

บทวิจารณ์หนังสือ:

W. Chan Kim and Renee Mauborgne. (2006).

Blue Ocean Strategy. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ผู้วิจารณ์ :

ผศ.ดร. นิตย์ หทัยวสีวงศ์ สุขศรี

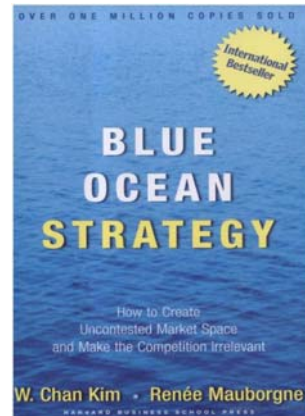
Assist. Prof. Dr.Nit Hathavaseawong Suksri

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

Faculty of Management Science, Suratthani Rajabhat University

E-mail: Krunit@yahoo.com

(รับผลงานเมื่อ 16 มิถุนายน 2551)



เรื่องของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) ถือเป็นแนวคิดทางด้านการบริหารกลยุทธ์ที่กำลังเป็นที่กล่าวถึงกันมากในปัจจุบัน โดยแนวคิด Blue Ocean Strategy หรือ BOS นั้นได้รับการพัฒนาและเขียนเป็นหนังสือขึ้นมาโดย W. Chan Kim และ Renee Mauborgne สองนักวิชาการจากสถาบัน INSEAD ประเทศฝรั่งเศส คุณลักษณะที่สำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม คือ ไม่เน้นการแข่งขัน ไม่เน้นการเอาชนะคู่แข่ง แต่เน้นการทำให้คู่แข่งล้าสมัย ไม่เน้นการตอบสนองต่ออุปสงค์หรือความต้องการที่มีอยู่ในปัจจุบัน แต่เน้นการสร้างความต้องการใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน นอกจากนี้กลยุทธ์น่านน้ำสีครามยังไม่เน้นดึงลูกค้าเดิมที่มีอยู่แล้ว แต่พยายามจับกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ไม่ได้เป็นลูกค้าเดิมมาก่อน (Non-customer) โดยจะต้องพิจารณาว่าสิ่งที่มีอยู่จะสามารถกำจัด ลด เลิก และสร้างอะไรได้บ้าง เพื่อสร้างเป็นนวัตกรรมใหม่ที่มีคุณค่า (value innovation) ให้กับองค์กรและสินค้าของตัวเอง

ถือเป็นการคิดค้นที่ใหม่ที่ต่างจากกลยุทธ์น่านน้ำสีแดง (Red Ocean Strategy) ซึ่งเน้นการแข่งขันกันในตลาดกลุ่มเดิมที่อิ่มตัวแล้วและตลาดไม่สามารถ

เติบโตได้อีกและทำให้เกิดการแย่งลูกค้ากัน โดยกลยุทธ์น่านน้ำสีแดงมักจะใช้กลยุทธ์ราคาเป็นกลยุทธ์หลัก ซึ่งจะส่งผลทำให้ธุรกิจประสบปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ เนื่องจากเมื่อทุกธุรกิจคิดเหมือนกันและทำเหมือนกันคือ การลดราคาแข่งกันจะทำให้การแข่งขันระหว่างกันมีมากขึ้น ท้ายที่สุดธุรกิจที่อ่อนแอต้องล้มละลายไป แต่ธุรกิจที่อยู่รอดก็อยู่ในสภาวะที่ย่ำแย่และอาจจะล้มละลายได้ในอนาคต

รายละเอียดในหนังสือกลยุทธ์น่านน้ำสีครามยังได้นำเสนอมุมมองที่น่าสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจสู่น่านน้ำสีครามไว้ 6 มุมมอง ด้วยกันดังนี้ (ส่วนรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถหาอ่านได้ในหนังสือ Blue Ocean Strategy)

มุมมองที่ 1 : มองทะลุอุตสาหกรรมทางเลือก คือ การมองหาอุตสาหกรรมที่แตกต่างจากเราแต่ตอบสนองความต้องการที่เหมือนกันของลูกค้า ยกตัวอย่างเช่น NetJets ซึ่งเป็นผู้ขายและให้บริการเครื่องบินส่วนตัวในอเมริกา สิ่งที่ NetJets ทำก็คือแทนที่จะยึดติดที่อุตสาหกรรมสายการบินพาณิชย์ หรือ อุตสาหกรรมขายเครื่องบินส่วนตัว กลับสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ โดยนำปัจจัย

