Blue Ocean Strategy กับความจริงในโลกธุรกิจ
Blue Ocean Strategy in Actions

พรพรหม พรหมเพศ[1]

บทคัดย่อ

Blue Ocean Strategy เป็นแนวทางในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ที่จัดว่าเป็นเทคนิคใหม่อย่างหนึ่งที่ได้มีการนำเสนอในแวดวงธุรกิจ ด้วยหลักการใหม่ที่ว่า "โอกาสที่แท้จริงอยู่ในทะเลสีคราม นั่นคือ พื้นที่ว่างในตลาดที่ยังไม่มีการแข่งขัน" อย่างไรก็ตาม มีธุรกิจจำนวนมากที่สนใจกลยุทธ์นี้ แต่ไม่กล้าลงมือทำตามด้วยกลัวว่า โอกาสในน่านน้ำสีครามนั้นมีอยู่จริง หรือเป็นเพียงมโนภาพ

บทความนี้เสนอลักษณะของ Blue Ocean Strategy และเสนอตัวอย่างของกิจการที่ใช้กลยุทธ์นี้จริงๆ เสนอการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ Blue Ocean ในกิจการ "เถ้าแก่น้อย" ซึ่งมีการนำหลักการต่างๆ ในเรื่องการมองข้ามไปยังผลิตภัณฑ์หรือบริการเพิ่มเติม การมองข้ามไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน การมองข้ามไปยังความพึงพอใจทางอารมณ์ หรือด้านการใช้งานสำหรับผู้ซื้อ และการมองข้ามกาลเวลา ซึ่งกลยุทธ์ Blue Ocean นั้น สามารถใช้ได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จทั้งด้านความพึงพอใจ การเติบโตและกำไรได้ในที่สุด

คำสำคัญ : กลยุทธ์การจัดการ, กลยุทธ์ Blue Ocean, เถ้าแก่น้อย

Abstract

Blue Ocean Strategy is a new strategy that business can imply for operations. The main concept of this strategy is "Real opportunities is in Blue Ocean, that is the space without competition".

[1] *อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา*

However, in actual business world, there are many businesses that show interest in this strategy but uncertainty that it will be worked or not.

This article show example of business in Thailand, Seaweed TaoKaeNoi, with Blue Ocean Strategy applying. Seaweed Tao Kae Noi employed Ocean Strategy in actions. In contents of New strategic group, Scope of product of service offering, Functional-emotional orientation of an industry, and Time. Blue Ocean strategy can initiate customers' satisfy, firms' growth, and profit.

Key words : Management Strategy, Blue Ocean, TaoKaeNoi

บทนำ

กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการจัดการธุรกิจที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบัน มีมากมายหลากหลายกลยุทธ์ มีนักคิดหลายท่าน ที่เสนอเทคนิควิธีการในการจัดการรูปแบบใหม่ ๆ ออกมาเสมอ แล้วธุรกิจต่าง ๆ ก็ฮือฮา สนใจพยายามทำตามในช่วงแรกอยู่ระยะเวลาหนึ่ง แล้วเมื่อเวลาผ่านไป ความพยายามจะลดลงแล้วเงียบหายไปในที่สุด

Blue Ocean Strategy เป็นแนวทางในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ที่จัดว่าเป็นเทคนิคใหม่อย่างหนึ่ง ที่ได้มีการนำเสนอในแวดวงธุรกิจด้วยหลักการใหม่ที่ว่า "โอกาสที่แท้จริงอยู่ในทะเลสีคราม นั่นคือพื้นที่ว่างในตลาดที่ยังไม่มีการแข่งขัน" อย่างไรก็ตาม มีธุรกิจจำนวนมากที่สนใจกลยุทธ์นี้ แต่ไม่กล้าลงมือทำตาม ด้วยกลัวว่า โอกาสในน่านน้ำสีครามนั้นมีอยู่จริงหรือเป็นเพียงมโนภาพ

บทความนี้เสนอลักษณะของ Blue Ocean Strategy และเสนอตัวอย่างของกิจการที่ใช้กลยุทธ์นี้จริง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นว่าหากธุรกิจสามารถมองเห็นโอกาส ในน่านน้ำสีครามอันกว้างใหญ่ได้ นั่นทำให้ธุรกิจนั้นสามารถใช้ Blue Ocean Strategy ได้จริงในทางปฏิบัติ

ผลการศึกษาและอภิปรายผล

การวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบ Blue Ocean กว่าจะเป็น Blue Ocean Strategy

แนวคิดเรื่องนี้ได้รับการพัฒนาจากอาจารย์จากสถาบัน INSEAD สองท่าน ได้แก่ W. Chan Kim และ Ranee Mauborgne การศึกษาเริ่มจากการวิเคราะห์ถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิดเดิมมาเป็นแนวคิดใหม่ โดยใช้เวลานานนับสิบ ๆ ปี (ค.ศ. 1980 - 2000) แหล่งที่ทำการศึกษา คือ องค์กร บริษัทต่าง ๆ เป็นจำนวนมากกว่า 150 องค์กร ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่าง ๆ มากกว่า 30 อุตสาหกรรม ทั้งโรงแรม โรงภาพยนตร์ การค้าปลีก สายการบิน คอมพิวเตอร์ พลังงาน การก่อสร้าง วิทยุ โทรทัศน์ โทรศัพท์มือถือ รถยนต์ เหล็ก โดยการศึกษานั้นจะวิเคราะห์ ทั้งจากสภาพความเป็นไปของธุรกิจ จากผู้ประกอบธุรกิจ จากลูกค้า โดยดูทั้งฝ่ายธุรกิจที่ดำเนินการตามแนวคิด Blue Ocean Strategy แล้วประสบความสำเร็จ และฝ่ายคู่แข่งที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่าด้วย

Blue Ocean Strategy คืออะไร

Blue Ocean Strategy (BOS) เป็นแนวทางการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ที่ธุรกิจไม่เน้นการแข่งขันกับคู่แข่งขัน แต่เน้นทำให้คู่แข่งขันล้าสมัย จะเน้นการสร้างอุปสงค์ใหม่ ๆ และมุ่งจับผู้ที่ไม่เคยเป็นลูกค้าในอุตสาหกรรมมาก่อน (Non-customers) การแข่งขันแบบเดิม ๆ นั้น ธุรกิจมักจะมุ่งเน้นการแข่งขัน โดยการพยายามตอบโต้เพื่อสู้กับคู่แข่งขัน มุ่งเน้นไปที่ความพยายามเอาชนะคู่แข่งขัน จึงมักจะนำไปสู่สินค้าและบริการที่มีลักษณะเหมือน ๆ กัน นำไปสู่การตัดราคากัน การแข่งขันแทบไม่ใช้กลยุทธ์อย่างอื่น นอกจากการแข่งขันด้านราคา และกลายเป็น Red Ocean ในที่สุด (Kim and Mauborgne, 2005)

