



# อุปสรรค ในการถอนตัวจากธุรกิจ (Business retrenchment)

รับสรรค เลิศไศลัตย์

คอนเนคต:บริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น  
orbusiness@hotmail.com



**ห้าบ** สรรพสินค้าเยาฮัน ซึ่งเกิดจากร้านขายผักเล็กๆ ในเมืองอาตามิ จังหวัดชิซึโอกะ (ตำนานไอชิน) ประธานวาระใช้เวลาเพียงชั่วอายุคนเดียว สร้างเครือข่ายเยาฮันในประเทศและต่างประเทศไม่ว่าจะเป็นอเมริกา ยุโรป เอเชีย มีสาขารวม 450 สาขา กลายเป็น global distribution group ในเวลาไม่นาน แต่ในปี 1997 ประสบภาวะหนี้สินสูงถึง 1.6 แสนล้านบาท ถูกฟ้องล้มละลาย กล่าวกันว่า ก่อนนั้น จะถอนตัวจากธุรกิจ แต่ก็มีอุปสรรคที่ทำให้ถอนไม่ได้ อุปสรรคนั้นไม่ได้มาจากภายนอก แต่ศัตรูที่เวลานั้นอยู่ในองค์กรนั่นเอง

ประธานวาระได้ตั้งเป้าหมายว่าในปี 2010 จะขยายห้างสรรพสินค้าในจีน 10 แห่ง มีซูเปอร์มาร์เก็ต 1,000 แห่ง และมีร้านฟาสต์ฟู้ด 3,000 แห่ง นั่นคือความฝันในปี 1996 ซึ่งได้ย้ายฐานสำนักงานใหญ่ไปอยู่ที่เซี่ยงไฮ้ ประเทศจีน แทนที่ฮ่องกง แต่เพียงไม่ถึงปี เยาฮันเจแปนต้องประสบกับภาวะหนี้สิน 1.6 แสนล้านบาท ได้รับคำสั่งให้ประกาศล้มละลาย นับเป็นเวลา 36 ปีหลังจากได้เริ่มก่อตั้งขึ้นในปี 1962

เยาฮันได้ก้าวสู่ต่างประเทศครั้งแรกที่บราซิล ในปี 1971 หลังจากนั้น ก็ขยายสาขาไปสู่หลากหลายพื้นที่ทั่วโลก เช่น สิงคโปร์ คอสตาริกา สหรัฐฯ ฮ่องกง มาเลเซีย บรูไน ไต้หวัน ไทย แคนาดา หรืออังกฤษ ในปี 1995 ก็เข้าสู่ประเทศจีนที่เซี่ยงไฮ้เป็นครั้งแรก แต่หลังจาก

นั้นปี 1995 กลับปรากฏว่า ต้องประสบกับภาวะการขาดทุน ทำให้เงินหมุนเวียนเกิดปัญหาอย่างมาก

ประธานวาระได้ทบทวนความหลังว่า ถ้าในปี 1995 ที่เกิดปัญหาการขาดทุนเป็นครั้งแรกนั้น หากได้มีมาตรการแก้ไขที่ดี ก็คงจะไม่เป็นเช่นนี้ เป็นต้นว่า การขายกิจการธุรกิจ GMS (General merchandise store) หรือ ซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ หรืออาจจะขายธุรกิจของเยาฮันແແແไปเลยก็คงจะดี แต่ก็ไม่สามารถตัดสินใจถอนตัวได้ เพราะหากว่าคิดถึงตลาดจีนที่มีประชากรถึง 1,200 ล้านคนแล้ว ตลาดในประเทศญี่ปุ่นคงไม่สามารถ



สร้างยอดขายได้เทียบเท่ามากนัก หากตัดใจถอนธุรกิจในประเทศ ญี่ปุ่นเสีย เหตุการณ์ก็คงจะไม่เลวร้ายมากนัก แต่ก็ไม่ได้ตระหนักมากนักว่า นั่นจะเป็นวิกฤติในอนาคต มัวแต่ทุ่มตลาดประเทศจีน ปล่อยให้ผู้บริหารธุรกิจในประเทศญี่ปุ่นแทน สุดท้ายก็ต้องทิ้งธุรกิจที่จีนแล้วหันกลับมาเพื่อกอบกู้ธุรกิจในประเทศ ซึ่งก็เป็นปี 1997 หลังจากเกิดขาดทุนมา 2 ปี แต่เข้าไปเสียแล้ว เคยมีธนาคารที่กู้เงินได้ให้ความเห็นว่า น่าจะยุบธุรกิจที่ญี่ปุ่นทิ้งไป แล้วเริ่มต้นใหม่จะดีกว่า แต่การตัดสินใจนั้นลำบากมาก เพราะตัดใจที่จะทิ้งธุรกิจที่บรรพบุรุษอุทิศสร้างมาให้ตั้งแต่ยังเป็นร้านขายผักไปไม่ได้ หนสุดท้ายแม้ตัดสินใจขายธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ทิ้งไป เหลือแต่ซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดเล็กเอาไว้ แต่ก็สายไปเสียแล้ว ไม่สามารถรอดพ้นจากการล้มละลายได้

