

## NETJETS กรณีศึกษาจาก BLUE OCEAN STRATEGY

แนวความคิดทางการบริหารกลยุทธ์ที่กำลังเป็นที่กล่าวถึงกันมากในปัจจุบันคือ เรื่องของ BLUE OCEAN STRATEGY หรือได้มีผู้แปลเป็นภาษาไทยไว้ว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม โดยแนวคิด BLUE OCEAN STRATEGY หรือ Bos นั้นได้ถูกพัฒนาและเขียนเป็นหนังสือขึ้นมาโดย W.Chan Kim และ Renee Mauborgne สองนักวิชาการจากสถาบัน INSEAD ของฝรั่งเศส

ทั้งสองคนได้เขียนหนังสือ BLUE OCEAN STRATEGY เมื่อปีที่แล้ว และได้รับการกล่าวขวัญไปทั่ว รวมทั้งยังเป็นหนังสือขายดีจนกระทั่งในปัจจุบัน ผมได้เคยนำเนื้อหาในเรื่องของ Bos มาเสนอท่านผู้อ่านไปเมื่อหลายสัปดาห์ที่แล้ว ดังนั้นคงไม่เป็นการกล่าวซ้ำนะครับ แต่สัปดาห์นี้จะขอยกตัวอย่างหรือกรณีศึกษา Bos มาเพื่อให้ท่านผู้อ่าน เพื่อที่จะได้เห็นภาพแนวคิด Bos ได้ชัดเจนขึ้น

ขอทบทวนความคิด Bos สั้นๆ ก่อนนะครับ ในอุตสาหกรรมต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันจะเป็นการแข่งขันที่คู่แข่งแต่ละรายเน้นการเอาชนะคู่แข่งฝ่ายตรงข้ามเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบทางการแข่งขันให้มากขึ้น ซึ่งในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันรุนแรงนั้น

สุดท้ายแล้วสินค้าและบริการจะมีลักษณะที่เหมือนกันมากขึ้น จนยากจะหาความแตกต่าง ซึ่งถ้าเกิดภาวะแบบนี้เมื่อใด การแข่งขันก็จะเป็นลักษณะที่แข่งขันด้วยราคาเป็นหลัก จนสุดท้ายผู้เล่นทุกรายในอุตสาหกรรมก็จะบาดเจ็บและเลือดออกไปตามๆกัน ทำให้อุตสาหกรรมเหล่านั้นเป็นอุตสาหกรรมสีแดง (Red Ocean Strategy) ส่วนทะเลสีครามนั้นจะเป็นน่านน้ำใหม่ที่ไม่มีใครบุกเบิกมาก่อน เป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆที่ยังไม่มีมาก่อน ที่จะทำให้มีโอกาสในการเติบโตได้ดีกว่าทะเลสีแดง

คุณลักษณะที่สำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม คือ ไม่เน้นการแข่งขัน ไม่เน้นการเอาชนะคู่แข่ง แต่เน้นการทำให้คู่แข่งล้าสมัย ไม่เน้นการตอบสนองต่ออุปสงค์หรือความต้องการที่มีอยู่ในปัจจุบัน แต่เป็นการสร้างความต้องการใหม่ (New Demand Creation) ที่ไม่เคยมีมาก่อน นอกจากนี้กลยุทธ์ BLUE OCEAN ยังไม่เน้นดึงลูกค้าที่มีอยู่แล้ว แต่พยายามจับกลุ่มลูกค้าที่ไม่ได้เป็นลูกค้าของอุตสาหกรรมมาก่อน

ดังนั้นอาจจะกล่าวได้นะครับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ Bos นั้นเป็นการสร้างอุตสาหกรรม หรือตลาดใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน ท่านผู้อ่านอาจจะลองนึกดูนะครับ ถ้าย้อนกลับไปประมาณ 10 ปีที่แล้วมีอุตสาหกรรมใดบ้างที่ยังไม่เคยมีมาก่อนและในอนาคตจะมีอุตสาหกรรมอะไรที่เป็นอุตสาหกรรมใหม่บ้างจริงๆแล้วหลักการเหล่านี้มีผู้คิดไว้ก่อนเยอะเหมือนกันครับ แต่สิ่งที่ทำให้ Bos โด่งดังคือหนังสือเล่มดังกล่าวได้นำเสนอวิธีการคิดและการกำหนด Bos ออกมาด้วยครบแทนที่จะเป็นแค่ Wishful Thinking เหมือนในอดีตอีกต่อไป