ข้อดีระหว่างอุตสาหกรรมทั้งสองประการมาพิจารณา และวิเคราะห์ว่าอะไรคือปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าบางกลุ่ม เลือกที่จะบินกับสายการบินพาณิชย์ และอะไรคือปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าบางกลุ่ม เลือกที่จะซื้อเครื่องบินส่วนตัวไว้ใช้เอง จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า NetJets พยายามรวมข้อดีของการบิน โดยเครื่องบินโดยสารและการซื้อเครื่องบินส่วนตัวไว้ด้วยกัน นั่นคือต้นทุนไม่สูง (ไม่ต้องลงทุนซื้อเครื่องบินเอง รวมทั้งค่าใช้จ่ายเล็กๆ น้อยๆ ต่างๆ ที่ต้องจ่าย) แต่ขณะเดียวกันก็มีเครื่องบินส่วนตัวของบริษัทไว้ใช้ เพื่อให้ผู้บริหารได้เกิดความสะดวกประหยัดเวลาในการเดินทาง รวมทั้งการบริการบนเครื่องบินยังสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะของบริษัท จะเห็นได้ว่ากรณีของ NetJets นั้นไม่ได้เน้นการแข่งขันกับผู้โดยสารเดิมๆ แต่พยายามจะเปิดตลาดหรือนานนำสีใหม่ขึ้นมา แล้วก็ทำให้บริษัทมีโอกาสในการเติบโตอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่าในช่วงหลังจะมีอีกหลายๆ บริษัทที่เปิดตัวและพยายามลอกเลียนแบบ NetJets แต่จากการเป็นผู้ริเริ่มและบุกเบิกอุตสาหกรรมนี้ ทำให้บริษัทต่างๆ เหล่านี้ก็ต้องปิดตัวกันไปพอสมควร แต่กรณีนี้ก็อาจจะมองได้ว่าอยู่ในธุรกิจการบินเหมือนกัน และอาจเป็นการเพียงเพิ่มทางเลือกให้ลูกค้ามากกว่าจะเป็นอุตสาหกรรมใหม่

มุมมองที่ 2 : มองทะเลรอบของธุรกิจเดิมๆ คืออย่าทำในสิ่งที่คนอื่นทำอยู่แล้ว ถือเป็นเรื่องของการกำหนด Positioning นั่นเอง ซึ่งกลยุทธ์น่านน้ำสีครามแนะนำให้เราพยายามหาตลาดใหม่ และวาง Positioning ของธุรกิจใหม่ โดยไม่ยึดติดกับ Positioning เดิมๆ อีกหนึ่งตัวอย่างสินค้าและบริการที่เกิดจากการคิดนอกกรอบ คือ สถานีข่าวอีบีบีซีข่าวโม่งอย่าง CNN ที่ในอดีตนั้นสถานีโทรทัศน์ก็จะมีรายการที่หลากหลายสิ่งที่ CNN ทำคือสร้างบริการใหม่ขึ้นมา โดยนำเสนอข่าวอีบีบีซีข่าวโม่งต่อวัน ลูกค้าของ CNN จะเป็นกลุ่มใหม่ที่ไม่ใช่ลูกค้าของสถานีโทรทัศน์เดิมๆ ที่มีอยู่ ลูกค้าจะ

ได้รับคุณค่าจาก CNN ในลักษณะที่ไม่ได้จากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่น และขณะเดียวกัน CNN ก็ไม่จำเป็นต้องแบกต้นทุนที่สูงเกินเหตุเนื่องจากเป็นสถานีโทรทัศน์ที่มุ่งเน้นแต่การนำเสนอข่าวเพียงอย่างเดียว

มุมมองที่ 3 : มองทะเลกลุ่มลูกค้า คือมองหาลูกค้าใหม่ที่คาดไม่ถึง ซึ่งตัวอย่างที่มีการพูดถึงกันมากในหนังสือเล่มนี้ก็คือ ไวน์ยี่ห้อ Yellow tail ที่ผลิออกมาในขณะที่มีไวน์อยู่มากมายในท้องตลาดแต่ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี ในอดีตการดื่มไวน์มักจะนิยมดื่มในช่วงโอกาสพิเศษ ไวน์ชนิดหนึ่งจะต้องดื่มเฉพาะกับอาหารประเภทหนึ่ง รสชาติของไวน์มักจะเหมาะกับผู้สูงอายุและราคาค่อนข้างสูง Yellow tail ทำไวน์ที่มีรสชาติที่ทุกคนดื่มได้ ดื่มได้ทุกโอกาสไม่ต้องรอโอกาสพิเศษ ราคาไม่สูงมากนัก ผู้ผลิตไวน์ที่เป็นเจ้าตลาดหรือผู้เชี่ยวชาญเรื่องไวน์จะบอกว่านี่ไม่ใช่ไวน์ แต่ Yellow tail ก็สามารถแจ้งเกิดและเติบโตในตลาดไวน์ได้ กรณี Yellow tail จะต่างจากกรณีศึกษาของ Novo Nordisk ที่สร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อินซูลิน ซึ่งเป็นฮอร์โมนสำหรับการเจริญเติบโตและฮอร์โมนสำหรับสตรีวัยทองในรูปแบบต่างๆ ที่ไม่ได้ทำให้เกิดตลาดใหม่ แต่ถือเป็นตลาดเดิมที่ได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นเท่านั้น จึงเรียกเป็น Product Innovation มากกว่า Blue Ocean Strategy

