



อีกครั้งกับ Blue Ocean Strategy

- ผศ. ดร. ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
teerayout@acc.chula.ac.th

กลยุทธ์หนึ่งที่น่าสนใจและเป็นที่ถูกกล่าวถึงมากในขณะนี้ คือ กลยุทธ์บลูโอเชียน หรือ น้ำทะเลสีฟ้า ซึ่งมาจากการเปรียบเทียบในสองสถานการณ์คือ บลูโอเชียน และ เรดโอเชียน ซึ่งเป็นน้ำทะเลสีแดง โดยอุปมาว่า หากธุรกิจของเราทำการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ดำเนินอยู่แล้ว มีคู่แข่งจำนวนมาก ระดับการแข่งขันจึงสูงมากเช่นกัน ทำให้ต้องมีการต่อสู้กัน ใช้กลยุทธ์เข้าห้ำหั่นกัน จนกระทั่งต่างฝ่ายต่างบาดเจ็บล้มตาย จนกระทั่ง “เลือด” นองทะเล จึงทำให้กลายเป็นท้องทะเลสีแดง เปรียบเสมือนเรดโอเชียนนั่นเอง แสดงว่าหากธุรกิจมุ่งเน้นแต่การดำเนินงานในอุตสาหกรรมที่มีอยู่มานานแล้ว การแข่งขันกันจะสูงมาก จนกระทั่งนำไปสู่การฟาดฟันจนราคาต่ำลง ส่วนต่างกำไรต่ำลง และในที่สุดธุรกิจก็อาจจะอยู่ไม่รอดในสถานการณ์ดังกล่าว

ซึ่งหากกิจการดำเนินงานอยู่ในอุตสาหกรรมเรดโอเชียนนั้น จะต้องแย่งชิงลูกค้าที่มีอยู่อย่างจำกัด โอกาสของการเติบโตในระยะยาวก็น้อย เนื่องจากจะเป็นการขยายตลาดจากฐานลูกค้าเดิมเท่านั้น ซึ่งโดยส่วนใหญ่เมื่ออุตสาหกรรมเติบโตถึงระดับหนึ่ง ก็มักจะเข้าสู่การอิ่มตัวและถดถอย เนื่องจากสภาวะโอเวอร์ซัพพลายในอุตสาหกรรมนั่นเอง ทำให้นำไปสู่การบาดเจ็บล้มตายกันในทะเลสีแดงดังกล่าว

แต่ตามแนวคิดของกลยุทธ์บลูโอเชียนนั้น คือ กิจการควรต้องหลีกเลี่ยงที่จะดำเนินงานในอุตสาหกรรมที่มีจำนวนกิจการที่ดำเนินงานอยู่มาก และการแข่งขันรุนแรง เนื่องจากอัตราผลตอบแทนไม่คุ้มค่า แต่กิจการควรจะสร้างโอกาสทางธุรกิจโดยหา “บลูโอเชียน” หรือ ท้องทะเลสีน้ำเงิน ที่คลื่นลมสงบ สวยงาม ไม่มีการสู้รบประมือกัน กล่าวคือ เป็นการค้นหาและสร้างอุตสาหกรรมใหม่ ที่ยังไม่เคยมีผู้ใดก้าวเข้ามาดำเนินงานก่อนนั่นเอง ทำให้ไม่มีการแข่งขันแย่งลูกค้ากัน แต่จะเป็นการพยายามสร้างดีมานด์ขึ้นมาใหม่ การตัดราคากันและกันก็จะไม่มี ทำให้ลูกค้าไม่เกิดการเปรียบเทียบราคาระหว่างกิจการในอุตสาหกรรม ธุรกิจจึงสามารถตั้งราคาที่มีกำไรพอสมควรและได้รับผลตอบแทนสูงขึ้น

