**การตลาดแบบซุนวู (ตอนที่2)**

**กุลฉัตร ฉัตรกุล ณ อยุธยา (kulachatakul@gmail.com)**

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ

# ตำราพิชัยสงครามของซุนวูนั้นประกอบไปด้วย 13 บทซึ่งสามารถเปรียบได้กับการวางกลยุทธ์ในการทำธุรกิจดังนี้

**บทที่ 2 : พิชัยสงครามคือการทำสงคราม**  การทำสงครามทุกครั้งต้องสิ้นเปลืองกำลังคน อาวุธยุทโธปกรณ์และพาหนะมากมาย เบี้ยหวัดเงินเดือน และค่าอาหารที่ใช้เลี้ยงดูไพร่พล การทำสงครามจึงรวบรัดเอาชนะให้ได้โดยเร็วอย่าให้ยืดเยื้อ การสงครามจึงต้องเตรียมทรัพยากรกำลังทรัพย์ให้พร้อม การเข้าสู่สงครามจึงเปรียบได้กับการทำธุรกิจ ซึ่งจะต้องเตรียมสายป่านให้เพียงพอ สสว.ของสหรัฐ ให้ข้อมูลว่า ธุรกิจร้อยละ 70 ของสหรัฐส่วนใหญ่ต้องปิดกิจการลงไป ในช่วงธุรกิจกำลังจะขยายตัว เพราะขาดเงินทุนหมุนเวียนและเงินลงทุนเพิ่ม Bank of America กล่าวว่าธุรกิจส่วนใหญ่ที่ดีๆ ไม่คิดจะกู้เงินเก็บไว้ใช้ยามจำเป็น แต่มักจะมาขอกู้ตอนกิจการมีปัญหา ดังนั้นยุทธศาสตร์ที่ดีกว่า คือ ควรกู้เงินเก็บไว้บ้างตอนที่ธุรกิจยังดีๆ โดยต้องยอมเสียดอกเบี้ยเงินกู้เป็นค่าใช้จ่ายไว้บ้างเพราะเมื่อฉุกเฉินเกิดมีปัญหาจริงๆจะไปอ้อนวอนยังไงแบงก์ก็ไม่ปล่อยกู้ให้ในสถานการณ์ที่ฟืดเคือง   
 นอกจากความพร้อมเรื่องเงินและทรัพยากรแล้ว ซุนวูเน้นว่า สิ่งที่สำคัญในการสงครามคือความรวดเร็ว ต้องเอาชนะให้ได้ในระยะเวลาอันสั้นถ้ายืดเยื้อจะสิ้นเปลืองทั้งทรัพย์ ไพร่พล ขวัญกำลังใจ บรรดาบริษัทใหญ่ๆ ในอเมริกา เช่น GM, Intel หรือ Dell เคลื่อนไหวทุกอย่างอย่างรวดเร็ว ปรับตัว เปลี่ยนระบบ ปลดคน เพื่อเคลื่อนเข้าสู่ภารกิจหลักที่รออยู่ข้างหน้าให้เร็วที่สุด และเมื่อสงครามเสร็จสิ้นแล้ว ต้องให้ไพร่พลได้รับส่วนแบ่งผลประโยชน์กันอย่างถ้วนหน้า ทรัพย์สินที่ยึดมาได้ต้องแจกจ่ายกันไป มิฉะนั้นไพร่พลจะเสียกำลังใจเพื่อที่จะทุ่มเทในสงครามครั้งหน้า ในระบบธุรกิจถ้ามีพนักงานที่ร่วมเป็นร่วมตายในยามยาก หากกิจการเฟื่องฟูแล้วไม่ขึ้นโบนัส ไม่เลื่อนตำแหน่ง พนักงานจะขาดขวัญกำลังใจ บริษัทจะรักษาพนักงานไว้ไม่ได้ ซ้ำร้ายอาจไปเข้ากับฝ่ายตรงข้าม แล้วนำข้อมูลหรือความลับของบริษัทติดตัวไปด้วย บริษัทก็จะยิ่งเกิดความเสียหาย บริษัทใหญ่ๆ ในอเมริกา หากคู่แข่ง lay-off พนักงาน มักจะสั่งให้ฝ่ายบุคคลไปไล่สัมภาษณ์และเลือกเข้ามาทำงานทันทีเพื่อเรียนรู้กลยุทธ์และข้อมูลของฝ่ายตรงข้ามโดยไม่ผิดจรรยาบรรณ  
**บทที่ 3 : จู่โจมด้วยกลยุทธ์**  ซุนวูกล่าวว่า **“กลยุทธ์ที่เยี่ยมยอดที่สุดในการรบคือการเอาชนะโดยไม่ต้องทำสงคราม”** โดยดูจากแผนกลยุทธ์ของข้าศึก เช่น โค่นล้มแผนการของฝ่ายตรงข้ามมิให้เป็นผลสำเร็จหรือทำลายพันธมิตรของฝ่ายตรงข้ามและเข้าสู่สงครามแบบซึ่งๆ หน้า ในทางธุรกิจก็คือ **การควบรวมกิจการ (merger and acquisition)** ระหว่างบริษัทยักษ์ใหญ่เพื่อกำหนดส่วนแบ่งตลาดจะได้ไม่ต้องมาตัดราคากันเอง เช่น การควบรวมของ ธนาคารในไทยหรือเทคโอเวอร์ธนาคารโดยต่างชาติ การซื้อกิจการน้ำมันอื่นๆ โดย ปตท. หรือเลือกใช้กลยุทธ์ที่ไม่ต้องทำสงครามขนาดใหญ่เพื่อให้ได้ดินแดนของข้าศึก เช่น กรณีของโรงแรม Holiday Inn ในอเมริกาเปิดสาขาในเขตชานเมืองไกลๆ หลีกเลี่ยงการปะทะโดยตรงกับรายใหญ่เช่น Hilton หรือ Sheraton ทำให้ Holiday Inn สามารถทำธุรกิจออกไปทั่วอเมริกาโดยไม่ต้องเข้าสู่สงคราม กรณีในไทยเช่น ธนาคารนครหลวงไทย (ธนชาติในปัจจุบัน) เลี่ยงปะทะโดยไม่เปิดสาขาใหญ่ในทำเลทอง แต่เน้น Niche Market เช่น สาขาวังเจ้า จ.ตาก สาขาหางน้ำสาคร จ.ชัยนาท หาดป่าตอง เกาะสมุย ซึ่งก็คือกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม **(Blue Ocean)** โดยเลือก **Segmentation** ที่แยกตัวทำตลาดที่แตกต่าง **(Differentiated Marketing)** โดยเน้นกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะส่วน **(Concentration Marketing)**

