

Forum : มยุขพันธ์ ไชยมั่นคง

กลยุทธ์ Blue Ocean ความสร้างสรรค์ในธุรกิจค้าปลีก

กลยุทธ์ Blue Ocean นั้น มีเป้าหมายในการค้นหากลุ่มที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้า (Non Customer) โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ต่างๆ

ปัจจุบันการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกมีการแข่งขันที่สูง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ด้านราคา เพราะฉะนั้นจึงไม่แปลกใจที่ท่านผู้อ่านจะคุ้นกับกับชื่อกลยุทธ์เหล่านี้ เช่น กลยุทธ์ถูกทุกวัน หรือกลยุทธ์ถูกลงกว่าเดิม เป็นต้น อย่างไรก็ตามยังมีบริษัทค้าปลีกบางแห่งที่ไม่ได้มุ่งเน้นเรื่องการแข่งขันด้านราคาแต่พยายามหาพื้นที่ใหม่ในการดำเนินธุรกิจที่สร้างสรรค์เน้นสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ตามแนวทางของกลยุทธ์ Blue Ocean

กลยุทธ์ Blue Ocean เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการหาตลาดใหม่ที่ซ่อนอยู่ที่คุณยังไม่เห็น ซึ่งจะแตกต่างกับกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Michael E. Porter ที่คุ้นเคยกันดีไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ที่เน้นการปรับกระบวนการทำงาน ระบบ Logistic และ Supply Chain เพื่อให้อัตรากำไรขั้นต้นที่ต่ำภายใต้คุณภาพระดับหนึ่ง หรือกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) ที่เน้นการส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าให้กลุ่มลูกค้าเดิม กลยุทธ์ Blue ocean นั้น มีเป้าหมายในการค้นหากลุ่มที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้า (Non Customer) โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ต่างๆ อาทิ เช่น Buyer Experience Cycle Six Path Analysis, ERRC Grid และ Value Curve เป็นต้น อย่างไรก็ตาม บทความนี้มีจุดประสงค์เพื่อนำเสนอตัวอย่างบริษัทค้าปลีกของต่างประเทศที่น่าสนใจ 2 แห่งที่มีลักษณะของกลยุทธ์สอดคล้องกับแนวคิด Blue Ocean โดยเน้นการเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ Six Paths เป็นหลัก

การวิเคราะห์ Six Paths คือการวิเคราะห์เพื่อสร้างสรรค์ แนวทางใหม่ในการนำเสนอคุณค่าให้กับกลุ่มที่ยังไม่เป็นลูกค้า โดยพยายามให้ผู้วิเคราะห์คิดนอกกรอบจากสิ่งที่คุ้นเคยหรือเห็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งการวิเคราะห์จะแบ่งออกเป็น 6 เรื่องได้แก่ 1) การผสมผสานระหว่างอุตสาหกรรม (Across Industries) 2) การผสมผสานข้อเด่นของกลุ่มผู้เล่นต่างๆ ในอุตสาหกรรม (Across Strategic Groups) 3) การมองถึงห่วงโซ่ของผู้ซื้อ (Across Chain of Buyers) 4) การมองถึงสิ่งของหรือบริการเสริม (Across Complementary Offering) 5) การผสมผสานระหว่างด้านประโยชน์ใช้งานและด้านอารมณ์ของลูกค้า (Across Functional and Emotional Appeal) 6) การมองถึงแนวโน้มในอนาคต (Across Time and Trend)

บริษัทค้าปลีกแห่งแรกๆ ที่ผู้เขียนเห็นว่าน่าสนใจ แต่หลายๆ ท่านอาจยังไม่คุ้นชื่อหรือคุ้นเคยมากนักคือบริษัท Stew Leonard โดยบริษัทแห่งนี้ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1969 ในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีสาขาอยู่ในเขตตะวันออกของสหรัฐอเมริกาในมลรัฐ New York และ Connecticut ร้านค้าปลีกแห่งนี้มีจุดเด่นคือการผสมผสานความบันเทิงเข้ากับธุรกิจค้าปลีก ซึ่งถ้าอ้างอิงถึงแนวคิดของ Blue Ocean ในการวิเคราะห์ Six Paths คือการผสมผสานข้ามอุตสาหกรรม (Across Industries) และการผสมผสาน