นอกจากนี้ ยังได้รับความโดดเด่นทางด้านแบรนด์ และอยู่ในใจของบริโภค โดยจะสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่นในใจของลูกค้าว่าเป็นผู้ที่เข้ามาก่อนเป็นรายแรก (First Mover) จับฐานลูกค้าที่กว้างขวางได้ก่อน และครอบครองแหล่งวัตถุดิบได้ก่อนคู่แข่งรายอื่นๆที่จะเข้ามาในอนาคตอีกด้วย ทำให้มักจะทำให้ตนเองกลายเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมดังกล่าว และโดยมักจะเข้าใจกันว่า กิจการที่จะใช้กลยุทธ์บลูโอเชียนนี้ ต้องมีการค้นคว้าหาเทคโนโลยีขั้นสูงใหม่ๆ เพื่อที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ไฮเทคที่ยังไม่เคยมีผู้ใดเคยพัฒนามาก่อน แต่ในความเป็นจริงแล้ว ไม่จำเป็นที่จะต้องอาศัย

เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการสร้างอุตสาหกรรมบลูโอเชียนนี้ เนื่องจากการสร้างแนวความคิดใหม่ของธุรกิจเท่านั้น เพื่อสร้างโอกาสทางการตลาดขึ้นมาเอง โดยไม่ต้องเผชิญกับการแข่งขันจากกิจการต่าง ๆ

โดยกรณีของธุรกิจไทย ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับแนวคิดของกลยุทธ์บลูโอเชียน เช่น เครื่องมาบุญครองซึ่งได้หันมาสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ โดยได้เปิดตัวบริษัท มาบุญครอง แครี่ โกทส์ จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับผลิตและจำหน่ายนมแพะพาสเจอร์ไรส์ 100% ภายใต้ชื่อ นมแพะศิริชัย ทั้งนี้การที่กิจการหันมาสร้างธุรกิจใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน นั่นคือ การจับธุรกิจนมแพะพาสเจอร์ไรส์ ก็เนื่องจากเห็นว่านมแพะมีการบริโภคกันมานานแล้วในประเทศไทย แต่เป็นการบริโภคกันในวงย่อยมากๆ เท่านั้น ผู้บริโภคเองก็ยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ดังกล่าวเท่าไรนัก และยังไม่มีการนำมาพัฒนาให้ได้มาตรฐาน ในลักษณะของอุตสาหกรรมเต็มรูปแบบ

ดังนั้น บริษัท มาบุญครอง แครี่ฯ จึงหวังเป็นผู้บุกเบิกเจ้าแรกที่จะผลักดันให้ตลาดนมแพะพาสเจอร์ไรส์เป็นอุตสาหกรรมใหม่ที่มีศักยภาพ โดยได้มีการนำเข้าแพะนมพันธุ์จากประเทศนิวซีแลนด์ และออสเตรเลีย มาเลี้ยงในไทย โดยมีโรงรีดนมแพะอัตโนมัติ และ โรงงานพาสเจอร์ไรส์ที่ได้มาตรฐาน ทำให้นมแพะศิริชัยเป็นเจ้าแรกในประเทศไทยที่ได้รับ ออ. จากกระทรวงสาธารณสุข และมีจุดเด่นของสินค้าที่กระบวนการผลิตตั้งแต่การรีดนม จนถึงการพาสเจอร์ไรส์ และการบรรจุ ทุกขั้นตอนใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย นำนมจะอยู่ภายในเครื่องจักรตลอดเชื้อ ไม่นโดนสัมผัสโดยมือคนเลย

นอกจากนี้ บริษัทยังมีการสร้างความรู้ให้ผู้บริโภคเกี่ยวกับคุณสมบัติพิเศษของนมแพะ ว่ามีคุณภาพเสมือนน้ำนมของมนุษย์ที่อุดมไปด้วยสารอาหารที่มีคุณค่าต่อร่างกาย ย่อยง่ายมีแคลเซียมและฟอสฟอรัส ทำให้กระดูกและฟันแข็งแรง วิตามินเอ และบี 2 สูงช่วยบำรุงสายตา เส้นผม และผิวพรรณ อีกทั้งยังเป็น ทางเลือกสำหรับ ผู้ดื่มที่แพ้นมวัว นอกจากนี้ ยังมีสรรพคุณในการเกสร ที่แก้โรคมะเร็งเต้านม ลดความเป็นกรดในกระเพาะ และมีกรดไขมันชนิดพิเศษอีกหลากหลายชนิดที่ช่วยยับยั้งการสะสมของคอเลสเตอรอลในเส้นเลือด

