



กลยุทธ์สำคัญ วันกิจการถดถอย

ปริดา ศิริชัยวัฒนานันท์
www.sirichaiwatt.com

คนที่ทำกิจการหรือธุรกิจ ตั้งแต่กางเต็นท์ขายหมูไปถึงยื่นเปิดโรงงาน ย่อมต้องทิ้งลงทุน ลงแรง และมีเป้าหมายคือความรุ่งเรืองเติบโต แต่ถ้าผลลัพธ์มันไม่เป็นเช่นนั้น และกลายเป็นว่าวันนี้มันกำลังถดถอยล่ะ?...

สิ่งหนึ่งที่เราต้องไม่ลืมคือ ไม่ว่าจะการค้าหรือว่ากิจการใด ก็ได้เปิดดำเนินการ มันยังไม่เรียกว่าสำเร็จ และแม้จะเปิดมานาน รุ่งเรืองจนรู้สึกว่ารุ่งเรือง ก็ไม่ได้หมายความว่าส่วนใหญ่จะ “ขายดีแล้วเลิก” กันเสียเมื่อไหร่ ยังไงก็ต้องดำเนินกิจการไปต่อ ดังนั้นวันนี้แม้จะติดอยู่วันหน้าอาจเจอวันที่กิจการมันกำลังถดถอยก็ได้...

อันที่จริงกลยุทธ์ธุรกิจ เขาก็มีอยู่ในเรื่อง **กลยุทธ์การถดถอย (Retrenchment strategies)** ตามตำราธุรกิจหรือหากเคยเรียน MBA มาก็คงได้ศึกษาหลักการนี้ ทว่าใครล่ะจะอยากใส่ใจสนใจส่วนใหญ่เราก็มุ่งเป้าไปที่การเดินหน้า เติบโตกันทั้งสิ้น บางทีเคยเรียนมา อ่านมา ลืมไปเลยด้วยว่ามีเรื่องนี้อยู่ เอาเป็นว่าทบทวนกันก่อนสักหน่อย

กลยุทธ์การถดถอย (Retrenchment Strategy) มีกลยุทธ์หลักอยู่ 3 ประการดังนี้ คือ

- Turnaround Strategy (กลยุทธ์กลับตัวหรือปรับตัว)
- Divestment Strategy (กลยุทธ์ถอนทุน)

- Liquidation Strategy (กลยุทธ์ออกจากธุรกิจ, เลิกกิจการ)

หลักการส่วนใหญ่คล้ายกัน แต่นิยาม และคำอธิบายแตกต่างกันไปบ้างส่วนหนึ่งก็ตามยุคสมัยและการนำไปปรับใช้สำหรับผมแล้วมองว่าทั้ง 3 กลยุทธ์ใช้เรียงตามความหนักเบาของการถดถอยรวมถึง **“รู้ตัวหรือยัง?”** ด้วย กล่าวคือ ถ้าธุรกิจเริ่มเป็นขาลงลูกค้าเริ่มหดหาย หรือเห็นสัญญาณภาวะเศรษฐกิจประเทศ/โลกไม่ค่อยดี อาจใช้การปรับตัว หรือกลับตัว (Turnaround) ก่อนได้ทันที เช่น ลดการประมาณการขาย ลดการสต็อกสินค้า ลดพวกต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (sunk cost) ทำนองนี้จะช่วยยืดอายุกิจการได้ รออะไรให้ดีขึ้น หรือหาจังหวะปรับปรุงพัฒนาไปต่อ แม้กระทั่งสินค้าเริ่มไม่นิยม ก็เปลี่ยน หันไปทำสินค้าใหม่ที่มีอนาคต ก็ถือว่าเป็นการปรับตัวที่ไม่เลว

คิดง่ายๆ ได้ว่าจะ ‘สู้ ถอย หรือ หัน’ นี้แหละกลยุทธ์

ดังที่บอกว่าแต่ละคน แต่ละตำราก็อาจตีความให้คำอธิบายที่ต่างกันไปบ้าง หรือมีกลยุทธ์หลากหลายกว่า 3 ข้อนี้ แต่ส่วนตัวมองว่ามันก็ครอบคลุมแล้ว หากมองออกในภาพรวมซึ่งวิเคราะห์กันง่ายๆ ทั้ง 3 ข้อมันก็คือการที่คิดแล้วว่าเราจะ ‘สู้-ถอย-หัน’ (Turnaround-Divestment-Liquidation) นี้แหละกลยุทธ์ เพียงแต่จะสู้ ถอย หัน มันก็ต้องมีขึ้นเชิง...



กลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด

ส่วนหนึ่งบทความธุรกิจของผมคนที่อ่านส่วนใหญ่คือคนอยากทำกิจการทำธุรกิจหรือเริ่มทำ รวมถึงน่าจะเป็นเจ้าของกิจการ ที่เมื่อกิจการถดถอยแล้วความรู้สึกจะแตกต่างจากนักบริหารมืออาชีพ หรือ CEO บริษัทใหญ่ๆ ที่ไม่ว่าจะอย่างไร ความผูกพันมันไม่เท่ากัน

เวลาสร้างความผูกพัน กับธุรกิจก็ไม่ต่างกัน เพราะธุรกิจที่สร้างกับมือ ยิ่งทำมานาน มันเคยดี มันเคยให้อะไรเราหลายอย่าง แล้วมาถดถอยคงเป็นเรื่องที่ยากยอมรับ เพราะเวลาสร้างความผูกพัน กับธุรกิจก็ไม่ต่างกัน หรือต่อให้เป็นธุรกิจที่เพิ่งเริ่มไม่นานแต่ก็จะสะสมทุน ต้องลงแรง มุ่งมั่นตั้งใจ แล้วผลไม่เป็นดังหวัง ความรู้สึกนั้นยากจะบรรยาย...

