

คิดแบบ Blue Ocean Strategy ตอนที่ 2

มองมุมใหม่ : รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ pasu@acc.chula.ac.th คณะพาณิชยศาสตร์และการ
บัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร วันอังคารที่ 20 มิถุนายน พ.ศ. 2549

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

สัปดาห์นี้เนื้อหาต่อเนื่องจากสัปดาห์ที่แล้วนะครับ นั่นคือแนวทางหรือวิธีการในการคิดแบบ Blue Ocean Strategy ถึงตอนนี้ผมขอไม่ย้อนอธิบายแนวคิดพื้นฐานของ Blue Ocean Strategy (BOS) แล้วนะครับ ถ้าท่านผู้อ่านสนใจลองกลับไปหาฉบับเก่าๆ อ่านดูนะครับ ผมอยากจะนำเสนอ แนวคิดหรือวิธีการคิดแบบ BOS มากกว่านะครับ เพื่อที่ท่านผู้อ่านจะได้นำไปปรับใช้ เมื่อสัปดาห์ที่แล้ว นำเสนอแนวคิดแรกคือการ Look Across Alternative Industries ที่เน้นการมองอุตสาหกรรมทางเลือกอื่นๆ (Alternative Industries) แทนที่จะมองเฉพาะอุตสาหกรรมทดแทน (Substitute Industry) เหมือนในอดีต

เรามาดูแนวทางอื่นๆ ในการคิดแบบ BOS นะครับ อีกวิธีคิดที่น่าสนใจเรียกว่า Look Across the Chain of Buyers ซึ่งวิธีคิดนี้ทำให้เรามองลูกค้าขององค์กรต่างไปจากเดิม ท่านผู้อ่านลองนึกถึงดูว่าเวลาเราวิเคราะห์ลูกค้าแล้ว เรามักจะมีสมมติฐานแบบเดิมๆ ว่าลูกค้าของอุตสาหกรรมเราคือใคร เช่น ถ้าเราขายเสื้อผ้าทำงานสำหรับผู้ชาย เราก็มักจะคิดว่าลูกค้าของอุตสาหกรรม ต้องเป็นผู้ชายในวัยทำงาน อายุตั้งแต่ ถึง โดยมีระดับรายได้อยู่ที่ และมีภูมิลำเนาในกรุงเทพฯ

แต่การคิดตามแนวทางของ BOS นั้น เขาเสนอให้มองที่ Chain of Buyers มากกว่า ซึ่งคำว่า Chain of Buyers นั้นจะประกอบด้วยทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงหรือทางอ้อมกับการตัดสินใจซื้อ ลองคิดดูง่ายๆ นะครับ ว่าผู้ซื้อ (Purchasers) ที่จ่ายเงินซื้อสินค้าและบริการนั้น ย่อมมีความแตกต่างจากผู้ใช้ (Users) และในบางกรณีอาจจะมีผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ (Influencers) เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

ลองนึกถึงตัวอย่างเมื่อสักครู่ก็ได้ครับ ผมขอใช้ตัวอย่างตัวเองนะครับ การที่ผมจะซื้อเสื้อทำงานนั้น ผมเป็นทั้งผู้ซื้อ (Purchaser) และผู้ใช้ (User) แต่ภรรยาผมเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการซื้อเสื้อทำงานของผม (ในกรณีนี้ภรรยาผมเป็น Influencer) ซึ่งก็ต้องถามว่าจริงๆ แล้วใครเป็นคนที่เป็นผู้ตัดสินใจสุดท้ายสำหรับการซื้อเสื้อทำงานของผม (Final Decision Maker) ซึ่งแทนที่จะเป็น

ผมที่เป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ใช้ กลับกลายเป็นภรรยาผมซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพล (เชื่อว่าคงจะมีบ้านอื่นๆ อีกหลายบ้านที่เป็นแบบนี้แหละครับ)

ดังนั้นถ้าบริษัทเสียดัดสินใจที่จะทำการตลาดกับผม ที่เขาเคยคิดว่าเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก อาจจะมีผิดพลาดก็ได้ เพราะจริงๆ แล้วคนที่ทำการตัดสินใจซื้อคือผู้มีอิทธิพล อีกตัวอย่างที่ชัดเจนคือการขายยาให้กับโรงพยาบาลต่างๆ ครับ ถ้ามองว่าพนักงานขายยานั้นควรจะมุ่งขายให้กับใครครับ? ผู้ซื้อ (ฝ่ายจัดซื้อของโรงพยาบาล) หรือ ผู้ใช้ (ผู้ป่วย) หรือ ผู้มีอิทธิพล (แพทย์) ท่านผู้อ่านก็คงจะทราบคำตอบดีแล้วนะครับ

เพราะฉะนั้นท่านผู้อ่านลองคิดดีๆ นะครับว่าในอุตสาหกรรมของท่าน ใครคือผู้ซื้อ ผู้ใช้ ผู้มีอิทธิพล และจริงๆ แล้วใครเป็นคนที่ทำการตัดสินใจซื้อ และองค์กรเราควรจะกำหนดกลยุทธ์อย่างไร เพื่อตอบสนองต่อบุคคลเหล่านั้น

ทีนี้เรามาดูวิธีคิดอีกประการหนึ่งครับ เรียกว่า Look Across Functional or Emotional Appeal to Buyers นะครับ หลักการก็ง่าย ๆ ครับ นั่นคือ ท่านผู้อ่านนี่ก็ดูนะครับว่าเวลาเราซื้อสินค้าหรือบริการนั้น เราเลือกซื้อสินค้าหรือบริการนั้นเพราะเหตุผลทางอารมณ์ (Emotional Appeal) หรือเพราะเหตุผลในการใช้งาน (Functional Appeal)

สังเกตดูสิครับว่าบางอุตสาหกรรมจะแข่งขันกันที่ราคาและการใช้งานเป็นหลัก โดยผู้ซื้อจะคอยคำนวณ ความคุ้มค่าในการซื้อสินค้า และบริการนั้น แต่อุตสาหกรรมบางประเภทซื้อเพราะอารมณ์เป็นหลัก โดยไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องราคาหรือการใช้งานจริงๆ แล้วคงยากนะครับที่จะแบ่งว่าอุตสาหกรรมหรือธุรกิจไหน ถูกซื้อเพราะการใช้งานหรือซื้อเพราะอารมณ์ แต่ในทางปฏิบัตินั้น บรรดาผู้ผลิตและผู้ขายสินค้าและบริการต่างๆ มักจะคอยสอนให้ผู้ซื้อซื้อเพราะอารมณ์หรือการใช้งานโดยไม่รู้ตัว

ลองนึกดูนะครับว่าสินค้าและบริการใดบ้างที่ซื้อเพราะอารมณ์ เครื่องสำอาง โทรศัพท์มือถือ สินค้าแฟชั่นต่างๆ เช่น กระเป๋า รองเท้า ฯลฯ ส่วนพวกที่ซื้อเพราะการใช้งานก็อาจจะเป็นคอมพิวเตอร์ เครื่องใช้หลายๆ อย่างภายในบ้าน เช่น น้ำยาล้างจาน ผงซักฟอก (ท่านผู้อ่านสังเกตสิครับ ของพวกนี้ก็จะซื้อได้แต่ละชิ้น ต้องมานั่งคิดน้ำหนัก หรือ ปริมาณ ต่อราคากัน แต่พอซื้อกระเป๋าราคาแพงกว่าเป็นร้อยๆ เท่า กลับไม่มานั่งคิดเรื่องความคุ้มค่า)

ทีนี้เมื่อเรารู้แล้วว่าลูกค้าซื้อสินค้าและบริการของเราเพราะอะไร ท่านผู้อ่านลองถามตัวเองดูนะครับ ถ้าสินค้าและบริการของเราเป็นพวกเน้นอารมณ์ จะสามารถลดปัจจัยทางด้านอารมณ์

บางอย่างลงไปได้ไหม เช่น กรณีของ Bodyshop ที่เป็นเครื่องสำอาง แต่ลดปัจจัยทางด้านอารมณ์หลายๆ ออกไป เช่น บรรจุภัณฑ์ที่หรูหรา หรือ ภาพลักษณ์ของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

ในขณะที่เดียวกันถ้าสินค้าและบริการของเราเป็นพวกเน้นการใช้งาน คำถามคือจะใส่หรือเพิ่มปัจจัยทางด้านอารมณ์เข้าไปได้หรือไม่? ตัวอย่างเช่น นาฬิกาดังยี่ห้อ Swatch ที่ในอดีตเป็นนาฬิกาที่ราคาไม่แพง และเน้นการใช้งานเป็นหลัก แต่ในช่วงหลังเพิ่มส่วนของความเป็นแฟชั่นเข้าไปมากขึ้น ทำให้เกิดการผสมผสานระหว่างอารมณ์กับการใช้งาน ลองคิดดูนะครับว่าธุรกิจของท่านเน้นอารมณ์หรือเน้นการใช้งาน และจะเพิ่มในปัจจัยที่ขาดไปได้อย่างไรบ้าง? เพื่อให้นำเสนอทั้งด้านการใช้งานและด้านอารมณ์เข้าไปอย่างผสมผสานกัน

เป็นไงบ้างครับการคิดเชิงกลยุทธ์จากแนวคิดด้าน Blue Ocean Strategy เชื่อว่าคงเป็นที่สนใจของหลายๆ ท่านนะครับ ลองนำไปปรับใช้ดูนะครับ