Red Ocean (น่านน้ำสีเลือด) สะท้อนถึงอุตสาหกรรมทุกประเภทที่มีอยู่แล้วในตลาดปัจจุบัน หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นธุรกิจที่ครองพื้นที่ในตลาดอยู่แล้ว โดยสังเกตเห็นได้ชัดว่าผู้ประกอบธุรกิจหลาย ๆ รายที่ค้าขายผลิตภัณฑ์แบบที่ซ้ำ ๆ กับที่คู่แข่งขันรายอื่นค้าขายอยู่แล้วในตลาด เช่น การไปเที่ยวในจังหวัดต่าง ๆ แต่ละจังหวัดจะมีสินค้าที่ขึ้นชื่อของแต่ละพื้นที่ ซึ่งจะมีผู้ค้าหลายรายที่ขายของเหมือน ๆ กันจนแยกไม่ออก ถ้าไปเที่ยวทาง จ. สมุทรสงคราม จ. สมุทรสาคร คงนึกถึงแผงขายเกลือที่เรียงรายกันอยู่มากมาย หรือถ้าไป อ. ไชยา จ. สุราษฎร์ธานี คงนึกถึงร้านขายไข่เค็มที่อยู่ติด ๆ กัน จนลูกค้าเลือกซื้อไม่ถูกว่าเจ้าไหนดีกว่าเจ้าไหน

ส่วน Blue Ocean คือ พื้นที่ในตลาดที่ยังไม่มีการจับจอง เป็นอุตสาหกรรมที่ยังไม่เกิด หรือช่องว่างในตลาด (market space) ซึ่งยังไม่เป็นที่รู้จัก ต้องพยายามสร้างความต้องการและโอกาสเติบโต เพื่อสร้างกำไรมหาศาล ทั้งนี้ บางส่วนอาจสร้างขึ้นในที่อื่น ๆ นอกเหนืออุตสาหกรรมเดิม แต่สามารถสร้างจาก Red Oceanโดยการขยายขอบเขตให้กว้างขึ้น

การใช้ BOS จะทำให้ธุรกิจเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์ และประหยัดต้นทุนได้ในเวลาเดียวกัน เพราะ BOS เป็นแนวคิดที่เน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีคุณค่าตามความต้องการของลูกค้าจริง ๆ ทำให้สามารถลดต้นทุนที่ฟุ่มเฟือยบางส่วนที่ไม่ใช่สิ่งที่ลูกค้าต้องการลงไป ทำให้ต้นทุนไม่สูงขึ้น เช่น การที่สายการบินเซาท์เวส แอร์ไลน์ มุ่งพิจารณาว่าความต้องการของลูกค้าจริง ๆ อยู่ที่การสามารถเดินทางจากเมืองหนึ่งไปอีกเมืองหนึ่ง โดยใช้เวลาน้อยกว่าการโดยสารรถประจำทางหรือรถไฟ และต้องการความสะดวกสบาย ไม่ต้องทรมานกับการขับรถไปเองมากกว่าที่จะต้องการบริการชั้น 1 จากพนักงานบนเครื่องบินหรืออาหารรสเลิศที่เสิร์ฟบนเครื่องบิน รวมถึงการจองที่นั่งโดยสารในเครื่องบิน ทำให้เซาท์เวส แอร์ไลน์ (Southwest Airlines) สามารถตัดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเหล่านี้ไปได้ และเป็นผู้นำด้านสายการบินต้นทุนต่ำในที่สุด ทั้งนี้ W. Chan Kim และ Ranee Mauborgne (2005) ได้สรุปความแตกต่างระหว่าง Blue Ocean กับ Red Ocean ไว้ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง Blue Ocean กับ Red Ocean

Blue Ocean	Red Ocean
1. สร้างพื้นที่ในตลาดที่ยังไม่มีการแข่งขัน	1. แข่งขันกันในพื้นที่ตลาดเดิมที่มีอยู่แล้ว
2. สนใจการต่อสู้แข่งขันแบบปะทะกันน้อยที่สุด	2. ต่อสู้แบบห้ำหั่นคู่ต่อสู้
3. ค้นหาและสร้างความต้องการใหม่ ๆ	3. มุ่งที่ความต้องการที่มีอยู่แล้ว
4. ทำลายกำแพงระหว่างคุณค่ากับต้นทุน	4. ต้องเลือกระหว่างคุณค่ากับต้นทุน
5. ปรับระดับระบบกิจกรรมทั้งหมดของกิจการด้วยการมุ่งมั่นที่จะมีทั้งความแตกต่างและต้นทุนต่ำ	5. ปรับระบบกิจกรรมทั้งหมดของกิจการด้วยการเลือกเชิงกลยุทธ์ว่าจะเป็นการสร้างความแตกต่างหรือต้นทุน

สาเหตุที่ทำให้องค์กรต้องใช้กลยุทธ์ Bule Ocean

1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ผลผลิตทางอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นมากได้อย่างรวดเร็ว ช่วยให้ผู้ผลิตแต่ละรายสร้างผลผลิตได้เพิ่มขึ้น ผลคือเมื่ออุตสาหกรรมมีปริมาณมากขึ้น ผลผลิตที่ออกสู่ท้องตลาดก็จะมีปริมาณมากเกินความต้องการ เกิดภาวะอุปทานมากเกินไป (Over supply)

2. แนวโน้มการมุ่งสู่โลกไร้พรมแดน ซึ่งทำให้กำแพงทางการค้าพังทลาย ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ราคา คุณสมบัติ สามารถเผยแพร่ทั่วถึงกันได้อย่างรวดเร็ว การค้าแบบผูกขาดเริ่มลดลง ขณะที่จำนวนผลผลิตมีมากขึ้น ทำให้การแข่งขันระดับโลกทวีความรุนแรงมากขึ้น ผู้ค้าเริ่มแออัด ใน Red ocean

นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovtion)

หลักการสำคัญของกลยุท์ Blue Ocean

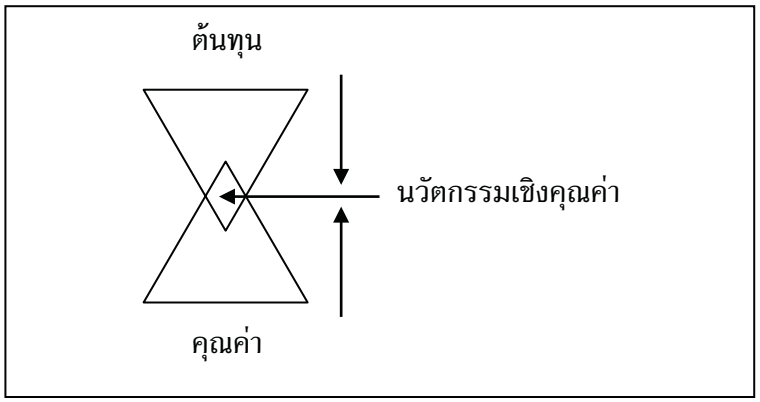
นวัตกรรมเชิงคุณค่า เป็นหลักสำคัญของ BOS เป็นหลักคิดที่ว่า แทนที่จะทุ่มเทฟาดฟันคู่แข่งขัน แต่ต้องทำให้การแข่งขันไม่มีความหมายด้วยการสร้างคุณค่ามาก ๆ แบบที่เรียกว่าก้าวกระโดดให้แก่ลูกค้า และกิจการของตนเอง นั่นคือ การเปิดพื้นที่ใหม่ในตลาดซึ่งไม่มีการแข่งขัน

นวัตกรรมเชิงคุณค่า = คุณค่า + นวัตกรรม

คุณค่าที่ปราศจากนวัตกรรม จะมุ่งความสนใจไปยังการสร้างคุณค่าในอัตราส่วนที่เพิ่มขึ้น ทำให้คุณค่าเดิมดีขึ้น แต่ไม่มากพอที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์โดดเด่นในตลาด