มุมมองที่ 4 : มองทะเลสินค้าที่ใช้เสริมหรือสินค้าที่ใช้ควบคู่กับสินค้าของเรา คือ การมองหาวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า แม้ว่าเรื่องของ Barnes and Noble (B&N) ซึ่งเป็นร้านหนังสือยักษ์ใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีสาขาทั่วประเทศ จะได้สร้างความแตกต่างแต่ไม่ถึงกับเป็นกลยุทธ์น่านน้ำสีครามเนื่องจากว่าลูกค้ายังเป็นกลุ่มเดิม ไม่ได้มีการมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มใหม่

มุมมองที่ 5 : มองทะเล Function และ Emotion เดิมๆ ที่ลูกค้าต้องการ คือ การนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ที่มี

ผลกระทบและสร้างอารมณ์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้า สังเกตได้ว่าบางอุตสาหกรรมจะแข่งขันกันที่ราคาและการใช้งานเป็นหลัก โดยผู้ซื้อจะคำนวณความคุ้มค่าในการซื้อสินค้าและบริการนั้น แต่อุตสาหกรรมบางประเภทซื้อเพราะอารมณ์เป็นหลัก โดยไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องราคาหรือการใช้งานจริงๆ แล้วคงเป็นเรื่องยากที่จะแบ่งว่าอุตสาหกรรมหรือธุรกิจไหนลูกค้าซื้อเพราะการใช้งานหรือซื้อเพราะอารมณ์ แต่ในทางปฏิบัตินั้นบรรดาผู้ผลิตและผู้ขายสินค้าและบริการต่างๆ มักจะคอยสอนให้ลูกค้าซื้อเพราะอารมณ์หรือการใช้งานโดยไม่รู้ตัวลองนึกดูว่าสินค้าและบริการใดบ้างที่ซื้อเพราะอารมณ์ ตัวอย่างก็จะมีเช่น เครื่องสำอาง โทรศัพท์มือถือ สินค้าแฟชั่นต่างๆ อาทิเช่น กระเป๋า รองเท้า เป็นต้น ส่วนพวกที่ซื้อเพราะการใช้งานก็อาจจะเป็นคอมพิวเตอร์ เครื่องใช้ภายในบ้าน เช่น น้ำยาล้างจาน ผงซักฟอก ซึ่งของพวกนี้กว่าจะซื้อได้แต่ละชิ้น ต้องมานั่งคิดน้ำหนักหรือปริมาณต่อราคากัน แต่พอซื้อกระเป๋าราคาแพงกว่าเป็นร้อยๆ เท่ากลับไม่มานั่งคิดเรื่องความคุ้มค่า เมื่อเรารู้แล้วว่าลูกค้าซื้อสินค้าและบริการของเราเพราะอะไร ลองถามตัวเองดูว่า ถ้าสินค้าและบริการของเราเป็นพวกเน้นอารมณ์ จะสามารถลดปัจจัยทางด้านอารมณ์บางอย่างลงไปได้หรือไม่ เช่น กรณีของ Body shop ที่เป็นเครื่องสำอาง ที่ได้ลดปัจจัยทางด้านอารมณ์หลายๆ อย่างออกไป เช่น บรรจุภัณฑ์ที่หรูหรา หรือภาพลักษณ์ของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย สำหรับกรณีศึกษาของ QB House ซึ่งเป็นร้านตัดผมที่ได้รับความนิยมและเป็นที่รู้จักแพร่หลายในประเทศญี่ปุ่น ตัวอย่างที่ว่า "10 Minutes Hair Cut" ไม่ถือเป็นกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เพราะยังเป็นแนวคิดที่มุ่งที่ลูกค้าเติมตลาดเดิม มุ่งเน้นที่จะให้คุณค่าที่เป็นคนละมุมกับวิธีการแข่งขันในปัจจุบันนั่นคือการให้คุณค่าในเรื่องของเวลา แต่โดยพื้นฐานการสร้างจุดเน้นแบบนี้ไม่ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมใหม่และคู่แข่งก็สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย

สรุปคือ QB House ไม่สามารถสร้างตลาดใหม่ได้ เพียงแต่ได้ส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้นเท่านั้นเอง

