**การตลาดแบบซุนวู (ตอนที่4)**

**“พลิกแผลงสถานการณ์ คัดเลือกกลยุทธ์และเคลื่อนพล”**

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

หลังจากไปชมภาพยนต์ นเรศวรตอนยุทธหัตถีมาแล้ว หัวใจรักชาติยิ่งพองโต เพราะกลยุทธ์การรบที่แยบยลบนสรรพกำลังที่ด้อยกว่า **บทที่ 7** นี้จึงขอกล่าวถึง **“การพลิกแพลงสถานการณ์”** ผู้นำจักต้องพลิกแพลงสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อให้เป็นฝ่ายชนะ ถ้าอ่อนแอกว่าอย่าโจมตีซึ่งหน้า ต้องโจมตีตัวแม่ทัพเพื่อตัดขวัญและกำลังใจ เช่น กรณีสมเด็จพระนเรศวร สามารถหนีข้ามแม่น้ำสะโตงมาได้ เพราะบุญญาบารมีที่ตัดสินใจยิงกระสุนข้ามแม่น้ำที่กว้างกว่า 600 เมตร โดนพระสุกรรมาตายบนคอช้างด้วยพระแสงปืนต้น ตัดขวัญกำลังใจของไพร่พลทหารฝ่ายตรงข้ามได้ จนมาถึงตอนศึกยุทธหัตถี อุบายไม่ตีทัพหงสาวดีซึ่งหน้า แต่ขอท้ารบด้วยการทำยุทธหัตถีจนได้รับชัยชนะ เหมือนกับธุรกิจศตวรรษที่ 21 ต้องเปลี่ยนแนวไปเน้นความรวดเร็วในการสร้างนวัตกรรมใหม่และฉับพลันในการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ ยุคนี้ธุรกิจขนาดเล็กที่ไม่มีโรงงานและ R&D ของตนเอง ได้อาศัยการจ้างผลิต จะได้เปรียบบริษัทขนาดใหญ่ได้ เพราะนวัตกรรมใหม่และการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เร็วกว่า จะมีขนาดเล็กแต่หลากหลาย (Long-tail Marketing) เมื่อนำยอดขายมารวมกันก็อาจมากพอต่อสู้ธุรกิจขนาดใหญ่ได้ เช่น สายการบิน South West ของอเมริกา เปิดตัวด้วยราคาที่ถูกที่สุด ด้วยปรัชญาที่แหวกแนวและนอกกรอบของ**เฮอร์บ เคลเลเฮอร์ (Herb Kelleher)** “เราต้องการแข่งขันกับการเดินทางด้วยรถโดยสารและรถยนต์​ส่วนตัว ไม่ได้แข่งขันกับสายกา​รบินที่มีอยู่แล้ว” เซาท์เวสต์เริ่มต้นด้วยการบินระยะสั้นๆ พร้อมกับลดค่าโดยสารลงมาให้​ใกล้กับค่าโดยสารรถประจำทาง​ระหว่างเมืองใกล้ๆ และค่าใช้จ่ายในการเดินทางด้วยรถยนต์ส่วนตัว ปัจจุบันเป็นสายการบินที่ ขยายเส้นทางบินครอบคลุ​มทั่วสหรัฐอเมริกา **บทที่ 8 ว่าด้วยการเดินกลยุทธ์** ซึ่งซุนวูกล่าวว่าเรื่องของผู้นำ แม่ทัพนายกองจะเดินกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จต้องมีความละเอียดอ่อนเข้าใจสถานการณ์ที่กองทัพต้องเผชิญ ผู้นำต้องอ่านสถานการณ์ให้ออก รู้หลบหลีกและถนอมให้ไพร่พล ถนนสายไหนจะถูกลอบโจมตีได้ง่าย หรือเมืองบางเมืองก็เข้มแข็งเกินไปต้องไม่นำทัพบุกไป