นวัตกรรมที่ปราศจากคุณค่า มีแนวโน้มเป็นการบุกตลาด ซึ่งเกิดจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีเป็นสำคัญหรือเรียกว่ามุ่งแต่อนาคตซึ่งมักจะพุ่งเป้าเลยสิ่งที่ลูกค้าพร้อมที่จะยอมรับและยินดีจ่าย

สรุปได้ว่า กิจการที่ใช้ BOS ต้องพยายามสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า นั่นคือ ต้องสร้างความแตกต่างและการมีต้นทุนต่ำในเวลาเดียวกัน โดยการพยายามตัดต้นทุนส่วนที่ไม่จำเป็นออกไป



รูปที่ 1 นวัตกรรมเชิงคุณค่า

การดำเนินกลยุทธ์แบบ Blue Ocean

สิ่งที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจสามารถกำหนดกลยุทธ์ตามแนวทางกลยุทธ์ Blue Ocean ได้นั้น ต้องเริ่มจากการสร้างความคิดใหม่มาก ๆ แบบก้าวกระโดด สิ่งนี้นับว่าเป็นสิ่งที่ไม่ง่ายนักสำหรับผู้ประกอบการ จึงมีการเสนอแนวทางที่จะเป็นตัวช่วยให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ได้ง่ายขึ้น ตามแนวเส้นทางดำเนินการเพื่อการแข่งขัน ซึ่งจัดเป็นแนวทางกลยุทธ์ Blue Ocean 6 ประการ ดังนี้

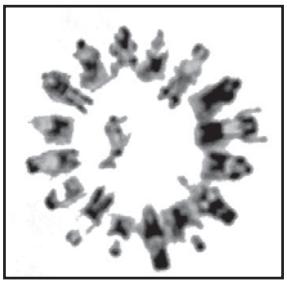
1. **มองข้ามไปยังอุตสาหกรรมทางเลือกอื่น** (New industry) ธุรกิจต้องพยายามหาทางเลือกใหม่ไม่ใช่สิ่งทดแทน

สิ่งทดแทน ในที่นี้คือสิ่งที่ธุรกิจเสนอให้ลูกค้าในรูปแบบอื่น ๆ แต่ทำหน้าที่หรือประโยชน์ใช้สอยหลักเหมือนกัน *ส่วนทางเลือก* คือสินค้าหรือบริการที่ทำหน้าที่ในรูปแบบต่างกัน แต่ตอบสนองวัตถุประสงค์เหมือนกัน ทำให้ธุรกิจต้องมองว่าแทนที่จะแข่งขันอยู่ในอุตสาหกรรมเดิม ๆ ต้องลองมองหาช่องทางในอุตสาหกรรมใหม่ ๆ แทน เช่น ในอุตสาหกรรมโรงภาพยนตร์ ถ้าให้คนส่วนใหญ่นึกภาพการแข่งขัน มักนึกถึงโรงภาพยนตร์ของผู้ประกอบการรายอื่น ๆ หรืออย่างมาก จะนึกถึงร้านให้เช่า หรือธุรกิจขายวีซีดีหรือดีวีดี อันที่จริงแล้วโรงภาพยนตร์เป็นที่ ๆ ลูกค้ากลุ่มหนึ่งไป โดยมีความมุ่งหมายจะไปชมภาพยนตร์โดยตรง แต่มีลูกค้าจำนวนไม่น้อยที่เข้าโรงภาพยนตร์ เพื่อฆ่าเวลาโดยการหาความสำราญ ลูกค้ากลุ่มนี้อาจมีทางเลือกอยู่สองทาง ทางเลือกแรก คือไปนั่งชมภาพยนตร์หรือไปนั่งรับประทานอาหาร จะเห็นได้ว่าโรงภาพยนตร์กับร้านอาหารนั้น ดูเหมือนว่าไม่น่าจะเกี่ยวข้องกันได้ แต่สังเกตดูดี ๆ จะพบว่าเวลาเราจะเลือกฆ่าเวลานั้น เรามักจะคิดอยู่ในใจ โดยเราไม่รู้ตัวว่าจะไปที่ไหนดีระหว่าง 2 ที่นี้ ถ้าคิดได้ถึงจุดนี้อุตสาหกรรมโรงภาพยนตร์ สามารถหาอุตสาหกรรมทดแทนได้แล้ว จากนั้นต้องตอบโจทย์ต่อไปให้ได้ว่าอะไรคือปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคเลือกระหว่างการชมภาพยนตร์กับการรับประทานอาหาร ซึ่งส่วนนี้จะเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะนำไปสู่กลยุทธ์ Blue Ocean สาเหตุที่คนเลือกที่ไปนั่งรับประทานอาหารมากกว่าการเข้าไปชมภาพยนตร์นั้น เพราะเข้าไปในร้านอาหาร จะให้ความรู้สึกผ่อนคลายสบาย ๆ มากกว่าการชมภาพยนตร์ที่ต้องนั่งอยู่กับที่เป็นเวลา 1.30 - 2 ชั่วโมง อีกทั้งหากภาพยนตร์มีเนื้อหาเครียด หรือตื่นเต้นมาก ๆ อาจทำให้รู้สึกเกร็ง

แทนที่จะผ่อนคลาย นอกจากนี้ตลอดเวลาที่ชมภาพยนตร์อยู่ ยังพูดคุยกับผู้อื่นลำบากด้วย ด้วยความคิดนี้ ผู้บริหารโรงภาพยนตร์ต้องพยายามแข่งขัน โดยการสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายมากขึ้น ทำให้ลูกค้าสามารถเดินหรือเปลี่ยนอิริยาบถได้บ้าง และที่สำคัญสามารถพูดคุยกับคนข้าง ๆ ได้ตลอดเวลาตามที่ต้องการ หรืออาจทำให้มีอาหารเบา ๆ รับประทานง่าย ๆ สบาย ๆ ระหว่างการชมภาพยนตร์

2. **มองข้ามไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน** (New strategic group) กลุ่มกลยุทธ์อื่น หมายถึง กลุ่มบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน มีกลยุทธ์คล้ายกัน แข่งขันกันด้วยราคาและสิ่งที่นำเสนอ ตัวอย่างเช่น การที่บริษัทโตโยต้าหันไปสนใจแข่งขันในตลาดรถยนต์ที่ใช้พลังงานอื่น นอกเหนือจากการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงเพียงอย่างเดียว จึงสร้างสรรค์เครื่องยนต์แบบไฮบริด (Hybrid) ซึ่งใช้พลังงานไฟฟ้าร่วมกับพลังงานน้ำมันเชื้อเพลิง