แต่จะเอาชนะแบบเบ็ดเสร็จก็ได้ถ้ากำลังทรัพย์และไพร่พลเหนือชั้นกว่า เช่น Starbucks เริ่มต้นธุรกิจโดยเปิดร้านให้ไกล้ร้านกาแฟที่ดังที่สุดในเมืองด้วยกลยุทธ์อันเหี้ยมโหดชนิดหักคอร้านกาแฟรายเล็กด้วยการเสนอค่าเช่าแบบแพงลิบลิ่ว ร้านกาแฟดั้งเดิมของเมืองที่เป็น stand-alone SMEs ก็จะถูกขึ้นค่าเช่าบ้าง จนไม่มีทุนเหลือพอต่อกรกับ Starbucks ก็จะเริ่มทยอยปิดกิจการไปเอง เหมือนกับการขยายตัวของ โลตัส เอ๊กเพรสในไทยที่เลือกเข้าตลาดชุมชนเพื่อชนกับ 7-11 แล้วห้ำหั่นด้วยกลยุทธ์ราคา ทำให้ 7-11 ที่ครองส่วนแบ่งตลาดมายาวนานต้องเจ็บปวดแล้วยังทำให้โชห่วยเล็กๆ ทยอยปิดกิจการไปด้วย ซึ่งกรณีหลังนี้เป็นศึกสงครามโบราณที่จอมยุทธ์การตลาดผู้ร่ำรวยใช้กันในอดีต แต่ในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่อยู่ใน **การตลาด 3.0** ถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกันมีความเป็น **White Ocean** มากขึ้น องค์กรส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงกลยุทธ์ดังกล่าวเพราะนอกจากไม่เป็นผลดีกับคู่แข่งแล้ว ภาพลักษณ์ขององค์กรจะดูย่ำแย่ในความรู้สึกของลูกค้าด้วย (อ่านต่อฉบับหน้า)