

ทะเลสีแดง (Red Ocean) : องค์การ 4'Cs

โดย ดนัย เทียนพุดม

ที่มา : <http://strategicblueocean.blogspot.com/2008/01/red-ocean-4cs.html>

เรื่องราวของกลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงิน (Blue Ocean Strategy) ที่พูดๆ กันในปัจจุบันของหลายๆ ธุรกิจ แต่สิ่งหนึ่งที่ไม่ค่อยพูดถึงคือ ทะเลสีแดง (Red Ocean) หรือทะเลเลือดสดาที่ธุรกิจมีการแข่งขันกันสูงและสุดท้ายแล้ว ธุรกิจหรือบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงินยังก็ต้องเดินไปสู่ทะเลสีแดง เพราะไม่มีธุรกิจใดที่เป็นทะเลสีน้ำเงินได้อย่างถาวร

คำถาม! ที่น่าสนใจว่าจริงๆ แล้วธุรกิจจำเป็นหรือไม่ที่จะละทิ้งทะเลสีแดง (Red Ocean)

ในความคิดของ Kim & Mauborgne มองว่าทะเลสีแดงคือ

- ธุรกิจที่แข่งขันกันในพื้นที่ว่างทางการตลาดที่มีอยู่
- การโจมตีคู่แข่ง
- การสำรวจหาความต้องการที่มีอยู่
- การทำให้ผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจมีมูลค่าสร้างราคา
- จัดวางระบบทั้งหมดของกิจกรรมบริษัทกับกลยุทธ์ที่เลือกระหว่างต้นทุนต่ำ หรือความแตกต่าง

บริษัทในฟอร์จูน 500 คือ ทะเลสีแดงเลือดสดา

ปฐมบทของเรื่องที่ว่า บริษัทในฟอร์จูน 500 คือทะเลสีแดงเลือดสดานั้นสืบเนื่องมาจากมีหลายธุรกิจเริ่มพูดถึง “High-Performance Business” ซึ่งเป็นแนวคิดที่นิตยสาร Fortune ใช้ในการจัดอันดับ Fortune 500/1000 โดยฟอร์จูนได้พิจารณาบริษัทที่มีผู้ชื่นชอบมากที่สุดในระบบการวัดผล (Scorecard) ด้วยเกณฑ์ 9 อย่างด้วยกันคือ 1) คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ 2) ความฉลาดในการใช้สินทรัพย์ขององค์กร 3) การเงินที่เหมาะสม 4) มูลค่าการลงทุนในระยะยาว 5) ความสามารถในการดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง 6) คุณภาพของการบริหาร 7) นวัตกรรม 8) ประสิทธิภาพในการทำธุรกิจระดับโลก และ 9) ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

(1) ข้อเท็จจริงวันนี้เกี่ยวกับ “High-Performance Business” ในฟอร์จูน 500

การศึกษาของ Collins ฎูรผู้โด่งดังจากการวิจัยเล่มแรกใน “Built to Last” และล่าสุด “Good to Great” ได้นำบริษัทใหญ่ที่สุด 500 บริษัทจากการจัดอันดับของฟอร์จูนในระหว่างปี 1965 ถึง 1995 พบว่ามีบริษัทที่สามารถก้าวจากบริษัทที่ดีไปเป็นบริษัทที่ดีที่สุดเพียง 11 บริษัทเท่านั้น

ขณะที่ Kim และ Mauborgne ผู้แต่งหนังสือ Blue Ocean Strategy วิเคราะห์ว่าหลังจากการศึกษาของ Tom Peter และ Robert Waterman เมื่อ 20 ปีที่แล้วถึงบริษัทที่เป็นเลิศ (In Search of Excellence) ได้ตีพิมพ์เผยแพร่ออกได้เพียง 2 ปีหลังจากนั้นมีบริษัท 2 ใน 3 ที่ได้ตายหายไปจากโลกธุรกิจ แล้วบริษัทใน Built to Last (การศึกษาของ Collins และ Porras) จะเป็นอย่างไร Kim และ Mauborgne อธิบายว่าเป็นผลลัพธ์ของอุตสาหกรรมมากกว่าเกิดมาจากตัวบริษัท โดยยกตัวอย่างจากบริษัท HP แล้วถามว่าทำไมบริษัทที่มีวิสัยทัศน์ถึงได้หายไปจากโลกธุรกิจ “สิ่งนี้หมายความว่าไม่มีบริษัทที่เป็น “High-Performing” มีเพียงแต่ว่า บริษัทเหล่านี้ใช้หน่วยของการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกต้องในการแสวงหาแก่นแท้ของผลลัพธ์ที่สูงและทะเลสีน้ำเงิน”