มุมมองที่ 6 : มงทะเลสู่ปัจจัยภายนอก คือการพยายามสร้างกระแสให้กับผู้บริโภคแทนที่จะรอให้เกิดกระแสแล้วค่อยตามกระแส อันนี้เป็นเรื่องที่ยากมาก ธุรกิจน้อยรายที่จะทำได้ การพยายามคาดการณ์ปัจจัยภายนอกแล้วพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อไปรอ ณ จุด ที่เกิดกระแสของผู้บริโภคนั้นถือเป็นอะไรที่เสี่ยงมากๆ โอกาสที่จะสำเร็จมีน้อยมาก ตัวอย่างเช่น โค้ก ในปี 1985 ได้ทำการวิจัยตลาด ครั้งใหญ่กับกลุ่มตัวอย่างเกือบ 2 แสนคน ใช้งบประมาณไปกว่า 4 ล้านเหรียญ เพื่อออก New Coke ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ การคาดการณ์ปัจจัยภายนอกเป็นเรื่องที่ต้องคิดหนัก ต้องมีงบประมาณสำรองในการทำประชาสัมพันธ์มากพอทั้งนี้เพื่อใช้สร้างการรับรู้และการยอมรับของผู้บริโภค

เพื่อให้เห็นความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์แบบเก่ากับกลยุทธ์แบบใหม่ รวมถึงวิธีการสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ นั้น สามารถทำได้อย่างไรบ้าง จึงขอสรุปประเด็นหลักและประเด็นย่อย ดังนี้

ลักษณะของตลาดที่ใช้กลยุทธ์แบบเก่า (น่านน้ำสีแดง)

1. อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีอยู่ในปัจจุบันและมีขอบเขตชัดเจน
2. บริษัทต่างๆ ในอุตสาหกรรมพยายามเอาชนะคู่แข่งโดยใช้กลยุทธ์ด้านราคาและมองการได้ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นเป็นเรื่องที่สำคัญ
3. มีการแข่งขันที่รุนแรง สินค้าไม่มีความแตกต่างกัน โอกาสในการเติบโตน้อย และมีสัดส่วนกำไรน้อยลง
4. มักจะเลือกใช้กลยุทธ์อย่างใดอย่างหนึ่งระหว่างกลยุทธ์ด้านราคาหรือกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง
5. ส่วนใหญ่จะนำเสนอแผนงานและแผนปฏิบัติการรวมกัน โดยไม่ได้กำหนดกลยุทธ์

ลักษณะของตลาดที่ใช้กลยุทธ์แบบใหม่ (น่านน้ำสีคราม)

1. เป็นอุตสาหกรรมที่ไม่ได้มีอยู่ในปัจจุบันและไม่ทราบมาก่อนว่ามีอุตสาหกรรมประเภทนี้อยู่ด้วย
2. สร้างอุปสงค์ใหม่ขึ้นมา ทำให้มีโอกาสเติบโต และมีสัดส่วนกำไรที่มาก
3. ไม่มุ่งเน้นแข่งขันกับคู่แข่ง ไม่เปรียบเทียบกัน
4. สามารถใช้ได้ทั้งกลยุทธ์ด้านราคาและสร้างความแตกต่างไปพร้อมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่า
5. ใช้แรงจูงใจในการทำงาน ไม่ใช่แรงผลักดันจากรอบข้าง

นวัตกรรมที่มีคุณค่า (Value Innovation) สามารถสร้างขึ้นได้โดย

1. จับตาดูคู่แข่ง แต่อย่าเอามาเป็นมาตรวัด ไม่ใช่ใส่ใจกับการแข่งขันมากนัก
2. ต้องไม่เสนอลูกเล่นพิเศษต่างๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการเพราะเกิดจากแรงกดดันของการแข่งขัน
3. พยายามคิดอะไรใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์และอยู่นอกเหนือกรอบเดิมๆ ที่เคยทำ
4. พยายามมองให้ออกว่าอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการอย่างแท้จริง
5. พยายามมองหากลุ่มลูกค้าที่ไม่เคยเป็นลูกค้าของเรามาก่อน

การนำเสนอมุมมองของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามจริงๆ แล้วอาจมองได้ว่า ทางผู้เขียนหนังสือเล่มนี้พยายามนำเสนอความคิดที่แตกต่างจากแนวความคิดของ Michael Porter ซึ่งถือเป็นสุดยอดนักวางกลยุทธ์ของโลก น่าสังเกตว่ากลยุทธ์น่านน้ำสีครามมีเนื้อหาที่เป็นเสมือนกลยุทธ์/ทฤษฎีทางการบริหาร ซึ่งออกมาได้หรือแย้งกับทฤษฎี Five Forces Model ของ Porter โดยตรงเพราะกว่า 20 ปี ที่ Five Forces Model ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่ Key success ของ Five Forces Model ก็คือเน้นการแข่งขันกันจนเลือดตกยางออก

