

คิดแบบ Blue Ocean Strategy

มองมุมใหม่ : รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ pasu@acc.chula.ac.th คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร วันอังคารที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2549

ที่มา : <http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2006q2/2006june13p2.htm>

ท่านผู้อ่านหลายๆ ท่าน คงพอจะจำได้ว่าผมได้เคยนำเสนอแนวคิดของ Blue Ocean Strategy ผ่านทางบทความนี้มาสองครั้ง และหลังจากนั้น ก็ได้มีโอกาสไปพูดเรื่องนี้ในอีกหลายๆ แห่ง ซึ่งคำถามหนึ่งที่มักจะได้รับ ก็คือทำอะไรถึงจะคิดในเรื่องของ Blue Ocean ออกมาได้? เนื่องจากหลักการและแนวคิดของ Blue Ocean มีความชัดเจนและเป็นแนวทางในการเติบโตแบบใหม่ที่ตั้งใจดูใจสำหรับหลายๆ องค์กร เพียงแต่คำถามที่หลายๆ ท่านมักจะมีต่อก็คือ ทำอย่างไรถึงจะคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เพื่อให้ได้มาซึ่ง Blue Ocean Strategy ซึ่งเนื้อหาในฉบับตอนนี้เราจะมาดูกันนะครับว่าจะคิดอย่างไร เพื่อให้ได้ Blue Ocean

ก่อนอื่นขอทบทวนสั้นๆ ก่อนนะครับว่า Blue Ocean Strategy มีที่มาอย่างไร แนวคิดเรื่องนี้ได้รับการพัฒนา จากอาจารย์จากสถาบัน INSEAD สองท่าน ได้แก่ W. Chan Kim และ Renee Mauborgne ซึ่งเขียนหนังสือชื่อ Blue Ocean Strategy ออกมาในปีที่แล้ว และเป็นหนังสือขายดีเล่มหนึ่งประจำปี หลักการของ Blue Ocean นั้น สรุปลง่ายๆ ก็คือไม่เน้นการแข่งขันกับคู่แข่ง แต่เน้นทำให้คู่แข่งล้าสมัย เนื่องจากการแข่งขันแบบเดิมๆ ก็มักจะนำไปสู่สินค้าและบริการที่มีลักษณะเหมือนๆ กัน แล้วก็นำไปสู่การตัดราคา และเป็นทะเลสีเลือด (Red Ocean Strategy)

แต่ Blue Ocean (หรือที่มีแปลเป็นภาษาไทยว่ากลยุทธ์น่านน้ำสีคราม) จะเน้นการสร้างอุปสงค์ใหม่ๆ และมุ่งจับผู้ที่ไม่เคยเป็นลูกค้าในอุตสาหกรรมมาก่อน (Non-customers)

ทีนี้คำถามสำคัญคือ ทำอย่างไรถึงจะคิด Blue Ocean Strategy ออกมาได้? ซึ่งหนังสือ Blue Ocean นั้น เขาก็ให้แนวทางไว้หลายๆ ประการด้วยกันนะครับ โดยแนวทางเหล่านี้เขาเน้นว่าจริงๆ แล้วไม่ใช่เรื่องของการคิดใหม่ ทำใหม่ เพียงแต่เป็นการมองข้อมูลเดิมด้วยมุมมองหรือแง่มุมใหม่ๆ เราลองมาดูแนวทางที่เขาเสนอไว้ครับ

แนวทางแรก คือ การให้คิดถึงอุตสาหกรรมทางเลือกอื่นๆ (Alternative Industries) ด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากเวลาเราคิดและวิเคราะห์ในเชิงกลยุทธ์นั้น เรามักจะนึกถึงแต่อุตสาหกรรมทดแทน (Substitute Industry) แต่มักจะไม่ค่อยนึกถึงอุตสาหกรรมทางเลือกอื่นๆ ลองดูตัวอย่างดีกว่านะ

ครับ สมมติว่าเรากำลังวิเคราะห์ อุตสาหกรรมโรงภาพยนตร์ ท่านผู้อ่านเวลานี้ถึงอุตสาหกรรมทดแทนนั้น ก็มักจะนึกถึงร้านเช่าวีซีดี ร้านขายดีวีดี หรือผู้ให้บริการเคเบิลทีวี

โดยพวกที่เป็นอุตสาหกรรมทดแทนนั้นมักจะมีรูปแบบที่ต่างกัน แต่หน้าที่เหมือนกัน (Different Forms but serve the same functions) ท่านผู้อ่านลองนึกดูนะครับร้านเช่าวีซีดี กับโรงภาพยนตร์นั้นมีรูปแบบที่ต่างกัน แต่หน้าที่เหมือนกัน คือการสร้างความบันเทิงให้ผู้ชมด้วยภาพยนตร์

แต่นี่คือวิธีการคิดแบบเดิมๆ ครับ หลักการของ Blue Ocean นั้น เขาเสนอให้มองที่อุตสาหกรรมทางเลือก นั่นคือมีทั้งรูปแบบที่ต่างกัน หน้าที่ต่างกัน แต่เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เหมือนกัน (Different forms, different functions, but same purpose) จากตัวอย่างเดิมคือโรงภาพยนตร์นั้น ท่านผู้อ่านลองนึกดูนะครับว่ามีอุตสาหกรรมไหนบ้างใหม่ ที่เป็นอุตสาหกรรมทดแทน? ถ้าจะบอกว่าอุตสาหกรรมร้านอาหาร ท่านผู้อ่านจะคิดอย่างไรบ้างครับ?

