



อาจารย์นิยม จันทกุล
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

กลยุทธ์ห้องทะเลสีคราม - Blue Ocean Strategy

ระยะเวลาช่วงทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการกล่าวถึงแนวคิดเรื่องการบริหารองค์กร หรือการนำเอาทฤษฎีทางการตลาดทฤษฎีหนึ่งมาใช้กันบ่อยมากขึ้นหรือแพร่ หลายมากขึ้นคือเรื่องของ Blue Ocean Strategy และในขณะนี้ซึ่งอยู่ในยุควิกฤติเศรษฐกิจ กำลังซื้อของผู้บริโภคในตลาดหดตัว หรือ Demand ลดลงซึ่งก็จะส่งผลให้ Supply ล้นตลาด การแข่งขันในตลาดก็จะสูง คู่เดือดและสิ่งที่คุณส่วนใหญ่จะทำเพื่อแข่งขันแย่งเอา Demand ที่เหลืออยู่มาเป็นของตนก็มักจะลดราคาสินค้าทั้งทางตรงหรือทางอ้อมโดยการ ลด แลก แจก และ แถม ทำให้เกิดสงครามหันราคาตามกำลังความเข้มแข็งทางการเงินหรือสายป่านของแต่ละบริษัทฯ ซึ่งก็เรียกว่า เจ็บตัวด้วยกันทุกฝ่ายที่เข้าสู่ปฏิบัติการนี้ด้วยการสู้รบในท้องทะเลจนทะเลกลายเป็นสีเลือด – Red Ocean นั่นเอง จึงเป็นโอกาสเหมาะเป็นอย่างยิ่งที่จะกล่าวถึงทางเลือกที่ทุกคนอาจก้าวออกจากสงครามทางราคาได้

ศาสตราจารย์ W. Chan Kim ผู้ริเริ่มเสนอทางออกใหม่ว่า Blue Ocean Strategy คือการแนะนำให้นักการตลาดเอาสิ่งที่มีอยู่แล้วมาปรับเพื่อหาช่องว่างและที่เล่นใหม่ โดยยึดแนวคิดการตลาดที่ไม่ต้องเป็นที่หนึ่งในตลาดโดยทำกำไรไม่ได้ แต่ทำให้แค่สามารถครองตลาดให้ได้เท่าที่จำเป็น แล้วสร้างกำไรให้พอเพียงในระดับหนึ่งก็พอ คือพยายามมองหาสิ่งที่ดี หรือผลิตภัณฑ์ที่สนองความต้องการของลูกค้า เป็นที่ต้องการของลูกค้าจริง ๆ ให้ได้ พิจารณาปรับปรุง ผลิตภัณฑ์ และนำเสนออย่างสมเหตุสมผลโดยไม่ต้องนำเรื่องต้นทุนหรือราคาขายมาเป็นตัวตั้ง

หัวใจของกลยุทธ์นี้ คือ

1. ลด ทำการสำรวจผลิตภัณฑ์หาสิ่งที่แฝงอยู่และไม่มี ความจำเป็นสำหรับการตอบสนองความต้องการจริง ๆ ของผู้บริโภคแล้วลดลงหรือตัดออกให้มากที่สุด
2. ละเว้น ทำการสำรวจกิจกรรมการดำเนินการที่ไม่จำเป็น หรือไม่ก่อให้เกิดการสร้าง Demand โดยตรง แล้วยกเลิก หรือละเว้นให้มากที่สุด
3. เพิ่มหรือสร้าง โดยระดมสมองช่วยกันคิดหาทางทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จะช่วยเติมเต็มให้ผลิตภัณฑ์สนองต่อความต้องการจริง ๆ ของผู้บริโภค หรือจะช่วยให้เกิดการสร้าง Demand ให้เกิด หรือเพิ่มขึ้นได้ในตลาด

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือการสร้างความแตกต่างอย่างตรงกับความต้องการเสมือนหนึ่งเข้าไปนั่งอยู่ในใจของลูกค้าแล้วผลิตสิ่งที่เขาต้องการจริง ๆ มาเสนอสนองความต้องการหรือเดิมเราเคยเรียกกันว่า Customization นั่นเองแต่เมื่อสร้างขึ้นมาแล้วก็นำเข้าสู่กระบวนการสื่อสารให้ลูกค้าเป้าหมายเกิดความรับรู้และตระหนักว่า “นี่คือสิ่งที่คุณต้องการ และสมควรที่ต้องตัดสินใจเลือกซื้อเพื่อสนองความต้องการ” ดังนั้นกลยุทธ์ Blue Ocean จึงเป็นเพียงกลยุทธ์เฉพาะตัวสินค้ามิใช่เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการขององค์กร ในหนึ่งองค์กรจึงมีสินค้าบางตัวที่ไม่อาจใช้กลยุทธ์นี้ได้ หมายความว่าทั้งองค์กรหากจำเป็นต้องมีผลิตภัณฑ์หรือสินค้าบางผลิตภัณฑ์ที่ยังจำเป็นต้องคงไว้และขายได้แต่ไม่สร้างกำไร หรือสร้างกำไรได้ไม่มากพอก็ยังสามรถจะดำเนินการเช่นนั้นต่อไปได้ในช่วงระยะเวลาที่ต้องการเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดหรือด้วยเหตุผลใดเหตุผลหนึ่งเช่นในภาวะปรกติที่ Demand และ Supply มีปริมาณหรือระดับใกล้เคียงกันตามกลยุทธ์การตลาดโดยปรกติวิสัยก็เป็นได้

เมื่อเป็นเช่นนี้การจะใช้กลยุทธ์ที่องทะเลสีคราม จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลาเพราะ คู่แข่งขันก็ไม่นิ่งอยู่เฉย ๆ อีกทั้งพฤติกรรมกรรมการบริโภคของลูกค้ารวมทั้งเทคโนโลยีก็เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรที่จะใช้กลยุทธ์นี้ได้อย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพต้องใช้ความสามารถในการเลือกและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และสำคัญที่สุดต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสมกับการใช้กลยุทธ์ที่องทะเลสีครามนี้

ในโอกาสต่อไปผมจะมาบอกว่า Prof. W. Chan Kim เขาบอกว่าต้องปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างไร และทฤษฎี 3E of Fair Process for Changes ของ Prof. W. Chan Kim (การมีส่วนร่วมของพนักงาน -Engagement, การให้คำอธิบาย-Explanation, และการแสดงความคาดหวัง ที่ชัดเจน - Expectation Clarity) จะช่วยทำการเปลี่ยนองค์กรอย่างไรจึงจะได้ผลครับ

(ที่มาของข้อมูลจากรายงาน สรุปประเด็นการบรรยายของ Prof. Chan Kim โดย อังศุมาลิน ศิริมงคลกิจ ในวารสาร Marketteer ฉบับ 110 เดือนเมษายน 2552)