(2) ดร.คณัย เทียนพุดม มองในเรื่องของบริษัทที่มีวิสัยทัศน์ทำไมจึงล่มสลายไปจากโลกธุรกิจ

ประเด็นที่ Kim และ Mauborgne ถามในเรื่องนี้เนื่องจากแนวคิดของ กลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงินไม่ได้สนใจหรือพูดถึงอย่างชัดเจนนักในเรื่องของ “วิถีชีวิตแห่งธุรกิจ” (Business Way of Life) หรือ “ค่านิยมขององค์กร (Corporate Value)” เพราะค่านิยมขององค์กรนี้แหละที่จะทำให้บริษัทที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Company) ไม่ล่มสลาย โดยที่ Collins เรียกสิ่งนี้ว่า “อุดมคติหลัก” (Core Ideologies)”

อย่างไรก็ตาม ทัศนะของผู้เขียนยังเชื่อว่า “ทะเลสีแดง(เลือดสด)” ก็ยังคงหอม หวนเข้ายวนใจอยู่เสมอ มิฉะนั้นบริษัททั้งหลายที่เป็นยักษ์ใหญ่ของโลกธุรกิจคงไม่ใช้กลยุทธ์ M&A (Merger & Acquisition) ให้เห็นแทบทุกวี่ทุกวัน

หรืออย่างในกรณีของประเทศไทย เช่น ธนาคารทหารไทย ซึ่งมีหนี้เสีย

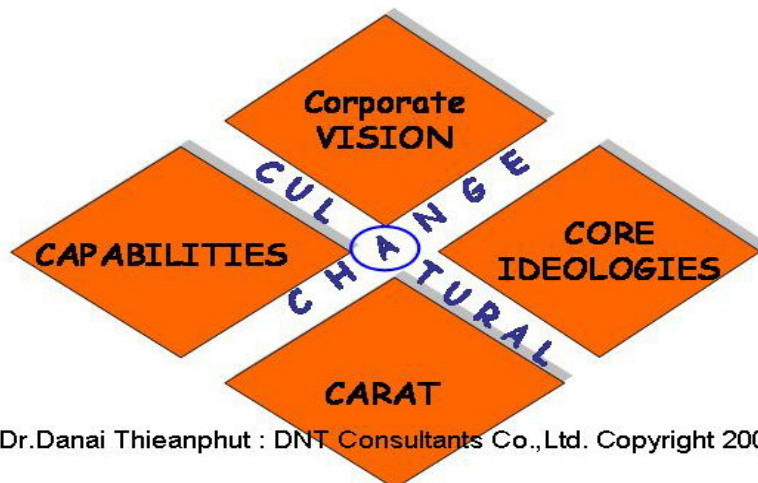
และขาดทุนสะสมจำนวนมากและจำเป็นจะต้องเพิ่มทุน ทางแบงก์ทีบีเอสได้ยื่น เงื่อนไขเข้ามา ถือ
หิ้นเพิ่มขึ้น แต่ขออำนาจปรับคณะผู้บริหารธนาคารทหารไทย ใหม่ทั้งหมด พร้อม สัดส่วนใน
กรรมการชุดใหญ่และกรรมการบริหาร โดย ยินยอมเพิ่มทุนถึง 25% (นสพ.โพสต์ทูเดย์ ปีที่ 5 ฉ.
1579 วันจันทร์ที่4 มิ.ย.50หน้า A20)

สิ่งนี้บ่งชี้ชัดถึงกรณีที่ธุรกิจยังคงต่อสู้กันอย่างดุเดือดในทะเลสีแดง

องค์กร 4'Cs : สุดยอดองค์กรที่เป็นเลิศในทะเลสีแดง

ผู้เขียนเห็นมีหลายคนในธุรกิจพยายามที่จะประดิษฐ์ "C-Concept" สำหรับองค์กรในแต่ละ
ยุคแต่ละสมัยที่สุดของที่สุดแล้ว ผู้เขียนพบว่า "องค์กร 4'Cs" นี้สมบูรณ์แบบมากที่สุดโดย
เฉพาะองค์กรหรือธุรกิจที่มีวิสัยทัศน์ ภารกิจและระบบการจัดการกลยุทธ์แบบ Balanced Score-
card ที่ต้องการโดดเด่นในทะเลสีแดง เมื่อใดที่สามารถสร้าง "นวัตกรรมเชิงมูลค่า (Value
Innovation)" ก็แล่นออกไปยัง "ทะเลสีน้ำเงิน (Blue Ocean)"