ท่านผู้อ่านลองนึกดูนะครับ ว่าสมมติท่านไปเดินเล่นที่ห้างและไม่มีอะไรจะทำ ท่านก็คิดไปคิดมาแล้วก็พบว่า มีทางเลือกอยู่สองทาง ทางเลือกแรกคือไปนั่งดูหนังซักสองชั่วโมง หรือไปนั่งกินอาหารฟังเพลง? จะเห็นได้ว่า ทั้งร้านอาหารและโรงภาพยนตร์นั้น ดูเหมือนว่าไม่น่าจะเกี่ยวข้องกันได้ แต่สังเกตดูดีๆ จะพบว่าเวลาเราจะเลือกฆ่าเวลานั้น เรามักจะคิดอยู่ในใจโดยเราไม่รู้ตัวว่าจะไปดูหนังดีหรือไปนั่งกินข้าวฟังเพลงดี?

ทีนี้เมื่อเราหาอุตสาหกรรมทดแทนได้แล้ว ท่านผู้อ่านก็ลองคิดต่อ นะครับว่า อะไรคือปัจจัยที่ทำให้ลูกค้า หรือผู้บริโภคเลือก ระหว่างการไปดูหนัง หรือการไปนั่งกินข้าวฟังเพลง? ตรงนี้แหละครับที่จะเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะนำไปสู่ Blue Ocean Strategy ถ้าผมเป็นเจ้าของโรงภาพยนตร์ และพบว่าสาเหตุที่คนเลือกที่ไปนั่งกินข้าวฟังเพลงมากกว่าการเข้าไปดูหนังนั้น เนื่องจากนั่งกินข้าวฟังเพลงนั้นจะค่อนข้างผ่อนคลายสบายๆ มากกว่า แต่การดูหนังนั้นต้องนั่งอยู่กับที่ตลอดสองชั่วโมง แต่มบางครั้งก็ค่อนข้างเกร็งจากบทหนัง และจะพูดคุยกับผู้อื่นก็ไม่ได้

ดังนั้น หลายๆ คนเลยเลือกที่จะไปผ่อนคลายด้วยการนั่งกินข้าวฟังเพลงมากกว่า ทีนี้พอเราทราบข้อมูลเหล่านี้แล้ว (สมมติว่าข้อมูลข้างต้นเป็นจริงนะครับ) ถ้าเราเป็นเจ้าของโรงภาพยนตร์แล้ว จะนำไปมาปรับปรุงโรงภาพยนตร์ผมอย่างไรได้บ้างไหม? ผมอาจจะปรับบรรยากาศของโรงหนังที่ผมดูแล ให้มีบรรยากาศที่ผ่อนคลายมากขึ้น ไม่ต้องนั่งอยู่กับที่นิ่งแคบๆ ตลอดสองชั่วโมง สามารถเดินไปเดินมา หรือเปลี่ยนอิริยาบถ รวมทั้งสามารถพูดคุยกับคนข้างๆ ได้

ตลอดเวลา ซึ่งถ้าผมทำตามแนวทางดังกล่าวได้ ผมอาจจะสามารถดึงลูกค้ากลุ่มหนึ่งที่ไม่ชอบเข้า
โรงหนัง ให้กลับมาเข้าโรงหนังอีกครั้งก็ได้นะคะ

ตัวอย่างข้างต้นเป็นเพียงแค่ตัวอย่างเดียวของวิธีการคิดตามแนวทางของ Blue Ocean
Strategy นะครับ นั่นคือเริ่มต้นจากถามตัวเองก่อนว่า อุตสาหกรรมทางเลือก (Alternative
Industry) ของอุตสาหกรรมที่ท่านอยู่คืออะไร? และอะไรคือปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าเลือกระหว่าง
อุตสาหกรรมของท่านและอุตสาหกรรมทางเลือกเหล่านั้น? สุดท้าย จากข้อมูลที่ท่านได้รับ ท่านจะ
เลือกเพิ่มหรือลดปัจจัยใดบ้างใหม่ เพื่อดึงลูกค้าที่ไปแสวงหาอุตสาหกรรมทางเลือกให้กลับมาหา
ท่าน?

สัปดาห์หน้าเรามาดูแนวทางอื่นๆ ในการคิดแบบ Blue Ocean Strategy กันต่อนะคะ