

นวัตกรรม FUJIFILM และ เครื่องสำอางญี่ปุ่น

กฤษชัย อธรรมมณี
Lean and Productivity Consultant
kritchai.a@gmail.com



ในยุค ประเทศไทย 4.0 คำหนึ่งที่น่าจะได้ยินอยู่เสมอ คือ “นวัตกรรม” นะครับ

ดร.วิโรท สันติประภาพ ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กล่าวในหลายเวทีว่า ปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ คือ “**ผลิตภาพ**” เพราะเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความสามารถในการจัดการระบบเศรษฐกิจ ให้สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดทางทรัพยากรในด้านต่างๆ ได้ และหัวใจสำคัญของผลิตภาพ คือ นวัตกรรม

น่าสนใจว่า เบอรท์หนึ่งของประเทศด้านนโยบายการเงิน แต่ให้ความสำคัญกับผลิตภาพ และนวัตกรรมของประเทศ ว่าเป็นปัจจัยนำไปสู่ **ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ**

แนวคิดที่มักได้รับการอ้างอิง ในการให้ความหมายของนวัตกรรม คือ องค์ประกอบ 3 ประการ “**ความใหม่**” “**ความคิดสร้างสรรค์**” และ “**มีคุณค่าหรือประโยชน์ทางเศรษฐกิจ**”

ความใหม่ เป็นได้ในหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็น ผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product), บริการใหม่ (Service), ขั้นตอนกระบวนการทำงานใหม่ (Process) หรือ รูปแบบทางธุรกิจใหม่ (Business Model) โดยจะเป็นการปรับปรุงต่อยอดจากของเดิม หรือพัฒนาขึ้นใหม่เลยก็ได้ ความใหม่ที่เกิดขึ้นต้องใช้ **ความคิดสร้างสรรค์** หรือ **ความรู้**

เป็นหลักการในการพัฒนา ไม่ใช่มาจากการลอกเลียนแบบ

ปัจจัยสุดท้าย **คุณค่า** คือสิ่งที่ทำให้นวัตกรรมต่างออกไปจาก “**สิ่งประดิษฐ์**” หรือ “**งานวิจัย**” เพราะนวัตกรรมนั้นให้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ จะวัดเป็นตัวเงินโดยตรงหรือไม่ก็ได้ มีคำกล่าวของอดีตรองประธานบริษัท 3M ซึ่งขึ้นชื่อในเรื่องนวัตกรรม ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ได้อย่างเห็นภาพ คือ “*Research is the transformation of money into knowledge. Innovation is the transformation of knowledge into money.*”

นวัตกรรม ยังได้รับการอธิบายอีกมุมหนึ่ง เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับ Kaizen ในแบบญี่ปุ่น ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกคน ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ละเล็กละน้อย ในขณะที่นวัตกรรม **เป็นการก้าวกระโดด** เข้าสู่สภาวะใหม่ในระยะเวลาที่รวดเร็ว

ในยุค 4.0 ปัจจัยสำคัญหนึ่งที่เป็นตัวเร่ง ให้คลื่นแห่งความเปลี่ยนแปลงสาดซัดรุนแรงขึ้นคือ **เทคโนโลยี** บางเทคโนโลยีเข้ามาเสริมต่อรูปแบบธุรกิจที่มีอยู่แล้ว แต่บางเทคโนโลยีทำในสิ่งตรงกันข้ามคือ ทำให้ธุรกิจรูปแบบเดิมอยู่ไม่ได้อีกต่อไป

ไม่กี่ปีก่อน มือถือ Nokia ยังมีฐานะเบอร์หนึ่งในตลาดโลกอยู่เลย แต่ตอนนี้หายไปจากตลาดแล้วในเวลาแค่ไม่ถึง 10 ปี **เพราะไม่**

สามารถปรับตัวได้ ตามยุคสมัยของ Smart phone ที่บุกเบิกด้วย iPhone เมื่อปี 2007

ลักษณะแบบนี้ คำที่ถูกนำมาใช้อธิบายความคือ **Disruptive Technology** เพื่อสื่อถึงเทคโนโลยี ที่ส่งผลอย่างมากต่อสภาวะปัจจุบัน จนทำให้ธุรกิจเดิมแข่งขันไม่ได้อีกต่อไป หรือส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของผู้คนจำนวนมากในสังคม

กรณีศึกษา ที่มีถูกใช้เล่าถึงอยู่เสมอในเรื่องนี้ คือ อุตสาหกรรมการถ่ายภาพในอดีต คือฟิล์ม กล้องฟิล์ม การล้างอัดภาพ **กับการเข้ามาของเทคโนโลยี Digital** เมื่อตลาดของฟิล์ม และ กล้องฟิล์มตกลงอย่างฮวบฮาบ จากการแทนที่โดยกล้อง Digital ภายในระยะเวลาแค่ 5 ปี ช่วง 1999-2004

ยอดขายกล้อง Digital ขายตัวได้เพียงระยะหนึ่ง **ก็เจอคู่แข่งใหม่** คือโทรศัพท์มือถือที่ยกระดับความสามารถในการถ่ายภาพของตัวเอง กลายเป็นอุปกรณ์ถ่ายภาพแทนที่กล้อง ควบคู่ไปกับการเข้ามาของ Social Network ยอดขายกล้อง Digital หายไปมากกว่า 70% ในปี 2010-2014