สถานออกกำลังกาย ฟิตเนส เคิร์ฟ (Fitness Curves) ในรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา (Kim and Mauborgne, 2005) มองว่ามีลูกค้าผู้หญิงที่ต้องการออกกำลังกายในฟิตเนสกลุ่มหนึ่งที่ไม่ต้องการจ่ายเงินมาก ๆ เพื่อเป็นค่าสมาชิกของฟิตเนสนั้น ฟิตเนส เคิร์ฟ จึงลดต้นทุน โดยการลดพื้นที่ในฟิตเนส ห้องแต่งตัว ห้องซาวน่า สระว่ายน้ำ และเลือกใช้อุปกรณ์ออกกำลังกายแบบไฮโดรลิกที่สามารถปรับความหนักเบาเวลาใช้งานได้อัตโนมัติตามแรงของผู้เล่น ทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายด้านโค้ชที่ต้องคอยให้คำแนะนำ และปรับอุปกรณ์ให้ลูกค้า นอกจากนี้ยังเอาใจกลุ่มลูกค้าโดยเน้นเฉพาะผู้หญิงซึ่งปกติมีพฤติกรรมชอบสนทนากัน ฟิตเนส เคิร์ฟ จึงจัดวางอุปกรณ์ออกกำลังกายให้หันหน้าเข้าหากัน เพื่อให้สามารถสนทนากันได้สะดวก และช่วยให้ข้อแนะนำในการออกกำลังกาย รวมถึงการใช้อุปกรณ์กันได้เองอีกด้วย ฟิตเนส เคิร์ฟ จึงสามารถแสดงความโดดเด่นในด้านราคา ให้ลูกค้าเข้าใจด้วย motto ที่ว่า “no makeup, no men, and no mirrors.” (http://www.curves.com/about-curves/history.php. 1 พ.ย. 53)



รูปที่ 2 การออกกำลังกายในฟิตเนส เคิร์ฟ

3. **มองข้ามไปยังห่วงโซ่ของผู้ซื้อ** (Buyer Group) ตามแนวทางนี้ ธุรกิจต้องพิจารณาว่าบางครั้ง ผู้ซื้อกับผู้จ่ายเงินเป็นคนละคนกัน และในบางครั้งการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ยังมีผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อเข้ามาเกี่ยวข้องอีกด้วย เช่น กรณีของบริษัท โนโว นอร์ดิสก์ (Novo Nordisk) ผู้ผลิตอินซูลิน (Kim and Mauborgne, 2005) ซึ่งเป็นสารที่ผู้ป่วยเป็นโรคเบาหวานต้องใช้ในการรักษาโรค มีแนวคิดว่าผู้จ่ายเงินซื้ออินซูลิน คือ ผู้ป่วย แต่ผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจ หรือผู้สั่งซื้อ คือ แพทย์ จึงมุ่งความสนใจไปที่ตัวแพทย์ว่าจะสนใจคุณสมบัติของอินซูลินในข้อใด จึงตอบโจทย์ได้ว่าต้องมุ่งผลิตอินซูลินให้มีความบริสุทธิ์เลียนแบบอินซูลินในร่างกายมนุษย์ให้มากที่สุด เพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างให้แก่ตัวผลิตภัณฑ์และเป็นไปตาม

ความสนใจของแพทย์ นอกจากนี้โนโว นอร์ดิสก์ยังไม่ละเลยการให้ความสนใจต่อตัวผู้ป่วยโดยตรง ด้วยการผลิตอินซูลินใส่ไปในหลอดฉีดที่ทำเป็นรูปร่างคล้ายปากกา ที่ใช้ง่ายและพกพาสะดวกมากขึ้น

4. **มองข้ามไปยังผลิตภัณฑ์หรือบริการเพิ่มเติม** (Scope of product or service offering) ในตลาดมีผลิตภัณฑ์หลายประเภทที่ไม่สมบูรณ์ในตัวเอง เนื่องจากเมื่อถึงเวลาใช้งานต้องอาศัยผลิตภัณฑ์อื่น ๆ หรือต้องมีข้อเสนอบริการหรือส่วนประสมการตลาดอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น คนไทยกลุ่มที่มีพฤติกรรมการเลือกซื้อของใช้ในบ้าน รวมถึงอาหารต่าง ๆ จากห้างสรรพสินค้ามักจะเดินทางด้วยรถส่วนตัวมากกว่าการใช้บริการระบบสื่อสารมวลชน ทำให้ปัจจัยประกอบที่จำเป็นสำหรับห้างสรรพสินค้า คือการให้บริการที่จอดรถห้างสรรพสินค้า จึงสามารถสร้างความโดดเด่น โดยการมีที่จอดรถที่กว้างขวางปลอดภัย หรือตัวอย่างสำหรับต่างประเทศ ขอยกกรณี บริษัท เอ็นเอบีไอ (NABI) ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมรถบัสในฮังการี (Kim and Mauborgne, 2005) จึงมีลูกค้าเป็นผู้จัดการระบบขนส่งมวลชนของประเทศฮังการี บริษัทนี้มองว่าค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ของลูกค้าไม่ใช่ค่ารถบัสที่จ่ายในครั้งแรก แต่เป็นค่าบำรุงรักษา ค่าซ่อมบำรุง ค่าเปลี่ยนอะไหล่ที่หมดอายุ โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ดังนั้น บริษัท จึงคิดผลิตรถบัสที่ตัวรถทำด้วยไฟเบอร์แทนเหล็ก เพื่อให้มีน้ำหนักเบา ประหยัดน้ำมัน อีกทั้งยังซ่อมเปลี่ยนได้ง่ายหากเกิดอุบัติเหตุเฉี่ยวชนเสียหาย

5. **มองข้ามไปยังความพึงพอใจทางอารมณ์หรือด้านการใช้งานสำหรับผู้ซื้อ** (Fundtional-emotional orientation of an industry) อุตสาหกรรมบางอุตสาหกรรม เน้นความพึงพอใจที่การใช้สอย คือ เน้นผลการใช้งาน เน้นเหตุผล ในขณะที่บางอุตสาหกรรมเน้นขายความรู้สึก คือ เน้นการนำเสนอความพึงพอใจด้านอารมณ์ หากกิจการที่มีลักษณะดังกล่าวต้องการใช้กลยุทธ์ Blue Ocean ต้องเปลี่ยนมุมมองใหม่ว่า แทนที่จะเน้นสร้างความรู้สึก โดยใช้ข้อเสนอพิเศษในการดูแลลูกค้ามากมายโดยไม่สร้างประโยชน์ทางการใช้สอย ทำให้ต้องกำหนดราคาสูงโดยเปล่าประโยชน์ในความรู้สึกของลูกค้า หรือแทนที่จะมุ่งขายแต่ประโยชน์ใช้สอยโดยขาดชีวิตชีวา ธุรกิจต้องสร้างส่วนผสมที่เหมาะสมระหว่างประโยชน์ใช้สอย กับการสร้างความพึงพอใจในด้านอารมณ์ให้ได้ ตัวอย่างเช่น ควิก บิวตี้ เฮาส์ (Quick Beauty House) ซึ่งเป็นร้านตัดผมที่มีจุดเริ่มต้นที่ญี่ปุ่น (Kim and Mauborgne, 2005) เนื่องจากร้านนี้มองว่า ร้านตัดผมชายแบบเดิมทำให้ลูกค้าเสียเวลาโดยใช่เหตุ จากกระบวนการขั้นตอนในการตัดผมที่เริ่มจากการเสิร์ฟชา นวด สระผม จึงถึงขั้นตัดผมและต้องสระผม เป่าแห้ง อีกทั้ง ๆ ที่ลูกค้าส่วนใหญ่ต้องการบริการที่รวดเร็ว และราคาประหยัดกว่าที่เป็นอยู่เดิมมาก ควิก บิวตี้ เฮาส์ จึงเสนอร้านตัดผมที่มีกระบวนการรวบรัด ไม่เสิร์ฟชา ไม่นวด เหลือแค่การตัดผม และแทนที่จะสระผมเพื่อล้างเศษผมด้วยน้ำ แต่ร้านกลับนำเทคโนโลยีการดูดเศษผมด้วยอากาศมาใช้แทน ซึ่งทำให้ลูกค้าประหยัดเวลาลงมาก ยิ่งไปกว่านั้นค่าตัดผมยังถูกลงกว่าเดิมถึง 2 ใน 3 ผลคือลูกค้าถูกใจมากทำให้ควิก บิวตี้ เฮาส์ สามารถขยายสาขาไปได้มากมายอย่างรวดเร็ว