จะเห็นว่าการสร้างแนวคิดอุตสาหกรรมใหม่นี้ เหมาะกับแนวโน้มของสังคมในการรักษาสุขภาพอย่างมาก และทำให้สามารถตั้งราคาที่เหมาะสม ได้รับตอบแทนคุ้มค่า เนื่องจากไม่มีแรงกดดันทางด้านราคาจากการแข่งขัน ซึ่งถือเป็นการสร้างกลุ่มลูกค้าขึ้นมาใหม่ที่ใส่ใจอย่างมากในสุขภาพ ความงาม และอาจจะไม่เคยบริโภคนมวัวมาก่อนเลยด้วย และกำลังจะมีการขยายตัวต่อไปยังตลาดต่างประเทศอีก

โดยสรุปกลยุทธ์บลูโอเชียนนี้ มิใช่แค่เพียงการสร้างขยายสายผลิตภัณฑ์หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เช่น การพัฒนารสชาติใหม่ของเบียร์ถึงสำเร็จรูป หรือ การนำเสนอเครื่องคอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ที่มีขนาดเล็กลง ทำงานได้เร็วขึ้น เป็นต้น เพราะการขยายสายผลิตภัณฑ์นี้ก็ยังมีมุ่งเน้นการแข่งขันกับคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดิมๆ แย่งชิงลูกค้ากลุ่มเดิมกัน มิได้สร้างคิมาใหม่ขึ้นมา ขณะที่บลูโอเชียนเป็นการสร้างขอบเขตของธุรกิจใหม่ และพัฒนาฐานลูกค้าขึ้นมาเป็นของตนเอง ทำให้ขอบเขตของการเจริญเติบโตไม่มีขอบเขตที่จำกัด และหากพิจารณาถึงผลตอบแทนปรากฏว่ากิจกรรมทางธุรกิจในปัจจุบันประมาณ 86% เป็นการขยายสายผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมเดิมเท่านั้น โดยเพียง 14% เป็นการดำเนินการในลักษณะการสร้างธุรกิจใหม่ตามแนวคิดของบลูโอเชียน แต่หากพิจารณาด้านผลกำไรปรากฏว่าการดำเนินงานในลักษณะบลูโอเชียนนี้ สามารถสร้างผลกำไรต่อกิจการถึง 61% ของทั้งหมด ขณะที่การดำเนินการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดิมนั้น สร้างกำไรได้เพียง 39% จึงสรุปได้ว่า หากกิจการสามารถสร้างธุรกิจใหม่ตามแนวคิดบลูโอเชียนได้ น่าจะสร้างผลตอบแทนและศักยภาพในการเติบโตได้สูงมากในอนาคต โดยที่ไม่ต้องเผชิญกับการแข่งขันแบบตาต่อตาฟันต่อฟัน ทำให้เกิดความมั่นคงในกระแสรายได้มากขึ้น ดังนั้นลองพิจารณาหาโอกาสในลักษณะบลูโอเชียนกันดูนะครับ ไม่ว่าจะอย่างไรก็ยังมีโอกาสใหม่ให้กับผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เสมอครับ

INTERNATIONAL BESTSELLER
OVER 1 MILLION COPIES SOLD IN THE FIRST YEAR
PUBLISHED IN A RECORD BREAKING 32 LANGUAGES
MORE AWARDS

About the Authors

About the Book

Q&A with the Authors

BLUE OCEAN STRATEGY

Media Resources

Press Reviews

Value Innovation Action Tank

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรยุทธ วัฒนาสุกโชค อาจารย์ประจำ
 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย Ph.D.
 (Strategic Management) (The University of Warwick)