ที่นี่เรามาดูศึกษาหรือกรณีตัวอย่างของบริษัทต่างๆที่ได้ชื่อที่ใช้กลยุทธ์ BLUE OCEAN กันบ้างนะครับ จะขอเริ่มจากกรณีศึกษาจากต่างประเทศก่อน แล้วค่อยมาดูของไทย และสุดท้ายเรามาช่วยกันคิดนะครับว่า Bos จะสามารถนำมาใช้กับหน่วยงานราชการได้หรือไม่?

จริงๆแล้วในหนังสือ Bos นั้นมีกรณีศึกษาอยู่หลายๆเรื่อง ผมขอยกเรื่อง Netjetก่อนแล้วกันนะ ครับ Netjet เป็นผู้ขายและให้บริการเครื่องบินส่วนตัวในอเมริกา มีการเติบโตมากกว่า 30 % ในช่วง 1993-2000 โดยในปัจจุบันมีเครื่องบินในการดูแลกว่า 600 ลำ และให้บริการเที่ยวบินกว่า 250000 เที่ยวบิน ไปยังประเทศต่างๆ กว่า 140 ประเทศทั่วโลก และในปี 1998 ก็ถูกซื้อโดย Berkshire Hathaway ของมหาเศรษฐี Warren Buffets ทีนี้เรามาดูกันนะครับว่า Netjet ใช้กลยุทธ์ BLUE OCEAN อย่างไรบ้าง?

ท่านผู้อ่านลองนึกภาพดูนะครับว่าสำหรับบริษัทชั้นนำทั้งหลายในอเมริกา เวลาจะให้ผู้บริหารระดับสูงเดินทางจากสถานที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่งนั้น มีทางเลือกอะไรบ้าง?

ทางเลือกก็คือให้บินสายการบินพาณิชย์ทั่วไปครับ โดยเป็นการบินในชั้นหนึ่งหรือชั้นธุรกิจ ซึ่งข้อดีของการให้บินโดยสายการบินพาณิชย์ก็คือการประหยัดของต้นทุนครับ ทั้งต้นทุนคงที่ที่ไม่ต้องเสีย และต้นทุนค่าตัวโดยสารที่อาจจะต่อรองได้เมื่อซื้อล่วงหน้าเยอะๆ

ทางเลือกที่สองคือการซื้อตัวเครื่องบินส่วนตัวของบริษัทเลย ซึ่งก็มีข้อดีคือความสะดวก รวดเร็ว แทนที่ จะต้องไปรอเครื่องบินที่สนามบิน ผู้บริหารสามารถประหยัดเวลาในการเดินทางได้เยอะมาก โดยเฉพาะเวลาที่ต้องไปรอที่สนามบิน (อย่างน้อยก็ต้องไปถึงสนามบินล่วงหน้าก่อนเครื่องออก 1 ชั่วโมง) นอกจากนี้ข้อดีอีกประการคือผู้บริหารสามารถนั่ง เติมนอน พักผ่อนได้อย่างดีในเครื่องบินส่วนตัวของตนเองทำให้เมื่อไปถึงที่หมาย มีความสดชื่นในการทำงานมากกว่านั่งเครื่องบินโดยสาร

สิ่งที่ Netjets ทำก็คือแทนที่จะยึดติดที่อุตสาหกรรมสายการบินพาณิชย์ หรือ อุตสาหกรรมขายเครื่องบินส่วนตัว กลับสร้างน่านน้ำสครามขึ้นมาใหม่ โดยนำปัจจัยข้อดีระหว่างอุตสาหกรรมทั้งสอง ประการมาพิจารณาและวิเคราะห์ว่าอะไรคือปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าบางกลุ่มเลือกที่จะบินกับสายการบินพาณิชย์ และอะไรคือปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าบางกลุ่ม เลือกที่จะซื้อเครื่องบินส่วนตัวไว้ใช้เอง