แม้ว่ากลยุทธ์ของเราจะเยี่ยมยุทธ์ก็ตาม แต่หากฝ่ายตรงข้ามเหนือชั้นกว่าและรู้ความเคลื่อนไหวของเราก่อนเราก็ไปไม่รอด ดังนั้นตัวผู้นำจะต้องชี้ขาดว่ากลยุทธ์จะใช้ได้ผลหรือไม่ เฉกเช่นการเลือกเหล่าผู้นำองค์กร ต้องสามารถควบคุมพนักงาน และตัดสินใจแทน CEO ในเรื่องต่างๆ การเลือกแม่ทัพนายกองที่เดินกลยุทธ์เก่ง ควรเลือกบุคคลที่มีพฤติกรรม 5 ลักษณะ ดังนี้ 1) ทำอะไรยั้งคิด ไม่ด่วนตัดสินใจ มีความรอบคอบ อดทน 2) กล้าหาญในการตัดสินใจ 3)ไม่ใช้อารมณ์ ตั้งอยู่บนเหตุผลและหลักการ 4) ควรมีศักดิ์ศรีและทะนงตัว 5) ไม่ใจอ่อน **บทที่ 9 ว่าด้วยการเคลื่อนทัพ** หลักการข้อแรกเมื่อเริ่มเคลื่อนทัพต้องแสวงหาชัยภูมิที่ดีที่สุดเป็นที่ตั้งกองทัพ กองทัพควรใช้ชัยภูมิซึ่งเป็นที่สูงกว่าเพราะข้าศึกโจมตียาก ในเชิงธุรกิจ "ชัยภูมิ " คือ “location” ธุรกิจค้าปลีก Superstore หรือร้านอาหาร ถ้าได้ location อยู่ในศูนย์การค้าขนาดใหญ่หรือย่านธุรกิจใจกลางเมือง โอกาสแห่งความสำเร็จย่อมมีมาก จะเห็นว่าร้านค้าที่ประสบความสำเร็จอย่าง Boots หรือ Watson ยอมทุ่มทุนปักธงร้านค้าปลีกบนห้างชื่อดังขนาดใหญ่ หรือย่านธุรกิจใจกลางเมืองเท่านั้น "ชัยภูมิ" ยังหมายถึงการ position สินค้า สินค้าใดที่เริ่มเปิดตัวโดย position ตนเองเป็นสินค้า high-end ซึ่งมีราคาสูงสุด คุณภาพดีสุดมักจะประสบผลสำเร็จได้เสมอ อย่างเช่น ข้าวโพดคั่วราคาแพง Garrett จะแพงอย่างไรก็ไม่เคยขาดลูกค้า ร้าน “Harrod” ขายอาหารสุดหรูราคาแพงต้องอยู่ในห้างที่เลิศที่สุดของประเทศไทยเท่านั้น จึงเลือก Central Embassy เป็นชัยภูมิสำคัญเพราะลูกค้าเป้าหมายอยู่ตรงนั้น หลักการข้อที่ 2 คือ แม่ทัพต้องรอบรู้ชัยภูมิที่จะรบ ชัยภูมิใด เคลื่อนทัพเข้าง่าย ออกยากมักเป็นกับดัก ชัยภูมิที่เดินทัพไปข้าศึกมักได้เปรียบหากเป็นที่แคบและมีหน้าผาสูงชันมักเป็นกับดัก ในเชิงธุรกิจ "รอบรู้ชัยภูมิ" คือการ "รู้จักตลาด" ว่าผู้ซื้อต้องการอะไร ลูกค้าของเราคือใคร เป็นคนประเภทใด จึงเป็นเรื่องการวิจัยตลาด(market research) และวิเคราะห์ต่อด้วยกลยุทธ์การเจาะเข้าตลาด ผู้บริหารสายการบิน Air Asia ได้วิเคราะห์ตลาดแล้วพบว่า สายการบินคู่แข่งส่วนใหญ่ใช้ Position เดียวโดยการหั่นราคาแต่ละเลยเรื่องความตรงเวลา ดังนั้น Air Asia จึงตัดสินใจขายแพงกว่า โดยเจาะลูกค้ากลุ่มนักธุรกิจที่ต้องการความตรงเวลาจะเลือกใช้บริการอย่างแน่นอนแม้จะราคาสูงกว่าก็ตาม (อ่านต่อฉบับหน้า)