ประธานวาคะกล่าวว่า คนญี่ปุ่นนั้นไม่เก่งเลยในเรื่องการถอนตัวจากธุรกิจ ซึ่งแท้จริงแล้วควรจะเป็นทักษะที่สำคัญของผู้บริหาร ประธานวาคะก็เช่นกัน ตนเองเป็นผู้สร้างเขายันขึ้นมาให้เติบโตอย่างรวดเร็ว จึงน่าจะมี Sense ทางการบริหารอยู่มาก แต่ก็มีบางสิ่งบางอย่างมาบดบังทำให้การตัดสินใจนั้นผิดพลาดไป

**“การยึดติด”** คือ สิ่งที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดไป ในช่วงปี 1971 ได้ขยายธุรกิจไปสู่ต่างประเทศเป็นครั้งแรกที่ เซาท์เปาโลบราซิล ซึ่งนั่นอาจจะเป็นการตัดสินใจผิดพลาดครั้งแรกของประธานเขายัน อย่างไรก็ตาม เขายันสามารถเปิดห้างได้ 4 สาขา มีพนักงานกว่า 1,000 คน เติบโตอย่างรวดเร็วมาก ขณะนั้นได้เพื่อนักเศรษฐศาสตร์อย่างมากว่า เศรษฐกิจโลกไม่น่าจะเป็นไร ถึงแม้ว่าต้องประสบกับปัญหาน้ำมันขึ้นราคาอย่างรุนแรงก็ตาม แต่หนสุดท้ายเกิดภาวะเงินเฟ้ออย่างรุนแรงที่บราซิล ทำให้ต้องถึงกับถอนตัวจากธุรกิจที่บราซิล แต่ก็ไม่ทันต่อเหตุการณ์ ครั้งนี้ถือเป็นอุทาหรณ์ว่า นักบริหารจะต้องบริหารความเสี่ยงด้วยตนเอง ไม่ควรจะไปเพื่อนักวิชาการภายนอกมากเกินไป โดยไม่วิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้วยตนเอง และยึดติดว่า ต้องไม่เป็นไรและไม่ตัดสินใจด้วยความคิดของตนเอง

ประสบการณ์ความล้มเหลวจากบราซิล นั้นยิ่งใหญ่ ได้เรียนรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจนั้น รวดเร็วและรุนแรงมาก ปรากฏการณ์เหล่านี้ นักบริหารจะต้องพิจารณาด้วยตาของตนเองอย่างละเอียดรอบคอบ แต่เขายันก็ไม่ได้เอาประสบการณ์ที่ว่ามันมาใช้อย่างเป็นประโยชน์มาก



นัก

**“ประสบการณ์ความสำเร็จในอดีต นำมาสู่ความล้มเหลวได้”** ไม่ว่าจะเขายัน หรือแม้แต่โตโยต้า หลังจากที่ประสบความสำเร็จในการเป็นที่ 1 ในโลกได้ในปีต่อๆ มา ก็ประสบกับปัญหาคุณภาพอย่างรุนแรง ซึ่งไม่ต่างกับเขายัน ซึ่งในช่วงก่อนล้มละลายนั้น มียอดขายรวม 5 แสนล้านเยน มีร้านสาขา 450 สาขาใน 16 ประเทศ ความสำเร็จทางธุรกิจ ทำให้เกิดการบดบังสายตาดูผู้บริหารให้มองสภาพความเป็นจริง

**“ความสำเร็จสูงสุดและจิตใจที่ประมาท คือ ศัตรูของการถอนตัวจากธุรกิจ”** ความสำเร็จที่สูงสุดในระดับโลก ไม่ว่าจะเขายัน หรือโตโยต้า นั้น ทำให้ทั้งพนักงาน หรือผู้บริหารรู้สึกองอาจอย่างมาก ผลประกอบการดีขึ้นเรื่อยๆ ได้รับการชื่นชมจากสังคมรอบๆ ข้างอย่างมาก ทำให้เข้าใจผิดคิดว่าที่สำเร็จได้นั้น เพราะกำลังของตนเองอย่างเดียวเท่านั้น ประธานวาคะกล่าวว่า ทั้งตัวเองและผู้บริหารหากรู้จักทั้งคำว่า **“ขยายตัว”** และ **“ถอนตัว”** อยู่ในสมองแล้ว อาจจะทำให้ประวัติศาสตร์ธุรกิจค้าปลีกของญี่ปุ่นอาจจะเปลี่ยนโฉมไปก็ได้ ผู้บริหารมักจะมองหรือหลีกเลี่ยงหนีจากคำว่า **“ถอนตัว”** และไม่เคยมี Key word 5 คำของการถอนตัวอยู่ในสมองเลย เป็นอุทาหรณ์ว่าหากในบริษัทของท่านไม่เคยได้ยินคำว่า ถอนตัวบ้างเลย แสดงว่า บริษัทของท่านกำลังหลีกเลี่ยงหนีจากคำว่า **“ถอนตัว”** อย่างแน่นอน

Keyword 5 ประการที่เป็นอุปสรรคในการถอนตัว

1. จะยอมแพ้คู่แข่งไม่ได้
2. ธุรกิจนี้คือ DNA ของเรา
3. ทำไปเรื่อยๆ ก็จะได้กำไรขึ้นมาเอง
4. ธุรกิจมี synergy กัน เกิดประสิทธิภาพดีขึ้น
5. ไม่รู้จะเอาพนักงานไปทำอะไร