ทำให้ธุรกิจกลายเป็นทะเลเลือดของผู้ที่แข่งขันกัน เนื่องจากจากกรอบความคิดของ Michael Porter ที่เสนอว่าบริษัทควรเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งเพียงกลยุทธ์เดียวจากหลักกลยุทธ์สามอย่างคือ

1. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ เน้นการขายสินค้าและบริการได้ในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ
2. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง เน้นการนำเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นๆ ทำให้สามารถขายสินค้าหรือบริการได้ในราคาที่สูงกว่าคู่แข่ง
3. กลยุทธ์การเป็นผู้เล่นรายเล็กในอุตสาหกรรม เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเล็กๆ ที่คู่แข่งรายใหญ่ๆ ไม่ต้องการตอบสนอง

นอกจากนี้ Michael Porter ยังเสนออีกด้วยว่าไม่ควรเลือกใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน เพราะอาจทำให้ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้สักอย่าง ในขณะที่ W. Chan Kim และ Renee Mauborgne ผู้แต่งหนังสือกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม กลับระบุว่า กลยุทธ์ทั้งสามของ Michael Porter จะนำไปสู่ น่านน้ำสีแดงหรือทะเลเลือดในอนาคต ตัวอย่างเช่น ถ้ามีบริษัทที่ต้องการเป็นผู้เล่นต้นทุนต่ำสามบริษัทกำลังแข่งขันกันอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ผลสุดท้ายก็จะหนีไม่พ้นการเสียเลือดด้วยกันทุกฝ่าย เพราะทุกบริษัทก็จะแข่งกันลดราคาจนกำไรลดลงทุกฝ่าย หรือบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันแต่ต่างคนต่างจะสร้างความแตกต่าง หรืออาจมีการลอกเลียนแบบกัน ซึ่งสุดท้ายก็ไม่พ้นการตัดราคากันเอง ตัวอย่างในบ้านเราที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดคือ บริษัทให้บริการโทรศัพท์มือถือ เมื่อก่อนนาทีละสามบาทสู้กันตัดราคากันจนเหลือนาทีละ 25 สตางค์และโทรฟรีในที่สุด

เนื้อหาของหนังสือกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมีค่อนข้างมาก เนื่องจากการรวบรวมข้อมูลกรณีศึกษาเชิงกลยุทธ์กว่า 150 สายในช่วงเวลากว่า 100 ปีกับกลุ่มอุตสาหกรรมกว่า 30 กลุ่ม แต่โดยรวมกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม สามารถตีความหมายได้ 3 ทาง คือ

1. เป็นหลักเหตุและผล ซึ่งเราสามารถเรียนรู้ได้จากประวัติศาสตร์ ด้วยวิธีคิด ทศนคติ และพฤติกรรมที่หลากหลายจากลูกค้า

2. เป็นเครื่องมือในการประมวลและการจัดรูปแบบกระบวนการคิดที่สามารถกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม

3. เป็นกระบวนการสร้างการทำงานในองค์กรและแผนเชิงรุกให้เกิดวัฒนธรรมของการสร้างสรรค์นวัตกรรม

สิ่งที่น่าเป็นห่วงก็คือปัจจุบันนี้สินค้าหรือบริการมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันไปหมด จะทำอย่างไรจึงจะสร้างให้เกิดสินค้าใหม่ๆ หรือสร้างให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ แต่ก่อนจะคิดนอกกรอบก็ต้องเข้าใจกรอบเสียก่อนว่าคืออะไร แล้วจึงมองไปที่ลูกค้า พยายามทำความเข้าใจลูกค้า พูดภาษาลูกค้า ดูว่าลูกค้าต้องการอะไร ดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดของกระบวนการนี้ คือ ต้องรับฟังลูกค้า ไม่ว่าลูกค้าจะดำ หรือวิพากษ์วิจารณ์อย่างไรก็ต้องรับฟัง เพราะนั่นคือข้อมูลที่สำคัญสำหรับธุรกิจ และมองหาคนที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้า วันนี้ทุกธุรกิจต้องมองหาอนาคตของธุรกิจด้วย นั่นคือต้องสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งการสร้างนวัตกรรมสามารถทำได้ทุกส่วนงานไม่ใช่แค่ระดับบนหรือแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น โดยปกติเวลาจะลงทุนทำอะไรสักอย่างนั้นธุรกิจทุกประเภทมักจะคิดเหมือนกันหมด นั่นคือตลาดใหญ่ขนาดไหน ใครเป็นผู้นำตลาด แนวโน้มตลาดเป็นอย่างไร ราคาขายเป็นอย่างไร ปัญหาอุปสรรคเป็นอย่างไร แต่ทฤษฎีกลยุทธ์น่านน้ำสีครามจะมองนอกกรอบเหล่านี้ออกไป จะดูว่าผู้บริโภคต้องการอะไร แล้วไปตอบสนองตรงนั้น