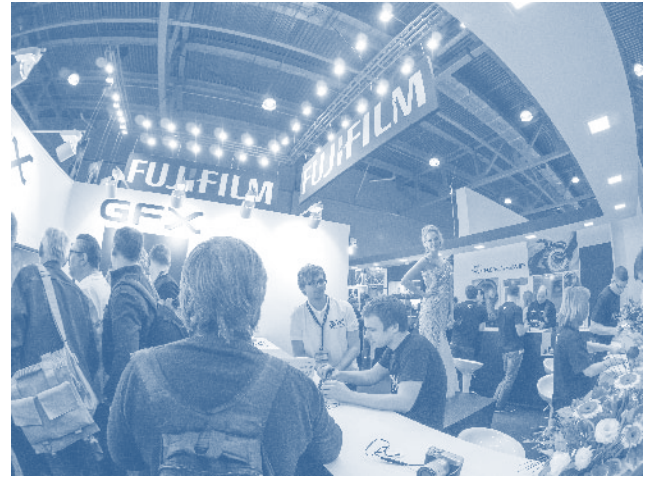
ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น **กระทบอย่างรุนแรงต่อเจ้าตลาด** อย่างไม่ทันตั้งตัว เมื่อปรับตัวไม่ทัน และวางวิสัยทัศน์ตนเองผิดพลาดครั้งใหญ่ Kodak ล้มละลาย อย่างที่รับทราบกันอยู่แล้วในที่สุด

อย่างไรก็ตาม ท่านผู้อ่านคงยังจำคู่แข่ง ที่ซบเซาอย่างเอาเป็นเอาตายกันมาโดยตลอดกับ Kodak ฟิล์ม Fuji ได้แน่ครับ แล้ว **Fuji ต้องล้มละลาย** แบบเดียวกับ Kodak หรือเปล่า?

คำตอบคือ ผลที่เกิดขึ้นกับสองบริษัทยักษ์ใหญ่ **ต่างกันอย่างสิ้นเชิงครับ**

Fujifilm รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างมากกำลังจะเกิดขึ้นจาก Digital Technology ทางรอดที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ การปรับกลยุทธ์ครั้งใหญ่ หนึ่งในนั้นคือ **การแสวงหาโอกาสในธุรกิจใหม่** ที่มีศักยภาพ

องค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ จากฟิล์มถ่ายภาพซึ่งประกอบด้วยชั้นบางๆ กว่า 20 ชั้น สารเคมีมากกว่า 100 รายการ ถูกนำมาวิจัยต่อยอดจนเกิด **การข้ามน่านน้ำไปยังอุตสาหกรรมใหม่** ที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันคือ ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง!



ศาสตร์ด้านเคมีในการผลิต ที่ช่วยคงความสดใสของภาพสี ไม่ถูกทำลายด้วยแสง **ได้ถูกนำมาพัฒนากระดับ** เพื่อประยุกต์ใช้กับผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ใช้ในการบำรุงผิวพรรณ (Skincare) ด้วยการแยกออกมาเป็น Brand ใหม่ในชื่อ Astalift จนกลายเป็นหน่วยงานเสาหลัก ที่ทำกำไรสูงสุดให้กับบริษัทในปัจจุบัน

ปัจจัยเกื้อหนุนสำคัญข้อหนึ่งคือ เครื่องสำอางเป็น **อุตสาหกรรมรุ่งใหม่ของญี่ปุ่น** ด้วยการส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐบาล ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวสูงขึ้น ประกอบกับความเชื่อถือในภาพลักษณ์สินค้า Made in Japan

ความต้องการเครื่องสำอางสัญชาติญี่ปุ่น มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง สวนทางกับหลายอุตสาหกรรมอื่นที่ยังคงชะงักงัน กับภาวะเศรษฐกิจที่หยุดนิ่งมามากกว่า 20 ปีแล้ว

เครื่องสำอางหลายแบรนด์ ประกาศปรับโครงสร้างด้วยการเน้นให้ **ญี่ปุ่นเป็นฐานการผลิตหลักอีกครั้ง** โดยการขยายกำลังการผลิต และสร้างโรงงานใหม่ ยกขบวนใหญ่ในอุตสาหกรรมนี้ Shiseido ประกาศลงทุนครั้งใหญ่ 4 หมื่นล้านเยน เพื่อเปิดโรงงานใหม่ในปี 2021

นอกจากเครื่องสำอางแล้ว Fujifilm **ยังบุกเบิกธุรกิจอื่นๆ ด้วย** เช่น การควบรวมกลายเป็น Fuji Xerox การพัฒนาสินค้าเวชภัณฑ์ ยาต้านมะเร็ง ยารักษาโรคที่เกิดจากการการเสื่อมของเซลล์ประสาท และอาการติดเชื้อต่างๆ

จากเรื่องราวทั้งหมด ทำให้เราได้เห็นนวัตกรรมที่เข้ามาถูกที่ถูกเวลา **ด้วยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กร** ทำให้องค์กรหนึ่งสามารถปรับตนเอง เข้าสู่โอกาสทางธุรกิจใหม่ได้สำเร็จ ในขณะที่อีกรายถูกเทคโนโลยีใหม่ ซัดออกจากไปตลาด

เป็นกรณีศึกษาที่เรียนรู้ได้ว่า **การปรับตัวตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป คือความอยู่รอดของธุรกิจครับ**

