าง และมุ่งเน้นการลดต้นทุนไปพร้อม ๆ กันได้ โดยการลดต้นทุนนั้นจะเกิดขึ้นจากการลดหรือกำจัดปัจจัยบางประการที่เคยมีอยู่ให้หมดไป (Reduce หรือ Eliminate ตามที่ได้เสนอในสัปดาห์ที่แล้ว) ส่วนการนำเสนอคุณค่าและความแตกต่างแก่ลูกค้าก็สามารถทำได้โดยการเพิ่มหรือสร้างสรรค์ปัจจัยบางประการที่คนอื่นไม่มี หรือมีน้อยให้กับลูกค้า (Create หรือ Raise ตามแนวทางที่เสนอไว้)

ท่านผู้อ่านลองสังเกตตัวอย่างง่าย ๆ อย่าง Dell , Southwest , หรือ Amazon ก็ได้ครับ ทั้งสององค์กรต่างเน้นในเรื่องการลดต้นทุนทั้งคู่ แต่ในขณะเดียวกันก็ได้นำเสนอคุณค่าหรือความแปลกใหม่ให้กับลูกค้า

ทีนี้ท่านผู้อ่านคงสงสัยแล้วนะครับว่าจะสร้างกลยุทธ์ที่เป็นลักษณะของ Blue Ocean ได้อย่างไรในหนังสือเล่มนี้เขาได้เสนอแนวทางในการสร้างสรรคกลยุทธ์แบบ Blue Ocean ไว้หลายประการด้วยกันครับ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วแนวทางเหล่านี้ก็ไม่ได้เป็นแนวทางที่แปลกใหม่ หรือพิสดารนะครับ แต่เป็นการมองสิ่งเดิม ๆ ที่เราค้นเคยด้วยมุมมองใหม่ ๆ ครับ ตัวอย่างเช่น

#### การพิจารณาลูกค้าให้ครบถ้วน (Chain of Buyers )

เนื่องโดยปกติเวลาเรานึกถึงลูกค้า เรามักจะนึกถึงแต่ผู้ที่เสียเงินซื้อสินค้าและบริการของเรา แต่ถ้าเราพิจารณาดู ๆ จะพบว่าลูกค้าเราสามารถแบ่งได้เป็นสามกลุ่ม ได้แก่ ผู้ซื้อ ( Purchaser ) ซึ่งเป็นผู้ที่จ่ายเงินซื้อสินค้าและบริการของเรา ผู้ใช้ ( Users ) ซึ่งเป็นผู้ที่ใช้สินค้าและบริการของเรา และผู้มีอิทธิพล ( Influencer ) ซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ

ถ้าเราพิจารณาดู ๆ จะพบว่าในหลาย ๆ อุตสาหกรรมและสถานการณ์กลุ่มคนทั้งสามกลุ่มเป็นคนละกลุ่มกัน ตัวอย่างชัดเจนคือการขายยาในโรงพยาบาล ผู้ที่มีผลต่อการซื้อมากที่สุดคือ ผู้มีอิทธิพล หรือ หมอนั่นเอง หรือ ในกรณีของการซื้ออุปกรณ์เครื่องเขียนสำนักงานต่าง ๆ ผู้ที่มีผลต่อการซื้อที่สุดคือ ผู้ซื้อ ซึ่งมักจะเป็นคนละกลุ่มกับผู้ซื้อ ดังนั้นเราจะสร้าง Blue Ocean Strategy ขึ้นมาได้จากการมองและพิจารณาลูกค้าให้ครบถ้วน รวมทั้งพยายามนำเสนอคุณค่าที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม

#### การพิจารณาสินค้าและบริการที่เกี่ยวเนื่องกัน ( Complimentary products or services )

เป็นการคิดให้ครบวงจรว่าผู้ที่ใช้สินค้าและบริการเรานั้น จะทำอะไรก่อนใช้ ระหว่างใช้ และหลังใช้ เนื่องจากสิ่งที่เกิดขึ้นก่อน ระหว่างและหลังใช้นั้นจะกลายเป็นช่องทางใหม่ ๆ ที่องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าได้ ลองนึกถึงร้านขายหนังสือขนาดใหญ่หลาย ๆ แห่งก็ได้ครับ ที่ในปัจจุบันมีการนำเสนอบริการกาแฟและอาหารว่างภายในร้าน เนื่องจากระหว่างคนที่อ่านหนังสือนั้นสิ่งที่มีจะทำไปด้วยก็หนีไม่พ้นการดื่มกาแฟหรือรับประทานของว่าง

#### การพิจารณาอุตสาหกรรมทางเลือก ( Look across alternative industry )

คำว่าอุตสาหกรรมทางเลือกนั้นไม่เหมือนกับอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้าและบริการทดแทนนะครับ อุตสาหกรรมทางเลือกนั้นมักจะมาในคนละรูปแบบ หรือวิธีการกับสินค้าและบริการที่เราเสนอ แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในลักษณะเดียวกันนึกถึงเวลาเราจะไปดูหนัง ถ้านึกถึงสินค้าทดแทนก็อาจจะนึกถึงการเช่าวีดีมาดูแทน แต่ถ้าเป็นอุตสาหกรรมทางเลือกก็จะเป็นร้านอาหารแทน ท่านผู้อ่านลองนึกดูนะครับ โรงภาพยนตร์กับร้านอาหาร ดูแล้วไม่ค่อยใกล้เคียงกันเท่าใดแต่จริง ๆ แล้วทั้งคู่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เหมือน ๆ กันได้ นั่นคือ การพักผ่อนหย่อนใจ

รศ.ดร. พสุ เดชะรินทร์

จากหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์

**ทางศูนย์พัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจจะมีการจัดหลักสูตร Blue Ocean Strategy นี้ ขึ้น**  
**ในวันพุธ - พฤหัสบดีที่ 18 – 19 กรกฎาคม 2550 เวลา (9.00 – 16.40 น.) สามารถเข้าไปดู**  
**รายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน <http://www.sbdc.co.th/blue-ocean-Strategy/index.htm>**