ทั้งนี้ต้องอย่าลืมว่าประวัติศาสตร์เป็นครูที่ดีที่สุดที่จะบอกได้ถึงความสำเร็จของแบรนด์หรือยี่ห้อต่างๆ วิธีการหาแนวคิดใหม่ๆ จะมาจากการหยั่งรู้ถึงความต้องการของลูกค้า ซึ่งเรียกได้อีกอย่างว่า "Silent of Customer" และอีกวิธีการหนึ่งเป็นการเฝ้าสังเกตความต้องการของกลุ่มคนที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้าของเรา (Non Customer) หลักการมีอยู่ว่าผู้ประกอบการต้องนำลูกค้า

มาเป็นจุดศูนย์กลางในการตัดสินใจ เปิดใจกว้างรับฟังคำติชมและสิ่งที่ลูกค้าต้องการ พยายามตั้งคำถามกับแนวทาง 4 อย่างของบลูโอเชียน รวมทั้งการออกไปพบลูกค้าและสังเกตพฤติกรรม ซึ่งหนังสือ กลยุทธ์น่านน้ำสีครามพยายามจะนำเสนอกรอบการดำเนินการสี่ประการเพื่อสร้างองค์ประกอบทางคุณค่าสำหรับผู้ซื้อขึ้นมาใหม่ ซึ่งจะมีคำถามสำคัญอยู่ที่ข้อเพื่อให้สามารถสร้างกรอบแนวคิดแบบกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (ขจัด ลด ยก สร้าง) ขึ้นมาได้

1. เราควรขจัดองค์ประกอบใดที่ธุรกิจของเราคิดเอาเองมานานว่าเป็นเรื่องสำคัญ

2. องค์ประกอบใดที่ควรลดให้อยู่เพียงแค่มาตรฐานที่ยอมรับได้เท่านั้น

3. องค์ประกอบใดที่ควรถูกยกให้สูงกว่ามาตรฐานของธุรกิจ

4. องค์ประกอบใดที่ควรถูกสร้างขึ้นใหม่ให้แตกต่างจากคู่แข่ง

เมื่อเราสามารถใช้กรอบแนวคิดแบบกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ในการวิเคราะห์ธุรกิจแล้ว หนังสือเล่มนี้ยังบอกเราว่าต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกันอีกสามประการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ได้แก่ (1) จุดเน้น (2) ความต่าง และ (3) คำประกาศที่โดดเด่น ถ้าสามารถทำได้จะเป็นวิธีการสร้างขอบเขตน่านน้ำสีครามให้กว้างมากขึ้น และเคล็ดลับในการเฟ้นหารูปแบบทางธุรกิจใหม่ๆ นั้นจะเน้นการสร้าง "แผนภูมิ" เพื่อกำหนดปัจจัยองค์ประกอบของธุรกิจที่ดี สิ่งสำคัญสำหรับผู้ประกอบการหรือเจ้าของแบรนด์คือต้องไม่เข้าข้างสินค้าและบริการของตัวเอง และจะต้องไม่ประเมินความสามารถของคู่แข่งในระดับที่ต่ำเกินไป เพราะจะเกิดความลำเอียงและไม่เที่ยงตรงและเป้าหมายของการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ไม่ได้อยู่เพียงแค่สร้างให้เกิดผู้ประกอบการใหม่ หรือประดับประดาให้ธุรกิจนั้นสร้างความแตกต่างเพื่อความอยู่รอด แท้ที่จริง

เป็นการสร้างความสุขให้กับลูกค้าอย่างถึงที่สุดเพื่อสร้างประสบการณ์ในแบรนด์และความประทับใจที่จะต่อยอดถึงความจงรักภักดีในแบรนด์นั้นๆ

หลายคนอาจสงสัยเรื่องนิยามของกลยุทธ์ นานน้ำสีคราม ว่าจริงๆ แล้วมันคืออะไรกันแน่ ซึ่งอาจสรุปได้ง่ายๆ ว่ากลยุทธ์นานน้ำสีคราม เป็นกลยุทธ์ที่ต้องสร้างความแตกต่าง/สร้างตลาดใหม่และเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ (Differentiate & Create New Market + Add Value to Product or Service) เพื่อช่วงชิงลูกค้าและเป็นผู้นำในตลาดใหม่ที่สามารถกำหนดทิศทางของตลาดได้อย่างสมบูรณ์