ระหว่างด้านประโยชน์ใช้งานและด้านอารมณ์ของลูกค้า (Across Functional and Emotional Appeal) เมื่อเข้าไปในร้านสิ่งที่สังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนคือความเป็นมิตรของพนักงาน การตกแต่งร้านค้าและการแต่งตัวแบบฟาร์ม การแสดงโชว์ของต่างๆ ของตัว Mascot และหุ่นตุ๊กตาต่างๆ รวมถึงการจัดเส้นทางเลือกซื้อสินค้าแบบเส้นทางบังคับ และการมีอาหารปรุงสดแทรกอยู่ตามเส้นทาง ซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสในการให้ลูกค้าได้เห็นสินค้าต่างๆ อย่างครบถ้วนทำให้เพิ่มโอกาสในการขายสินค้าได้เพิ่มมากขึ้น จากรูปแบบของร้านค้าและการแสดงต่างๆ ทำให้ Stew Leonard ดึงดูดลูกค้าที่เป็นเด็ก ๆ ได้อย่างดี ซึ่งประเด็นนี้สามารถโยงถึงการวิเคราะห์ Six paths อีกข้อหนึ่งคือการมองถึงห่วงโซ่ของผู้ซื้อ (Look Across Chain of Buyers) โดยสามารถมองได้ว่ากลุ่มเด็กเป็นผู้มีอิทธิพล (Influencer) ในการให้พ่อแม่ (Buyer) ตัดสินใจในการเลือก Stew Leonard ในการซื้อสินค้าและอาหารเข้าบ้านได้เป็นอย่างดี

อีกหนึ่งตัวอย่างที่ผู้เขียนอยากนำเสนอคือ Tesco ประเทศเกาหลี หรือ Tesco Home Plus ซึ่งมีเป้าหมายทางธุรกิจคือการขึ้นเป็นเบอร์ 1 ในตลาดค้าปลีกในประเทศเกาหลี แทนบริษัท E-mart ซึ่งเป็นบริษัทที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงสุด ณ ปัจจุบัน โจทย์ของบริษัทคือการขึ้นเป็นเบอร์ 1 โดยไม่ต้องลงทุนเงินมูลค่ามหาศาลเพื่อขยายสาขาเพิ่มเติมให้มากกว่า E-mart ซึ่งฟังดูแล้วไม่น่าจะเป็นไปได้ แต่สิ่งที่ Tesco Home Plus ได้ทำคือการสร้างร้านจำลองขึ้นตามสถานีรถไฟ (Virtual Store) โดยวิเคราะห์ถึงสภาพการให้ชีวิตของชาวเกาหลีทำงานอย่างหนักเป็นลำดับต้นๆ ของโลกแทบไม่มีเวลาในการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคจึงเป็นโอกาสสำหรับร้านค้าจำลองดังกล่าว ซึ่งสามารถเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ Six Paths ได้ในประเด็นของการผสมผสานระหว่างอุตสาหกรรม (Across Industry) และมองถึงแนวโน้มในอนาคต (Across Time and Trend) โดยเป็นการผสมผสานระหว่างการค้าปลีก การขนส่ง ลักษณะความต้องการลูกค้า รวมถึงการพัฒนาด้านเทคโนโลยี QR code (รหัสแถบแบบสองมิติ) เทคโนโลยีการสื่อสาร แอปพลิเคชันและกล้องของมือถือ การเลือกซื้อสินค้าจะเริ่มต้นโดยลูกค้าใช้มือถือถ่ายรูป QR code ของสินค้าที่ต้องการสั่งซื้อซึ่งทาง Tesco Home Plus ได้จำลองขึ้นวางที่เป็นรูปภาพสินค้าติดไว้บนกำแพงที่ลูกค้ารอรถไฟ ข้อมูลการสั่งซื้อจะถูกเก็บในตะกร้าออนไลน์ของลูกค้าและเมื่อยืนยันการสั่งซื้อของก็จะถูกส่งไปยังบ้านลูกค้าภายในไม่กี่ชั่วโมง

อย่างไรก็ตามเนื่องจากร้านค้าปลีกของ Tesco Home Plus เพิ่งเริ่มดำเนินการมาเพียงช่วงเวลานั้นๆ จึงยังไม่ได้มีการรายงานผลการดำเนินงานว่ากลยุทธ์ดังกล่าวประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้าผลออกมาเป็นเชิงบวกผู้เขียนเชื่อว่าในอนาคตอันใกล้เราคงมีโอกาสได้เห็นและได้จับจ่ายผ่านทางรถไฟพบบนดินและใต้ดินของเราบ้างก็เป็นได้ **B**



มยุขพันธ์ ไชยมั่นคง
ที่ปรึกษาอาวุโส ศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย