**การตลาดแบบซุนวู (ตอนที่3)**

**กุลฉัตร ฉัตรกุล ณ อยุธยา (**[**kulachatakul@gmail.com**](mailto:kulachatakul@gmail.com)**)** คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ

สถานการณ์บ้านเมืองยังไม่เข้าสู่สภาวะปกติเรียบร้อย ทหารคงยังตั้งป้อมปราการและใช้กลยุทธ์วางตัวให้ได้เปรียบกว่าปัญหาที่รายล้อมอย่างมีกลยุทธ์และไม่ประมาท วันนี้จึงเป็นโอกาสในการนำเสนอ **บทที่ 4 "การวางตัวอยู่เหนือศัตรู"** ตามหลักการของซุนวูกล่าวว่า “กองทัพจักสร้างความแข็งแกร่งและเตรียมพร้อมสรรพกำลังของตนเองให้เหนือกว่าศัตรูให้ได้ทุกสถานการณ์จนศัตรูไม่กล้าเปิดศึกด้วย” บริษัทชั้นแนวหน้าของโลกอย่างเช่น GM, 3M หรือ Proctor & Gamble จะทุ่มเทงบประมาณมหาศาลไปกับการวิจัยพัฒนาเพื่อปรับปรุงสินค้าและเสนอผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ตลอดเวลา เพื่อไม่ให้คู่แข่งสามารถตามทันได้ ส่วนบริษัทรายเล็กๆ สามารถปกป้องอาณาจักรธุรกิจจากคู่แข่งรายใหญ่ที่คืบคลานเข้ามาได้เช่นกัน ซุนวูให้กำลังใจว่า “พละกำลังที่เหนือกว่าไม่ได้เป็นเครื่องชี้วัดว่าจะชนะสงครามเสมอไป” แต่ยุทธศาสตร์ในการทำให้ “คนน้อยรบชนะ” คือต้องทำให้กลยุทธ์ของศัตรูเป็นรอง โดยลวงศัตรูจำนวนมากเข้าที่แคบ เช่น การหนีทัพของพระนเรศวร ได้ลวงข้าศึกเข้ามาในช่องเขาแล้วโจมตีจากที่สูงโดยการปล่อยลูกไฟลงมาหรือการรบของทหารสปาตันเพียง 300 คน สกัดกั้นการรุกโจมตีของเปอร์เซียโดยใช้สมรภูมิที่เป็นช่องเขา เปอร์เซียจำนวนมากเมื่อเข้าที่แคบก็จะเหลือไพร่พลเท่ากับความกว้างเพียงช่องแคบนั้น เช่น กรณีของร้านค้าโชห่วยญี่ปุ่นที่เคยต่อสู้กับ Superstore ด้วยการผนึกกำลังกันกดดันนักการเมืองให้ออกกฎหมายจำกัดเขตและพื้นที่การขยายตัวของ Superstore แล้วสร้างความเหนือกว่าด้วยความเชี่ยวชาญในพื้นที่ การให้บริการสั่งของล่วงหน้า การส่งของถึงบ้าน การจัดหาสินค้า ตอบสนองเฉพาะบางกลุ่ม (Niche Market) ที่รายใหญ่ไม่สนใจและเน้นใช้กลยุทธ์ CRM ที่ดีกว่าเป็นเครื่องผูกใจลูกค้า เรียกว่าใช้ความเล็กกว่าให้เกิดประโยชน์ (Small is beautiful) **บทที่ 5 “ว่าด้วยการจัดทัพ”** ซุนวูมองว่า การทำศึกสงครามมีทั้งที่เป็นสงครามขนาดเล็กและสงครามใหญ่ เวลาจัดทัพไม่ควรวางตัวแม่ทัพมือหนึ่งไปรบในสงครามย่อยๆ แต่ควรทำให้ทหารทุกหน่วยพร้อมรบได้เหมือนกัน การประยุกต์ในเชิงธุรกิจก็คือ ต้องสร้างองค์กรทางธุรกิจให้เข้มแข็งทุกระดับ CEO ควรส่งผ่านข้อมูลหรือฝึกอบรมให้คนในองค์กรรอบรู้เรื่องวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย CEOจะต้องทำให้คนระดับล่างลงไปทำงานแทนให้ได้ CEO ไม่ควรทำเองหมดทุกอย่าง แต่ควรหาคนที่รบแทนเราได้ไว้มากๆ และใช้เขาให้เป็น ระบบสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญมากในการทำสงคราม จะต้องมีการโบกธง ตีกลอง ตีฆ้อง ให้สัญญาณแก่ไพร่พล เพื่อให้รู้เจตนาของแม่ทัพว่าตอนนี้จะบุกหรือจะถอย รู้สถานการณ์ของกองทัพว่ากำลังได้เปรียบหรือเสียเปรียบ การจัดองค์กรธุรกิจจึงเหมือนการจัดทัพ CEO อย่าง Jack Welch จึงเน้นว่าหน้าที่ของผู้บริหารคือจะต้องใช้เวลากับการสื่อสารกับพนักงานให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เพื่อถ่ายทอดวิธีคิดให้พนักงาน ให้ทุกคนได้เป็น knowledge worker เพื่อที่จะสามารถคิดและตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ปัจจุบันมีเครื่องมือสื่อสารและเทคโนโลยีที่ ดี เร็ว ราคาถูกจำนวนมากเพื่อสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรเพื่อช่วยให้การจัดทัพการรบเป็นไปในทางเดียวกัน แต่ก็ต้องระมัดระวังเรื่องการรั่วไหลของข้อมูลในองค์กรหรือความขัดแย้งกับพนักงานอาจทำให้เกิดผลประโยชน์จากการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารได้ **บทที่ 6 "รู้จุดอ่อน ใช้จุดแข็ง"** ปรมาจารย์ซุนวูกล่าวว่า ผู้จู่โจมก่อนย่อมเป็นฝ่ายได้เปรียบ อย่าให้ศัตรูเป็นฝ่ายเปิดฉากจู่โจมได้ก่อนเด็ดขาด ที่สำคัญผู้นำจะต้องอ่านจุดอ่อนจุดแข็งทั้งตนเองและศัตรู ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เรียกวิธีการนี้ว่า “น้ำขึ้นให้รีบตัก” ธุรกิจที่เริ่มต้นก่อนมักจะประสบความสำเร็จสูงในตลาด เช่น Starbucks หรือ Subways เลือกรุกขยายกิจการอย่างรวดเร็ว โดยเปิดสาขาชนกับธุรกิจของคู่แข่งแทบจะทุกที่ บริษัท 3M (Minnesota Mining and Manufacturing) โหมจดลิขสิทธิสินค้าใหม่ๆถึง 500 ชนิดต่อปี เพื่อชิงความได้เปรียบในธุรกิจ

ซุนวูยังบอกเคล็ดลับในการล่วงรู้จุดอ่อนของศัตรูใช้เพียงแค่การสังเกตุและใส่ใจ เช่น การส่งเซลล์แมนออกไปพบลูกค้าเสมือนส่งนักรบออกไปรบในตลาด สอดแนม ลาดตระเวณ ก็จะหาข่าวไปด้วยในตัว ล่วงรู้ลูกค้า ล่วงรู้คู่แข่ง จะกลับมารายงานการขายและการเคลื่อนไหวของคู่แข่งได้ (Marketing Intelligence) ซึ่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันก็สามารถสืบหาข้อมูลข่าวสารของคู่แข่งได้ง่ายขึ้นจากโต๊ะทำงาน การอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ข่าวโทรทัศน์ วิทยุ ถือเป็นการสืบข่าวที่ผู้นำองค์กรต้องปลูกสร้างนิสัยให้เป็นวัฒนธรรมแก่ลูกน้องอย่างสม่ำเสมอ (อ่านต่อฉบับหน้า)