



## เมื่อ Blue Ocean กลายเป็น Red Ocean (2)

ปัญหาประการหนึ่งที่สร้างความปวดเศียรเวียนเกล้าให้กับ “นักสร้างบลูโอเชียน” ก็คือเมื่อ Blue Ocean Product ติดตลาดแล้ว “นักลอกบลูโอเชียน”(Blue Ocean Copy Cat) จะกระโจนเข้าสู่ธุรกิจนั้นทันที

### Blue Ocean จะไม่ใช่ Blue Ocean อีกต่อไป

อย่างไรก็ตาม Blue Ocean Product & Service นั้นไม่ใช่จะเลียนแบบกันได้ทุกผลิตภัณฑ์

Blue Ocean บ้านๆ เท่านั้นที่สามารถเลียนแบบได้ชั่วข้ามคืน

ทว่า Blue Ocean ที่แท้(Real Blue Ocean) ยากจะก๊อปปี้

และถึงจะก๊อปปี้ได้ ก็เป็น Blue Ocean ที่ไร้จิตวิญญาณ

Starbucks เป็น Blue Ocean คลาสสิก ที่เติบโตจนสามารถสร้างความมหัสจรรย์ให้นักเล่นหุ่นตัวดำตาทองโตและถามตัวเองว่า “ทำไมเราไม่ซื้อหุ่นตัวนี้”

iPod คือ Blue Ocean ใน Blue Ocean ประสบความสำเร็จสูงที่สุดในรอบ 5 ปี

บริษัทตัวหล้าต่างมองดูสายตาทองโต และคุยกันในที่ประชุมว่า “เราก็ทำได้ไม่เห็นยากอะไร” นี่นา

เพราะสติฟ จ๊อบส์ ไม่ได้เป็นผู้ประดิษฐ์คิดค้นอะไรทั้งสิ้น

MP 3 ก็ไม่ได้สร้าง ซอฟต์แวร์จัดการเพลงก็ไม่ได้คิด เว็บไซต์ที่ดาวน์โหลดเพลงก็ไม่ใช่เป็นคนแรกที่ทำ ทว่าเขาเป็นผู้ผสมผสานสิ่งเหล่านี้เข้าด้วยกัน จากนั้นใส่ดีไซน์ และแบรนด์ Apple ลงไป

แต่เบื้องหลังความสำเร็จไม่ได้ง่ายอย่างนั้น

Apple เก่งการตลาดมาก ๆ ซึ่งเป็น Key Success Factor ของ iPod จุดแข็งของ iPod ก็คือแบรนด์นั่นเอง

iPod ปฏิวัติการฟังเพลงทั่วโลก ทว่าไม่ได้ประสบความสำเร็จเพียงชั่วข้ามคืน ทว่า iPod จะขายได้หนึ่งล้านเครื่องต้องใช้เวลานานพอสมควร เมื่อเปรียบเทียบกับ iPhone ที่ใช้เวลาเพียง 3 เดือนเศษๆ เท่านั้น ก็สามารถขายได้หนึ่งล้านเครื่องแล้ว

การสร้างตลาดของ iPod จึงต้องใช้เวลานานพอสมควร ไม่มีใครคิดว่าจะประสบความสำเร็จมากขนาดนี้

กว่าแบรนด์อื่นๆ จะเข้าสู่ตลาดนี้ iPod ก็ครอบครองตลาดไปเกือบหมดแล้ว แม้จะกลายเป็น Red Ocean ทุกแบรนด์กระโดดลงมาเล่น

ทว่าด้วยแบรนด์ ดีไซน์ accessory ต่างๆ และการอยู่ในตลาดนานกว่าแบรนด์อื่นๆ ทำให้กินส่วนแบ่งตลาดเกิน 70 %

แสดงให้เห็นว่า iPod นั้นผูกขาดโดยธรรมชาติ เป็น Natural Monopoly คนนิยม iPod ไม่ใช่เพราะเป็นเพียง MP3 Player แต่เป็นอะไรที่มากกว่านั้น

เช่นเดียวกับ Starbucks ก็ได้ขายกาแฟ แต่ beyond coffee ไปแล้ว ก็อยู่ที่ว่าจะตีความเอาว่า “Beyond” ที่ว่านั่นคืออะไร

“บ้านไร่กาแฟ” ที่ดูเหมือนว่าจะเลียนโมเดลบางด้านของ Starbucks มาใช้ ซึ่งประสบความสำเร็จไม่ใช่น้อยในช่วงแรก ทว่าไม่สามารถรักษาความสำเร็จให้ยั่งยืนเอาไว้ได้

ขณะที่ True Coffee นั้น ผู้บริหารบอกกัน “โต้งๆ” ว่าก็ดูจากโมเดลของสตาร์บัคส์นั่นเอง เพียงแต่ True Coffee นั้นไม่ได้อยู่ในธุรกิจกาแฟ แรกเริ่มเดิมทีต้องการสร้างสถานที่ให้คนเข้ามาทดลองใช้อินเตอร์เน็ตความเร็วสูง ซึ่งจำเป็นต้องมีบรรยากาศที่สามารถดึงดูดคนให้เข้ามาทดลองใช้อินเตอร์เน็ต

ในที่สุดก็นำกาแฟเข้ามาเป็นตัวดึงดูด และทำได้ดีถึงขนาดเสียด้วย จนทำให้ True Coffee สามารถเลี้ยงตัวเองได้เพราะการขายกาแฟนี่เอง

Ryanair สายการบินโลว์คอสต์ แอร์ไลน์ที่ประสบความสำเร็จสูงที่สุดในยุโรป ก็ประกาศอย่างไม่อายเหมือนกันว่าก๊อปปี้ SouthWest Airline

SouthWest Airline คือสายการบินโลว์คอสต์ แอร์ไลน์ รายแรกของโลก โดยที่ไม่มีใครก๊อปปี้รูปแบบการทำธุรกิจเลยหลายสิบปี เพราะสายการบินอื่นๆ บริหารงานได้ดีอยู่แล้ว หากปรับเป็นโลว์คอสต์ ก็ต้องปรับรูปแบบการทำธุรกิจ จัดตารางการบิน อบรมพนักงานกันใหม่ บริหารต้นทุนและราคาแบบใหม่

ซึ่งสายการบินใหญ่ๆ ในเวลานั้นไม่ทำ

แต่ Ryanair ทำเพราะไม่มีทางเลือกหากจะฟื้นฟูกิจการ

Do it , or Die ทำให้ Ryanair ต่อยอด Blue Ocean ได้อย่างสง่างาม ®



คุณงาม คอตเลอร์ทอป หนังสือที่ดีที่สุดใบนอกทศวรรษของฟิลิป คอตเลอร์  
ปรมาจารย์การตลาดเบอร์หนึ่งของโลก แปลและเรียบเรียงโดย ธันยวัชร  
ไชยตระกูลชัย มีวางจำหน่ายแล้วที่ ร้านซีอีที (02-7398000) ศูนย์หนังสือ  
จุฬาฯ B2S และศูนย์หนังสือเบรนดอทคอม(02-2153504-5)