รูป : องค์กร 4'Cs สุดยอดองค์กรที่เป็นเลิศ



Dr.Danai Thieanphut : DNT Consultants Co.,Ltd. Copyright 2007

ถ้าธุรกิจท่านยังคงต้องแข่งในทะเลสีแดง(เลือดสาด) ท่านสามารถใช้แนวคิดเพียง 4'Cs ก็
ทำให้ท่านเป็น "สุดยอดองค์กรที่เป็นเลิศ" ได้ สิ่งแรกสุด คือ C-Corporate Vision ที่จำเป็นต้องมี
และพูดถึงแม้ว่าจะมีกันพูดอย่างมากแล้วก็ตามนั่นคือ "วิสัยทัศน์ธุรกิจ (Corporate Vision) ซึ่งเป็น
การมองภาพในอนาคตหรือสิ่งที่ธุรกิจอยากเป็นหรืออยากไปให้ถึง

ต้องบอกก่อนนะครับว่า วิสัยทัศน์ไม่ใช่เรื่องของคติพจน์ (Motto) คำขวัญหรือสโลแกน (Slogan) จากประโยคที่สวงามด้วยการร้อยเรียงทางภาษาศาสตร์ เช่น “องค์กรนำด้วยฝันที่ไกลแล้วไปให้ถึง” หรือ “สถาบันหลักที่เปี่ยมด้วยปัญญา มากบารมี เป็นศรีแห่งสยาม” แนวคิดของซีตัวที่สอง คือ C-Core Ideologies ซึ่งหมายถึง อุดมคติหลักขององค์กรที่ประกอบด้วย ค่านิยม (Core Value) และจุดประสงค์ (Purpose) ขององค์กร สิ่งนี้เป็นอะไรที่ฝังรากลึกกว่ากำไร แต่เป็นจุดประสงค์ที่บริษัทรู้ว่ามันคืออะไรและสามารถปลูกฝังค่านิยม (Core Value) นี้ไปทั่วองค์กรและรักษาค่านิยมนี้ไว้ได้ตลอดไป

องค์กรที่เป็นเลิศนั้นจะรักษาอุดมคติหลักไปพร้อมๆ กับการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความก้าวหน้าขององค์กรไปพร้อมกัน

ซีตัวที่สาม C-Capabilities สิ่งนี้เป็น สมรรถภาพ (Capabilities) คือความเก่งและความเชี่ยวชาญของธุรกิจที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้ เมื่อใดที่คู่แข่งสามารถเลียนแบบได้ ธุรกิจผู้นำจะหนีออกไปด้วย “นวัตกรรม” ที่เป็นนวัตกรรมเชิงมูลค่าและใช้ความได้เปรียบจากเทคโนโลยี Hamel และ Prahalad เรียกสิ่งนี้ว่า “ความสามารถหลักของธุรกิจ (Core Competencies)” ซีสุดท้ายคือ C-Carat ผู้เขียนพัฒนาขึ้นจากแนวคิดที่จำเป็นต่อวัดความสำเร็จของธุรกิจ หรือการวัดกลยุทธ์องค์กรด้วยระบบ BSC & KPIs (Balanced Scorecard & Key Performance Indicators) เหตุผลที่ใช้คำว่า Carat เพราะเป็นหน่วยวัดเพชรที่เชื่อว่า สูดยอดของโลกแล้วไม่มีหน่วยวัดอะไรที่จะดีกว่านี้

แต่ทั้งหมดของ “องค์กร 4Cs” นี้จะต้องปรับเปลี่ยนด้วย “Cultural Change” ที่ทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเหมือน “ล้อเฟือง” (Fly Wheel) ที่ค่อยๆ หมุน สั่งสมผลงานและความคิดที่เรียบง่ายเป็นระบบ ไม่ต้องไม่คิดหา C-Concept ให้มากมายหรือครบขอเพียงไม่มากเรียบง่าย เป็นระบบ ให้เห็นผลสำเร็จได้เท่านั้นก็จะเป็น องค์กร 4Cs สูดยอดองค์กรที่เป็นเลิศในทะเลสีแดง” เพราะสุดท้ายองค์กรที่เป็นทะเลสีน้ำเงินตลอดกาลไม่มี