6. **มองข้ามกาลเวลา** (Time) บางสิ่งแม้เวลาเปลี่ยนไป แต่พฤติกรรมของลูกค้ายังเหมือนเดิม เช่น พฤติกรรมการฟังเพลงของลูกค้าไม่ว่าเวลาจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เทคโนโลยี

ก้าวหน้าขนาดไหน ก็ยังพบว่ามีลูกค้าน้อยคนที่จะชอบเพลงของศิลปินทั้งอัลบั้ม จึงรู้สึกเสียดายเงินที่จะต้องจ่ายไป เพื่อซื้อแผ่นวีซีดีหรือแผ่นดีวีดีทั้งแผ่น ทำให้เกิดพฤติกรรมการดาวน์โหลดเพลงบางเพลงที่ชอบหรือเลือกซื้อแผ่นที่คัดเฉพาะเพลงที่คุ้นหูของศิลปินหลาย ๆ คนมารวมกันไว้ในแผ่นเดียว ซึ่งการกระทำเช่นนี้ส่วนใหญ่มักไม่ชอบด้วยกฎหมาย บริษัทแอปเปิ้ลผู้ผลิตเครื่องไอพอด (iPod) ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่ซื้อไป เพื่อใช้ประโยชน์ในด้านความบันเทิง (Kim and Mauborgne, 2005) เล็งเห็นข้อเท็จจริงในข้อนี้ จึงทำการเสนอข้อตกลงกับค่ายเพลงต่าง ๆ ให้ลูกค้าที่ซื้อเครื่องไอพอดของแอปเปิ้ลสามารถดาวน์โหลดเพลงบางเพลงของค่ายเพลงต่าง ๆ ที่เป็นพันธมิตร โดยจ่ายเงินเพียงเล็กน้อยสำหรับเพลงที่ลูกค้าต้องการเท่านั้น สิ่งนี้ทำให้ลูกค้าจ่ายเงินน้อยลงและที่สำคัญไม่ผิดกฎหมาย การทำเช่นนี้จัดว่าเป็นแนวทางที่เป็น Win-Win-Win แก่ทั้งแอปเปิ้ล ค่ายเพลง และลูกค้า

เครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์ตามแนวคิดกลยุทธ์แบบ Blue Ocean

ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ (Strategy canvas) เป็นเครื่องมือสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบ Blue Ocean เพราะสามารถใช้ได้ทั้งในขั้นตอนการสร้างกรอบการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินการการสื่อสารการนำไปปฏิบัติ

ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ 2 ประการ คือ

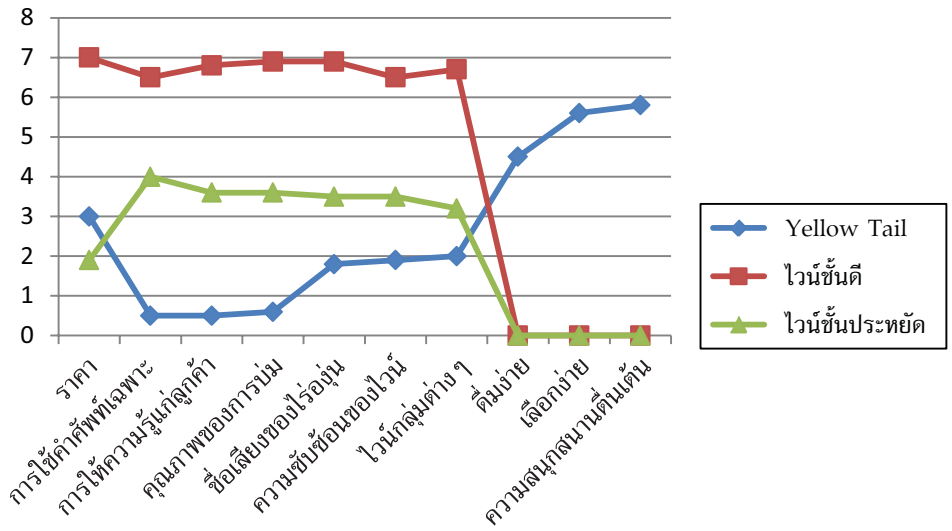
1. แสดงภาพปัจจุบันในพื้นที่ตลาด ซึ่งรู้จักกันอยู่แล้ว สิ่งนี้จะทำให้เข้าใจว่าการแข่งขันในปัจจุบัน เน้นการลงทุนในเรื่องใด และธุรกิจที่แข่งขันกันอยู่ในปัจจุบัน เน้นที่การแข่งขันกันในปัจจัยหรือองค์ประกอบใดบ้าง เช่น เน้นด้านผลผลิต การบริการ หรือการจัดจำหน่าย เป็นต้น

2. เป็นสิ่งที่ใช้ให้เห็นว่าตามแนวทางของ BOS ธุรกิจต้องดำเนินการ โดยเน้นที่การสร้างทางเลือก (alternatives) ไม่ใช่คู่แข่งขัน (competitors) และต้องมองที่คนที่ไม่ใช่ลูกค้า (non-customers) แทนลูกค้า (customers) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ในส่วนต่อไปขอเสนอตัวอย่างที่ W. Chan Kim และ Renee Mauborgne (2005) ได้เสนอกรณีบริษัทไวน์เยลโลเทล (Yellow Tail) เพื่อเป็นตัวอย่างในการกำหนดกลยุทธ์ด้วยเครื่องมือผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 2 คะแนนการแข่งขันในอุตสาหกรรมไวน์

ปัจจัยที่มีการแข่งขัน	Yellow Tail	ไวน์ชั้นดี	ไวน์ชั้นประหยัด
1. ราคา	3	7	1.9
2. การใช้คำศัพท์เฉพาะ	0.5	6.5	4
3. การให้ความรู้แก่ลูกค้า	0.5	6.8	3.6
4. คุณภาพของการบ่ม	0.6	6.9	3.6
5. ชื่อเสียงของไร่องุ่น	1.8	6.9	3.5
6. ความซับซ้อนของไวน์	1.9	6.5	3.5
7. ไวน์กลุ่มต่าง ๆ	2	6.7	3.2
8. ดื่มง่าย	4.5	0	0
9. เลือกง่าย	5.6	0	0
10. ความสนุกสนานตื่นเต้น	5.8	0	0



รูปที่ 3 ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจไวน์เยลโลเทล

ขั้นตอนการทำผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. กำหนดปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักที่ธุรกิจในอุตสาหกรรมแข่งขัน และลงทุนอยู่ในปัจจุบัน ลงในตารางปัจจัยที่ลงทุนและแข่งขันในอุตสาหกรรม ในที่นี้พิจารณาตารางที่ 1 เป็นปัจจัยที่มีการแข่งขันกันในอุตสาหกรรมไวน์ ได้แก่

1. ราคา

2. การใช้คำศัพท์เฉพาะ เพื่อให้กลุ่มผู้บริโภคดูเป็นลูกค้าที่มีความรู้ และหรูหรา เมื่อสนทนากันเรื่องไวน์