จากนั้นก็สร้างโมเดลทางธุรกิจของตนเองขึ้นมา ที่ไม่ได้เน้นแข่งขันกับอุตสาหกรรมเดิม แต่เป็นการสร้างตลาดใหม่ ที่อาจจะทำให้คู่แข่งเดิมๆลำบากได้ สิ่งที่ Netjets ทำก็คือลูกค้าสามารถซื้อสิทธิ์ 1/16 ของเครื่องบินส่วนตัวได้ นั่นคือมีความเป็นเจ้าของ 1/16 ของเครื่องบินร่วมกับเจ้าของอื่นๆ อีก 15 ราย โดยราคาของ 1/16 นั้นประมาณ \$400,000 ซึ่งนับว่าต่ำมากเมื่อเทียบกับราคาเครื่องบิน\$6 ล้าน

สิทธิ์ลูกค้าจะได้รับก็คือ มีสิทธิ์ในการบินปีละ 50 ครั้ง ไปยังสนามบินกว่า 5,000 แห่งทั่วโลก โดยลูกค้าแจ้งไปยังบริษัทอย่างน้อย 4 ชั่วโมงล่วงหน้าบริษัทจะเป็นคนดูแลในเรื่องของการบำรุงรักษา และการเตรียมการต่างๆบนเครื่องบินให้หมด เสมือนว่าเป็นเครื่องบินของลูกค้าเลย

ท่านผู้อ่านจะเห็นเลยนะครับว่า Netjets รวมข้อดีของการบินโดยเครื่องบินโดยสารและการซื้อเครื่องบินส่วนตัวไว้ใช้ครับ นั่นคือต้นทุนไม่สูง (ไม่ต้องลงทุนซื้อเครื่องบินเอง รวมทั้งค่าใช้จ่ายเล็กๆ น้อยๆ ต่างๆ ที่ต้องจ่าย) แต่ขนาดเดียวกันก็มีเครื่องบินส่วนตัวของบริษัทไว้ใช้ เพื่อให้ผู้บริหารได้เกิดความสะดวก ประหยัดเวลาในการเดินทาง รวมทั้งการบริการบนเครื่องบินยังตอบสนองต่อสิ่งที่แต่ละบริษัท ต้องการโดยเฉพาะ

ดังนั้นท่านผู้อ่านจะเห็นได้นะครับว่ากรณีของ Netjets นั้นเป็นการสร้างธุรกิจชนิดใหม่ขึ้นมา (เขาเรียกว่า Fractional Jet Ownership ) โดยไม่ได้เน้นการแข่งขันกับผู้เล่นรายเดิมๆ แต่พยายามจะเปิดตลาดหรือน่านน้ำสีใหม่ขึ้นมา แล้วก็ทำให้บริษัทมีโอกาสในการเติบโตอย่างรวดเร็วครับ ถึงแม้ว่าในช่วงหลังจะมีอีกหลายๆ บริษัทที่เปิดตัวและพยายามลอกเลียนแบบ Netjets แต่จากการเป็นผู้ริเริ่มและบุกเบิกอุตสาหกรรมนี้ ทำให้บริษัทต่างๆ เหล่านั้นก็ต้องปิดตัวกันไปพอสมควรครับ

คิดว่าท่านผู้อ่านคงพอจะเห็นภาพของ BLUE OCEAN STRATEGY จากตัวอย่างที่นำเสนอแนะครับ ในสัปดาห์หน้าเรามาดูกรณีศึกษาอื่น ๆ รวมทั้งกรณีศึกษาของไทย และการนำ Bos มาใช้กับหน่วยราชการไทยนะครับว่าจะทำได้อย่างไร

“กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม คือ ไม่เน้นการแข่งขัน การเอาชนะคู่แข่ง แต่เน้นการทำให้คู่แข่งล่าสมัย ไม่เน้นการตอบสนองต่ออุปสงค์แต่เป็นการสร้างความต้องการใหม่ (New Demand Creation ) ที่ไม่เคยมีมาก่อน”

รศ.ดร. พสุ เดชะรินทร์

จากหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์

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