กลยุทธ์นานน้ำสีครามคือการบุกเบิกตลาดใหม่ ตัวอย่างเช่น การออกรสชาติใหม่ของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ถ้าคิดตลาดก็จะได้กำไรมาก เพราะเป็นรายแรกๆ ที่เข้ามาตอบโจทย์ลูกค้าได้ เป็นการสร้าง Niche Market ขึ้นมา หรือเป็นการ Segmentation ออกมาจาก Mass Market แต่ในขณะที่เดียวกันคู่แข่งก็อาจจะเข้ามาในตลาด Niche นั้นๆ โดยออกผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ใกล้เคียงกัน จนทำให้ Niche กลายเป็น Mass ไป ทำให้สุดท้ายแล้วนานน้ำสีครามก็จะกลายเป็นทะเลเลือดอยู่ที่ซึ่งตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุดก็คือ กรณีศึกษาตลาด MP3 ของ iPod ที่ถือเป็นกรณี คลาสสิกระดับร้อยปีจะมีครั้ง เพราะทุกอย่างมันบรรจบกันออกมาเป็นผลลัพธ์ของกลยุทธ์นานน้ำสีครามอย่างแท้จริง ทั้งช่วงเวลาในการเข้าสู่ตลาดและความแตกต่างของตัวผลิตภัณฑ์ (Market Timing and Product Differentiation) อย่างไรก็ตาม ปัจจัยต่างๆ ที่พอเหมาะสมพอดีนั้นอาจจะไม่ได้เกิดจากตัว Apple เอง แต่คนอื่นช่วยด้วย เช่น Sony ที่ไม่ยอมบุกตลาด MP3 จริงๆ จังๆ เพราะกลัวกระทบกับ Sony Music ค่ายเพลงของตัวเอง ทั้งๆ ที่ Sony เป็นผู้บุกเบิก Walkman มาก่อน Apple ด้วยซ้ำไป เหตุผลสำคัญคือในเครือ Sony นั้นมีค่ายเพลง Sony Music อยู่ด้วย โชนี่มองว่าหากเครื่องเล่นเพลงแบบนี้ได้รับความนิยมมากเกินไป

จะเป็นภัยต่อธุรกิจเพลงของตัวเอง เพราะไฟล์เพลงนั้นสามารถก๊อปปี้ได้ง่าย แฟนเพลงก็จะดาวน์โหลดของฟรีหรือก๊อปปี้ส่งให้เพื่อนฝูงกันเอง จะว่าไปแล้ว iPod นั้นไม่ใช่ Product Innovation หากแต่ทุกองค์ประกอบนั้นหลอมรวมกันจนกลายเป็นรูปแบบธุรกิจเชิงนวัตกรรม (Business Model Innovation) สรุปในกรณีนี้การเป็นกลยุทธ์นานน้ำสีครามไม่จำเป็นต้องเป็นต้องเข้าตลาดก่อน (First mover) เสมอไป

และเมื่อพิจารณาจากเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ ก็มีสินค้าในเมืองไทยหลายชนิดที่มี ทิศทางการปรับตัวสอดคล้องกับแนวทางของกลยุทธ์นานน้ำสีครามเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น RS ถือว่าเป็นกลยุทธ์นานน้ำสีครามในวงการบันเทิงของไทยจริงๆ โดยได้เปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ใหม่ทั้งหมด จากการเป็นค่ายเพลงกลายเป็น Content Provider/ Entertainment Provider แทน ซึ่งน่าสนใจในแง่ที่ว่าทำได้ขนาดไหน หรือในกรณีของ Happy Online นั้นก็ถือเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจ แม้จะเป็นลักษณะของการขยายช่องทางการตลาดมากกว่า คือเล่นที่ 4P คือ Place ให้มีการเติมเงินได้โดยไม่ต้องมีหน้าร้าน เป็นกลยุทธ์ที่น่าสนใจมากเพราะเป็นการเปลี่ยนคนขายเป็นคนใช้ แล้วยังเป็นหน้าร้านให้ด้วย ผลพลอยได้ที่ตามมาก็คือ คนที่จะเปิดหน้าร้านก็ต้องใช้ Sim DTAC ด้วย ทำให้ฐานลูกค้าเพิ่มโดยปริยาย ประกอบกับคู่แข่งยังไม่ขยับ หรือขยับไม่ได้ ทำให้สามารถขยายฐานลูกค้าได้มากมายในระยะเวลาอันสั้น