3. การให้ความรู้แก่ลูกค้า เป็นการใช้ความพยายามเพื่อสื่อสารเกี่ยวกับไวน์ เพื่อให้เกิดการรับรู้ในกลุ่มผู้บริโภค และเกิดความเข้าใจศิลปะอันยอดเยี่ยมของไวน์ ทั้งนี้ยังเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นผู้ที่เกี่ยวข้องในช่องทางการจัดจำหน่าย ให้เห็นความสำคัญของผู้ผลิตไวน์รายใดรายหนึ่งเป็นพิเศษ

4. คุณภาพของการบ่มไวน์ตามกาลเวลา

5. ชื่อเสียงของไร่องุ่น

6. ความซับซ้อนของไวน์ ในด้านรสชาติกลิ่น

7. กลุ่มของไวน์ที่เป็นการแยกประเภทแบ่งระดับไวน์

2. กำหนดปัจจัยหรือองค์ประกอบที่จัดว่าเป็นคุณค่าสำหรับผู้ซื้อ โดยไม่มองเฉพาะกลุ่มลูกค้าในอุตสาหกรรมเดิม แต่จะคำนึงถึงกลุ่มคนที่ไม่ใช่ลูกค้า หรือมีทางเลือกอื่น เช่น เบียร์ หรือคอกเทลพร้อมดื่มต่างๆ โดยมีปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ ปัจจัยในข้อที่ 8 - 10 ในตารางที่ 1 ซึ่งเป็นองค์ประกอบใหม่ ด้วยแนวคิดที่ว่ามีกลุ่มคนส่วนใหญ่ไม่ดื่มไวน์เพราะรู้สึกว่ามีรสชาติที่ซับซ้อนทำให้ดื่มด่ำ ชื่นชมได้ยาก ขณะที่เบียร์ และคอกเทลพร้อมดื่ม มีรสชาติที่หวานกว่าและดื่มง่ายกว่า

3. ให้คะแนนผลงานของแต่ละธุรกิจที่การเปรียบเทียบกัน โดยแบ่งคะแนนเป็น 0 - 10 ถ้าผลงานดีหรือมีแนวคิดที่ดี จะได้คะแนนมาก

4. กำหนดจุดคะแนนในกราฟ แล้วลากเส้นเชื่อมต่อจุด จะได้เส้นคุณค่า (value curve) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในด้านต่างๆ ของไวน์เยลโลเทล เมื่อเปรียบเทียบกับไวน์ 2 ระดับ โดยเปรียบเทียบในปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์ Blue Ocean ของสาหร่ายเถ้าแก่น้อย

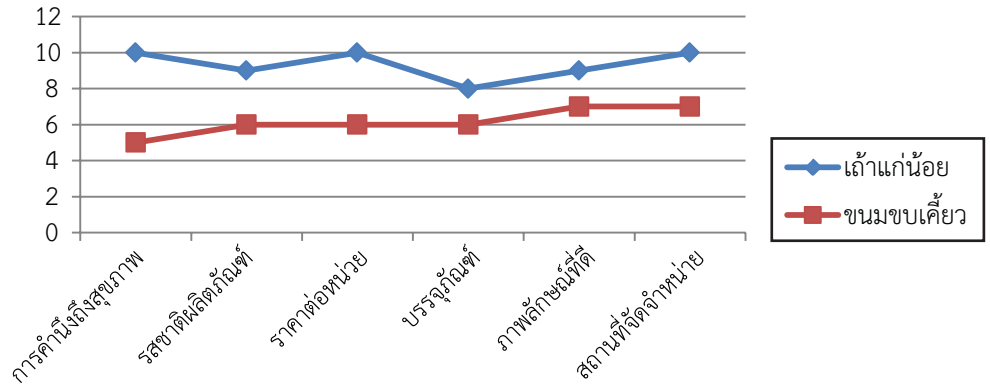
ตัวอย่างของธุรกิจที่น่าจะเป็นตัวอย่างของการค้นหา และจับจองพื้นที่ในน่านน้ำสีครามได้สำเร็จธุรกิจหนึ่งของประเทศไทย คือ “เถ้าแก่น้อย” ซึ่งเป็นธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหารที่เป็นผลิตภัณฑ์ที่อยู่ใกล้ตัวผู้บริโภค มีลักษณะที่ผู้บริโภคทำความรู้จักคุ้นเคยได้ไม่ยาก เรียกได้ว่า ลูกค้าสัมผัสได้ทั้งในแง่ตัวผลิตภัณฑ์และความรู้สึก อย่างไรก็ตามตัวแบบและกระบวนการในการดำเนินธุรกิจของ “เถ้าแก่น้อย” อาจจะไม่ได้เป็นไปตามกลยุทธ์เหมือนดังกับที่ W. Chan Kim และ Renee Mauborgne ได้นำเสนอไว้ในหนังสืออย่างชัดเจน หรือมีขั้นตอนเหมือนที่เสนอไว้ทุกประการก็ตาม แต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น กลับมีความใกล้เคียงกันเป็นอันมาก ในที่นี้จึงขออธิบายกรณีศึกษาเถ้าแก่น้อยด้วยหลักการกลยุทธ์ Blue Ocean เพื่อให้เห็นว่าน่านน้ำสีครามเถ้าแก่น้อยค้นพบมีแนวทางอย่างไร

บริษัท เถ้าแก่น้อย ฟู้ดแอนด์มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2546 เป็นหนึ่งในผู้ริเริ่มผลิตสาหร่ายทะเลอบกรอบ ภายใต้ตราสัญลักษณ์ “เถ้าแก่น้อย” โดยลักษณะผลิตภัณฑ์ของเถ้าแก่น้อย มีภาพลักษณ์เป็นอาหารว่างหรืออาจเรียกว่าขนมขบเคี้ยวที่ทำมาจากสาหร่ายทะเลที่มีคุณค่าทางอาหารสูง และนอกเหนือจากรสชาติที่อร่อย ผู้บริโภคยังจะได้รับคุณค่าทางอาหารอื่นๆ อีก เช่น เส้นใยอาหาร โปรตีน ธาตุเหล็ก และแคลเซียม จึงทำให้สาหร่ายเถ้าแก่น้อยไม่ได้เป็นเพียงขนมขบเคี้ยวในกลุ่มวัยรุ่นเท่านั้น แต่มีภาพลักษณ์ที่ดีกว่า คือ เป็นอาหารว่างเพื่อสุขภาพ

ดังนั้นเมื่อใช้เครื่องมือผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์มาวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของ “เถ้าแก่น้อย” โดยเปรียบเทียบให้เห็นตำแหน่งที่ดีกว่าในขนมขบเคี้ยว จะได้ผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 คะแนนการแข่งขันในอุตสาหกรรมขนมขบเคี้ยว

ปัจจัยที่มีการแข่งขัน	เถ้าแก่น้อย	ขนมขบเคี้ยว
1. การคำนึงถึงสุขภาพ	10	5
2. รสชาติผลิตภัณฑ์	9	6
3. ราคาต่อหน่วย	10	6
4. บรรจุภัณฑ์	8	6
5. ภาพลักษณ์ที่ดี	9	7
6. สถานที่จัดจำหน่าย	10	7