กลยุทธ์สำคัญในวันที่ธุรกิจถดถอยจึงเป็นการ **“เข้าใจและยอมรับ”** ซึ่งย้ำว่า ต้อง “เข้าใจ” ว่าเกิดอะไรขึ้น แล้วค่อย “ยอมรับ” ว่ามันไปต่อไม่ได้ ถ้ายังไม่เข้าใจด้วยยอมรับก่อนอันนั้นอาจเป็นแค่ “ยอมแพ้” ซึ่งไม่ควรยอมแพ้ง่ายๆ นะครับ

ธุรกิจที่ปั่นมากับมือที่ใครไม่เป็นตัวเองมันยากจะเข้าใจ ถ้าคนมีหลายธุรกิจแล้ว ก็ประสบความสำเร็จสูงแล้ว อาจเข้าข่ายมั่งคั่งแล้ว เสียบ้างเจ็บบ้าง ทำตามกลยุทธ์ทั่วไปไม่ยากเย็นนัก แต่สำหรับคนที่เพิ่งมี เพิ่งสร้างหรือมีธุรกิจเดียว การให้ทำตามกลยุทธ์ปกติเลยนั้น มันจะมีเรื่องของ “จิตใจ” มาเกี่ยวข้อง ก็ต้องพึงระวัง เพราะเราจะเอาอารมณ์มาเหนือเหตุผล

“การเข้าใจ และยอมรับ” มันอาจไม่ใช่กลยุทธ์จริงๆ จะไร แต่ถือเป็นหัวใจที่สำคัญยิ่งกว่าข้ออื่นใดในเวลาเช่นนี้ ล้มแล้วต้องลุกใหม่ ไปต่อไม่ได้ ก็ต้องหาทางใหม่ เพราะหากตั้งสติได้เราก็น่าจะมีสมอง มีความคิดที่เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับเวลานั้นๆ ได้เช่นกัน เพราะไม่เช่นนั้น เวลาคอนเราเสียใจ เราก็มักไม่อยากจะได้อะไรอีกเลย มันก็ยิ่งแย่กว่าเก่าว่าใหม่ละครับ

ฝากไว้เป็นข้อคิดเล็กๆ ให้นึก ขอให้ทุกท่านโชคดี เขียนในช่วงที่ธุรกิจผู้เขียนถดถอยมาเป็นปีแล้วเช่นกัน



อย่างข้อต่อมา การถอนทุน (Divestment) ก็ต้องเข้าใจว่า มันหนักเกินกว่าจะสู้ให้ชนะ หรือรู้ตัวเข้าไปหน่อยเหมือนที่กล่าวไป ก็ต้องถอยมาบ้าง เคยยอดชาย 1 ล้าน เหลือ 5 แสน ก็ทำยังไงให้ 5 แสนยังคงเป็นกำไร มิใช่ยอดชาย 5 แสนที่ขาดทุนก็พอแล้ว อะไรทำนองนี้ เรียกว่าต้องยอมรับ หรือจากเช่าห้องใหญ่โตทำเลดี ก็ยอมย้ายไปห้องเล็กในซอย แต่ลูกค้าก็ยังตามมา กิจการแม้ไม่ดีเท่าเดิมก็ยังเป็นกิจการที่ทำกำไร ถ้าในธุรกิจใหญ่ๆ เขาก็เลือกขายบางส่วนธุรกิจไป เป็นต้น

สุดท้ายถ้าไม่ไหวก็ต้อง ออกจากธุรกิจ (Liquidation) ที่ทำได้หลายแบบ จะว่าไปก็หลายระดับด้วย ขึ้นอยู่กับว่า “เลิก” ตอนแยะแค่ไหน เช่น ถ้าขายกิจการต่อไปเพื่อควมรวมกิจการอื่น (แซ็ง) แนวนั้นคนซื้อได้ประโยชน์ และเขาเห็นคุณค่า เราก็จะได้ราคา (ทุนคืน) มากหน่อย หรือ การแยกขาย ก็อาจได้ราคาดีเป็นบางอย่าง แต่เสียเวลาดำเนินการมาก ประเด็นนี้คือการออกจากธุรกิจ

ส่วนหนึ่งพอนึกว่าธุรกิจถดถอย หลายคนมองแต่ต้องกำจัดเลิกกิจการอย่างเดียว ที่จริงแล้วตรงกันข้าม มันคือกลยุทธ์ที่ไม่ได้จะเลิกแต่จะอย่างไรในภาวะเช่นนั้นให้ดีที่สุด เผื่ออาจจะกลับมาฟื้นตัว (ในธุรกิจใหม่) ก็ได้นะ สุดท้าย แม้จะเลิกกิจการ ขายธุรกิจ แต่เราก็ต้องคิดถอนทุนหรือหาประโยชน์ให้มากที่สุดก่อน เพื่อเริ่มต้นใหม่ต่อไป

ที่เขียนไปเป็นเพียงหลักการคร่าวๆ แบบทำความเข้าใจ อันที่จริงหลายหลักการไม่เคยเก่า เพียงแต่เข้าใจแค่ไหน ประยุกต์ใช้ได้แค่ไหน รวมถึงต่อยอดได้แค่ไหน หลายๆ เรื่องที่ผมศึกษาก็มักจะพบว่าล้วนต่อยอดจากเดิมตามบริบทที่เป็นปัจจุบันเท่านั้นเอง ที่สำคัญใช้ประโยชน์ให้ได้ก็พอ