จากตัวอย่างทั้งหมดข้างต้นอาจสรุปได้ว่ากลยุทธ์นานน้ำสีคราม คือการกระตุ้นให้คนในองค์กรมองหาความคิดใหม่ๆ เพื่อที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคต โดยขั้นแรกจะต้องหันมาดูองค์กรของตัวเองก่อนว่าอยู่ในขั้นตอนไหน จากนั้นต้องปรับทัศนคติของคนในองค์กร เพราะวันนี้ตลาดเป็นของผู้บริโภคอย่างแท้จริง เมื่อลูกค้าเป็นใหญ่ จะแข่งขันหรือไม่แข่งขันก็ต้องมีมุมมองใหม่ๆ เพื่อตอบสนอง

ความต้องการของลูกค้า ซึ่งทุกธุรกิจจำเป็นต้องเข้าถึงที่จะต้องเข้าใจทฤษฎีนี้ได้อย่างลึกซึ้ง เพราะถ้าไม่เข้าใจก็จะไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้ เพราะไม่มีอะไรพิเศษไปกว่าคู่แข่ง

กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ไม่ได้เป็นเครื่องมือที่เปลี่ยนแปลงทุกอย่างได้ในทันทีทันใด แต่สิ่งสำคัญที่สุดคือ ทักษะคิด กระบวนการคิด จะทำอย่างไรให้กระบวนการทางความคิดของทุกคนได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปสู่ปรัชญาทางธุรกิจแบบใหม่ ซึ่งไม่ใช่เป็นวิธีการเหมือนแบบเก่าๆ เป็นการกระตุ้นให้องค์กรมองหานวัตกรรมใหม่อยู่ตลอดเวลา และต้องไม่ลืมว่าการจะนำกลยุทธ์อะไรมาใช้ต้องมีการศึกษาข้อมูลและความพร้อมให้รอบคอบเสียก่อน ทุกกลยุทธ์เมื่อมีข้อดีก็ย่อมจะมีข้อเสียด้วยเช่นกัน และไม่มีกลยุทธ์ไหนที่เป็นสูตรสำเร็จตายตัว เพราะการทำธุรกิจไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว ดังนั้นกลยุทธ์น่านน้ำสีครามจึงถือเป็นเพียงทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาธุรกิจเพื่อการแข่งขันเท่านั้น การจะนำไปปรับใช้หรือไม่ อย่างไร แค่ไหนนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้กำหนดนโยบายขององค์กร

กล่าวโดยสรุปก็คือ แนวคิดทางการจัดการแบบกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ก็คือ การอธิบายให้เราเข้าใจถึงธรรมชาติของการแข่งขันในตลาดปัจจุบัน ที่เรียกว่า น่านน้ำสีแดงหรือทะเลเลือด (Red Ocean Strategy) ซึ่งเป็นการแข่งขันที่มุ่งเน้นการแย่งชิงลูกค้า เมื่อคู่แข่งออกสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ก็ต้องทำตาม เน้นการแข่งขันทางด้านราคาเป็นหลัก ซึ่งสุดท้ายจะไม่ส่งผลดีต่อใครเลย

ในขณะที่เดียวกันก็นำเสนอกกลยุทธ์ใหม่ที่เรียกว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ โดยไม่เน้นการตั้งกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่แล้ว ไม่เน้นการแข่งขันหรือเอาชนะคู่แข่งด้วยกลยุทธ์ทางด้านราคา แต่เน้นที่การทำให้คู่แข่งล้าสมัยด้วยการสร้างความแตกต่าง และนวัตกรรมเชิงคุณค่าขึ้นมาแทน หรือถ้ามองในเชิงการบริหารจัดการ หนังสือเล่มนี้ต้องการบอกให้เราปรับวิธีคิดใหม่ให้เป็นแบบ “เห็นก่อนคู่แข่ง” และมีบุคลิกการคิดแบบสิ่งมีชีวิตคือ อ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลง ต่อลูกค้า ผู้นำต้องมองระบบการบริหารแบบองค์รวมอย่างแยกส่วน ต้องแยกให้ถูกว่าอะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ อะไรสำคัญที่สุดต้องลงมือทำก่อน ผู้นำต้องรู้ในสิ่งสำคัญและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร วิสัยทัศน์ต้องมีคุณภาพและนำไปปฏิบัติได้จริง ที่สำคัญต้องมองอนาคตให้ออกทั้งระดับ ใกล้ กลาง และไกล เป็นการมองแบบใช้สมองไม่ใช่ใช้ตามอง ต้องเน้นการสร้างความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันแบบทะเลเลือด

เอกสารอ้างอิง

1. กนกพร ทวีพันธ์. (2007). กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม. สืบค้นเมื่อ 3 มิถุนายน 2551 จาก <http://www.gotomanager.com> เข้าถึงได้จาก <http://www.google.com>
2. เอกสารประกอบการบรรยาย Blue Ocean Strategy, รศ.ดร. พสุ เดชะรินทร์
3. W. Chan Kim and Renee Mauborgne. (2006). **Blue Ocean Strategy.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.