รูปที่ 4 ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจเถ้าแก่น้อย

การเริ่มทำธุรกิจของเถ้าแก่น้อยเป็นการใช้หลักกลยุทธ์ Blue Ocean ในลักษณะที่ว่ามองข้ามไปยังผลิตภัณฑ์หรือบริการเพิ่มเติม (Scope of product or service offering) ในตลาดมีผลิตภัณฑ์หลายประเภทที่ไม่สมบูรณ์ในตัวเอง เนื่องจาก เมื่อถึงเวลาใช้งานต้องอาศัยผลิตภัณฑ์อื่นๆ หรือต้องมีข้อเสนอบริการ หรือส่วนประสมการตลาดอื่นๆ เพิ่มเติม จะเห็นได้ว่าทางเลือกที่อิทธิพัทธ์ กุลพงษ์วณิชย์ หรือต๊อบ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เถ้าแก่น้อย ฟู้ดแอนด์มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ใช้ในการนำธุรกิจของเขาสู่นาวาของอุตสาหกรรมขนมขบเคี้ยว เริ่มต้นจากการที่เขาได้ไปเดินงานแฟร์ และเห็นแฟรนไชส์เครื่องคั่วเกาลัดจากประเทศญี่ปุ่น เนื่องจากความชอบส่วนตัว จึงเกิดคำถามง่ายๆ ขึ้นมาในใจว่า *"ทำไมคนอยากกินเกาลัดต้องไปซื้อที่เยาวราช"* และคำถามนั้นก็กลายเป็นที่มาของธุรกิจแฟรนไชส์เกาลัดแบรนด์ "เถ้าแก่น้อย" ที่เติบโตมาจากเงินทุนของตัวเขาเองได้ในเวลาไม่นานนัก และสามารถขยายสาขาได้กว่า 30 สาขา ในระยะเวลาเพียงปีเศษเท่านั้น ทำให้ผลิตภัณฑ์เกาลัดซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของสาหร่ายเถ้าแก่น้อย มีความสมบูรณ์ทั้งในแง่ตัวผลิตภัณฑ์ (product) และในแง่การจัดจำหน่าย (place) ที่ทำให้ลูกค้าซื้อหาเกาลัดได้สะดวกในสถานที่ใกล้ๆ ที่ลูกค้าต้องการ

จากนั้น จุดเปลี่ยนที่สำคัญก็มาถึงอีกครั้ง เมื่อวันหนึ่งเขาไปเดินตรวจร้านของตัวเองตามห้างสรรพสินค้า ด้วยความหิวเขาจึงแวะเวียนไปที่ร้าน

ไอศกรีมแดรี่ควีน และสังเกตเห็นสิ่งหนึ่งที่ใคร ๆ ก็เห็นว่า นอกจากไอศกรีมแล้ว ภายในร้านยังมีไส้กรอกวางขายอยู่ด้วย จึงเกิดคำถามในใจอีกครั้งว่า "ทำไมร้านเราไม่มีไส้กรอกขายบ้าง" จึงกลายเป็นไอเดียให้เขาขยาย Product Line จากเกาลัดไปสู่ลำไยอบแห้ง ลูกพลับแห้ง และขยายไปสู่ "สาหร่ายทอด" ในที่สุด ทั้ง ๆ ที่สาหร่ายทอดดูจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้ใกล้เคียงกับขนมขบเคี้ยวที่มักเป็นขนมกรุบกรอบ แป้งทอด หรืออบปรุงรสชาติต่าง ๆ ที่เป็นผลิตภัณฑ์ที่เห็นจนชินตาในท้องตลาดในเวลานั้น จะเห็นได้ว่าเป็นลักษณะของการ**มองข้ามไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน** (New strategic group) กลุ่มกลยุทธ์อื่น หมายถึง กลุ่มบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน มีกลยุทธ์คล้ายกัน แข่งขันกันด้วยราคา และสิ่งนำเสนอ

การทำตลาดของเถ้าแก่น้อยที่ใช้หลักการของ "ป่าล้อมเมือง" คือ การเริ่มต้นวางขายในสาขาต่าง ๆ ของ เซเว่น อีเลฟเว่น ตามที่คุณอิทธิพัทธ์ ได้มีความคิดว่า *"ผมคิดว่าป่าน่าจะเป็นร้านสะดวกซื้อ ร้านสะดวกซื้อต้องมีสินค้าของเรา"* เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้สาหร่ายเถ้าแก่น้อยประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว โดยเริ่มต้นที่ เซเว่น อีเลฟเว่น แล้วก้าวไปสู่การรุกเจาะเข้าไปในโมเดิร์นเทรด และซูเปอร์มาร์เก็ตต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ จิฟฟี่ แฟมิลี่ มาร์ท วัตสัน เดอะมอลล์ ท้อปส์ บิ๊กซี เทสโก้ โลตัส คาร์ฟู ลักษณะการทำการตลาดดังนี้ เป็นการใช้หลักการของการ**มองข้ามไปยังผลิตภัณฑ์หรือบริการเพิ่มเติม** (Scope of product or service offering) อีกครั้งหนึ่ง โดยใช้หลักคิดคล้าย ๆ กับการเริ่มธุรกิจเกาลัดเถ้าแก่น้อย คือ ต้องการให้ลูกค้าซื้อสาหร่ายเถ้าแก่น้อยได้อย่างสะดวกอย่างเต็มที่ เหมาะสมกับลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่เป็นผลิตภัณฑ์สะดวกซื้อ (convenience product)

นอกจากนี้ หากศึกษาต่อไปจะเห็นว่าเถ้าแก่ของ "เถ้าแก่น้อย" นั้น สามารถจับใจลูกค้าได้ว่ากลุ่มลูกค้าของอุตสาหกรรมขนมขบเคี้ยวในปัจจุบันได้หันมาสนใจเรื่องสุขภาพตามกระแสทางสังคม (social trend) จึงเป็นที่มาของการเลือกขายขนมขบเคี้ยวที่เน้นภาพลักษณ์ทางสุขภาพ นั่นคือการใช้หลักกลยุทธ์ Blue Ocean ในด้านการ**มองข้ามไปยังความพึงพอใจทางอารมณ์หรือด้านการใช้งานสำหรับผู้ซื้อ** (Functional-emotional orientation of an industry) อุตสาหกรรมบางอุตสาหกรรมเน้นความพึงพอใจที่การใช้สอย คือ เน้นผลการใช้งาน เน้นเหตุผล ในขณะที่บางอุตสาหกรรมเน้นขายความรู้สึก คือ เน้นการนำเสนอความพึงพอใจด้านอารมณ์แทนที่จะเน้นสร้างความรู้สึกโดยให้ข้อเสนอพิเศษในการดูแลลูกค้ามากมาย โดยไม่สร้างประโยชน์ทางการใช้สอย ทำให้ต้องกำหนดราคาสูงโดยเปล่าประโยชน์ในความรู้สึกของลูกค้า หรือแทนที่จะมุ่งขายแต่ประโยชน์ใช้สอยโดยขาดชีวิตชีวา ธุรกิจต้องสร้างส่วนผสมที่เหมาะสมระหว่างประโยชน์ใช้สอยกับการสร้างความพึงพอใจในด้านอารมณ์ให้ได้ สาหร่าย "เถ้าแก่น้อย" สามารถใช้จุดเด่นของตัวผลิตภัณฑ์สร้างความพึงพอใจทางอารมณ์ให้ลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้ลูกค้าหมดความรู้สึกกังวลใจในการบริโภคขนมขบเคี้ยวเป็นอาหารว่างระหว่างมื้อ โดยไม่ต้องกลัวว่าจะผิดหลักโภชนาการ หรือมีผลเสียต่อสุขภาพ อีกทั้งยังทำให้ลูกค้าที่บริโภคสาหร่ายเถ้าแก่น้อยเป็นกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นคนรุ่นใหม่ ทันสมัย ใส่ใจสุขภาพ

การที่สาหร่ายเถ้าแก่น้อยเข้าไปขายในเซเว่น อีเลฟเว่นนั้น ต้องผ่านมาตรฐานในการวางจำหน่ายที่มีอยู่สูงมาก แต่คุณอิทธิพัทธ์ ไม่ได้มองว่าเป็นอุปสรรค ในทางกลับกันกลายเป็นการสร้างโอกาส เพราะเขามีการคิดโดยรอบคอบ และปรับเปลี่ยน

ทัศนคติหลาย ๆ อย่างตามที่เขาได้กล่าวถึงบรรจุภัณฑ์ของสาหร่ายเถ้าแก่น้อยว่า "เดิมทีแพคเกจของเถ้าแก่น้อย ดูไม่น่าซื้อและออกแบบน่าเกลียดสินค้า OTOP บางอย่างยังมีรูปแบบที่ดีกว่าเสียอีก แต่ถ้าจะไปทำแบบสินค้าประเภทมันฝรั่ง เช่น Lay's คงทำไม่ได้ เพราะต้นทุนสูง" (http://www.snowlandfreezer.com/en/news.news.php?no-213, 8 ธ.ค. 53) แต่ภายหลังจากการค้นหาข้อมูลทำให้เขาได้เปลี่ยนทัศนคติใหม่พบว่า จริง ๆ แล้ว การทำแพคเกจคล้ายกับ Lay's นั้น ไม่ได้ลงทุนสูงอย่างที่คิด ด้วยเหตุนี้สาหร่ายเถ้าแก่น้อยจึงมีบรรจุภัณฑ์ใหม่ที่ทำให้ภาพลักษณ์ของเถ้าแก่น้อยดูดีขึ้น แล้วการเก็บรักษาก็ยังดีขึ้นด้วย โดยสาหร่ายเถ้าแก่น้อยทำเป็นห่อเล็ก ๆ ลูกค้าสามารถบริโภคหมดใน 1 ครั้ง ทำให้มีผลให้ราคาต่อหน่วยเพียงชิ้นละ 10 บาท ลักษณะนี้จัดว่าเป็นการใช้หลักกลยุทธ์ Blue Ocean ด้านการ**มองข้ามกาลเวลา (Time)** บางสิ่งแม้เวลาเปลี่ยนไป แต่พฤติกรรมของลูกค้ายังเหมือนเดิม เพราะลูกค้ายังมีความคิดว่าเขายังไม่อยากจ่ายแพงสำหรับขนมขบเคี้ยว แม้ว่าขนมนั้นจะไม่ทำลายสุขภาพของเขา แต่ถ้าประกอบด้วยราคาที่ประหยัดก็ยิ่งตรงกับความต้องการพื้นฐานของลูกค้าที่ไม่เปลี่ยนแปลงไป แม้ว่ากาลเวลา ยุคสมัย จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ตาม

ความสำเร็จที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรมของ "เถ้าแก่น้อย" จะเห็นได้จากมูลค่าตลาดรวมสาหร่ายในปัจจุบันมีประมาณ 1,500 - 2,000 ล้านบาท โดยเถ้าแก่น้อยมีส่วนแบ่งตลาดประมาณ 70 % และมีส่วนแบ่งตลาดคิดเป็น 8 % จากมูลค่าตลาดรวมขนมขบเคี้ยว 12,000 ล้านบาท (http://www.snowlandfreezer.com/en/news/news.php?no=213, 8 ธ.ค. 53) ซึ่งเมื่อพิจารณากลยุทธ์แห่งความสำเร็จนี้ มีความสอดคล้องกับหลักการกลยุทธ์ Blue Ocean ของ W. Chan Kim และ Renee Mauborgne อย่างเห็นได้ชัดเจน

บทสรุป

หลักการของกลยุทธ์ Blue Ocean คือ การที่ธุรกิจพยายามทำธุรกิจ โดยการหลีกเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงในรูปแบบเดิม ๆ จึงพยายามหาช่องว่างแล้วกระโดดลงสู่การแข่งขันในตำแหน่งที่เหมาะสม ซึ่ง W. Chan Kim และ Renee Mauborgne เปรียบเทียบไว้กับการแหวกว่ายออกจากน่านน้ำสีเลือด ที่เกิดจากความเจ็บปวดของผู้พ่ายแพ้สู่น่านน้ำสีครามที่สวยงาม แต่ธุรกิจในประเทศไทยลังเลในการนำกลยุทธ์นี้ไปใช้ในการดำเนินงาน เพราะไม่แน่ใจว่าจะใช้ได้จริงหรือไม่ บทความนี้จึงเสนอการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ Blue Ocean ในกิจการ "เถ้าแก่น้อย" ซึ่งมีการนำหลักการต่าง ๆ ในเรื่องการมองข้ามไปยังผลิตภัณฑ์หรือบริการเพิ่มเติม การมองข้ามไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน การมองข้ามไปยังความพึงพอใจทางอารมรณ์หรือด้านการใช้งานสำหรับผู้ซื้อและการมองข้ามกาลเวลา จึงสรุปได้ว่าหลักการของกลยุทธ์ Blue Ocean นั้น สามารถใช้ได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จ ทั้งด้านความพึงพอใจ การเติบโตและกำไรได้ในที่สุด ดังนั้นสำหรับธุรกิจอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นขนาดใหญ่ หรือขนาดเล็กก็ตาม ย่อมจะสามารถนำกลยุทธ์นี้ไปใช้ในการดำเนินธุรกิจได้ หากสามารถมองหาช่องว่างที่เหมาะสมกับธุรกิจของตนเองได้อย่างถูกต้อง

กิตติกรรมประกาศ

การเสนอบทความเรื่อง Blue Ocean Strategy กับความเป็นจริงในโลกธุรกิจ (Blue Ocean Strategy in Actions) นี้ ประสบความสำเร็จได้ด้วยได้รับความกรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อย่างเอาใจใส่ จากรองศาสตราจารย์ ดร. ไว จามรมาน อาจารย์ผู้สอนวิชาการวางแผนการวิจัยโครงการปริญญาเอกบริหาร ธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ธัญบุรี อีกทั้งการช่วยให้คำแนะนำและประสานงาน เพื่อการเสนอบทความของผู้ช่วยศาสตราจารย์รัชดาภรณ์ ปิ่นรัตนานนท์ อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน

บรรณานุกรม

บรรพต แก้วสว่าง. (2552, มกราคม). **เปิดกลยุทธ์สาหร่ายครองเมือง ตำรับเถ้าแก่น้อย.** Positioning Magazine.

ไม่ปรากฏนามผู้แต่ง. (2553). **เถ้าแก่น้อยรุกตลาดขนมขบเคี้ยว.** จาก http://www.snowlandfreezer.com/en/news/news.php?no=213. เข้าถึงเมื่อ 8 ธ.ค. 53

Kim W. Chan & Mauborgn Renee. (2005). **Blue Ocean Strategy.** Boston : Harvard Business School Press.

Marketing Opps. (2552). **เจาะลึกกลยุทธ์สาหร่ายเถ้าแก่น้อย.** จาก http://www.marketingoops.com/brand-marketing/strategy-brand-marketing/seaweed-thaokaenoi/. เข้าถึงเมื่อ 1 พ.ย. 53