Venture Business ในญี่ปุ่น ก้าวนำบริษัทยักษ์ใหญ่

ผศ.รังสรรค์ เลิศในสัตย์
คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
orbusiness@hotmail.com

กล่าวกันว่าผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์สำหรับยุคต่อไปในญี่ปุ่นไม่ได้เกิดขึ้นมาจากบริษัทยักษ์ใหญ่เสียแล้ว เพราะว่า ไม่สามารถหลุดพ้นจากกรอบแนวคิดเดิม คือคิดเองทำเอง จึงเกิดอุปสรรคสำหรับการเกิดนวัตกรรม สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ คือ Monodzukuri Venture ที่สร้างผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ สนองตอบความต้องการของผู้ใช้หรือผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว จากบทบาทที่เคยเป็นผู้นำมาก่อน บริษัทยักษ์ใหญ่ต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้นำมาเป็นผู้ตาม

การเปลี่ยนแปลงบทบาทนี้ ในช่วง 1-2 ปีนี้เริ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ย่านที่เป็นฐานสำคัญของ Venture business ก็คือย่าน Akihabara ถิ่นเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีชื่อเสียงในโตเกียว ภายในอาคารสำนักงานนั้นมีทั้งเครื่องจักรลองผลิตรุ่นใหม่ล่าสุด 3D Printer รวมทั้งอุปกรณ์การผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ล้วนแล้วแต่เป็นเครื่องมือลองผลิตของบริษัทยักษ์ใหญ่ทั้งนั้น ดังนั้นจึงเปรียบเหมือนกับ Monodzukuri Silicon Valley จากที่นี่ได้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าสุดที่เป็นเครื่องตรวจสอบเสียง “Listn” ถึงแม้ว่าจะเรียกว่าการตรวจสอบเสียง แต่ก็แตกต่างกับแบบเดิมโดยสิ้นเชิง โดยทั่วไปการตรวจสอบเสียงนั้น เป็นการตรวจสอบเสียงของคน แต่เครื่องนี้ไม่ได้ตรวจสอบเสียงเพียงอย่างเดียวแต่แสดง “ความรู้สึก” ด้วย ที่มาก็คือแม่ที่ทำงานอยู่ในห้องครัว สามารถฟังเสียงลูกน้อยในอีกห้องหนึ่ง จะสามารถแยกเสียงเป็น “ร้องไห้” “หัวเราะ” “ตะโกน” หรือ “เสียงที่ไม่มีความหมาย” ส่งไปยังสมาร์ทโฟนของแม่ได้ คุณไอซึ่งแต่เดิมทำงานอยู่ฝ่ายพัฒนาสินค้าในบริษัทยักษ์ใหญ่ชื่อพี ได้ออกมาตั้งบริษัทใหม่ ได้ไอเดียนั้น ก็คิดว่าน่าจะเป็นไปได้ จึงติดต่อไปยังบริษัทเดิมที่ทำงานอยู่ ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี และได้มีการผลิตวางจำหน่ายปีต่อมา

เรื่องนี้สำหรับบริษัทพีแล้วมีความหมายมาก เพราะว่าถ้าหากว่า Venture ไม่มีทำให้เกิดความคิดที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น ก็จะทำให้เทคโนโลยีนั้น “เป็นสินทรัพย์ที่นอนหลับ” อยู่ภายในบริษัท โครงสร้างใหม่นี้ก็คือ Venture พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่แล้วบริษัทยักษ์ใหญ่ก็ตอบสนอง นำเสนอสินทรัพย์ที่นอนหลับอยู่ ให้เป็นประโยชน์ บริษัทยักษ์ใหญ่ได้กลายเป็นผู้รับจ้างผลิตไป ที่ Akihabara นี้ไม่เพียงแต่มีกรณีเกิดขึ้นกับบริษัทพีเท่านั้น ผู้บริษัทของบริษัทเครื่องไฟฟ้ายักษ์ใหญ่ต่างทยอยมาเยือนที่นี่กัน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน บ้างก็บอกว่า ถ้าไม่มาปรึกษากับ Venture ก็คิดไม่ออกหรือว่า ไอเดีย

ผลิตภัณฑ์นี้ไม่น่าจะผ่านที่ประชุมภายในบริษัท จึงต้องมาหาไอเดียที่นี่ บริษัทยักษ์ใหญ่ต้องยอมสละความภาคภูมิใจของตนเองยอมมาพบกับ Venture

ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ตัวอย่างก็เช่น คุณโอ เคยเป็นนักเทคนิคของบริษัทเค นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อที่ประชุม ผู้บริหารบอกว่า “น่าสนใจ น่าจะลองทำดูนะ” คุณโอมีหน้าที่พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน สังกัดฝ่ายออกแบบ เมื่อได้ฟังก็ดีใจคิดว่า “ถ้าทำเป็นผลิตภัณฑ์ได้ ผู้บริโภคคงจะดีใจ” เพราะผู้บริหารให้คำตอบที่เห็นด้วยแล้ว แต่ผลลัพธ์คือ ไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวัง ถึงแม้ว่าผู้บริหารหนึ่งคนจะบอกว่าโอเค แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าจะทำให้เป็นผลิตภัณฑ์ได้เสมอไป เพราะว่าในบริษัทยักษ์ใหญ่ทั้งหลาย ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น จะต้องได้รับความร่วมมือกับฝ่ายออกแบบ ผลิตภัณฑ์ ฝ่ายออกแบบผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพต่างๆ หลายๆ ฝ่ายมาร่วมมือกันเป็นโครงการ ทุกอย่างจึงจะเดินหน้าได้ หมายความว่าถ้าไม่ได้รับการยอมรับไอเดียนั้นจากทุกๆ ฝ่าย ก็ไม่สามารถทำเป็นผลิตภัณฑ์ได้ ซึ่งเป็นเรื่องปกติ เหตุผลนั้นก็เพราะว่า ยิ่งบริษัทใหญ่ มีแบรนด์ที่มีชื่อเสียง ย่อมจะจริงจังมากกับการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ เพราะไม่อยากจะเสี่ยงกับความล้มเหลวนั่นเอง

คุณโอจึงได้ออกมาจากบริษัทเค มาร่วมมือกับนักเทคนิคซอฟต์แวร์จากบริษัทเอสมาตั้งบริษัทใหม่คือ exiii เป็น Robot Venture ตั้งสำนักงานที่ Akihabara เช่นเดียวกัน สิ่งใหม่ที่ประดิษฐ์ออกมาก็คือ มือเทียมแบบใหม่ล่าสุดที่ส่งสัญญาณเคลื่อนไหวกล้ามเนื้อที่แขน ทำให้นิ้วเคลื่อนไหวได้ น่าจะเป็นเทคโนโลยีพื้นฐานของ Robot ที่คนสวมใส่ได้ มีการปรับปรุงโครงสร้างช่วงกล้ามเนื้อของนิ้ว ลดจำนวนการใช้มอเตอร์ให้น้อยลง ราคานั้นเมื่อเปรียบเทียบกับชนิดเดียวกันที่ผลิตในเยอรมันแล้วต่ำกว่า นอกจากการที่เป็นเทคโนโลยีที่ทำให้มีราคาต่ำได้แล้ว ยังได้มีดีไซน์ที่เป็นที่ชื่นชอบของคนรุ่นใหม่ที่ผ่านมาคนที่ใส่แขนปลอมจะอาย แต่เมื่อมีดีไซน์ที่สวยงามก็ทำให้ผู้ใส่นั้นมีความมั่นใจ ใส่ให้คนอื่นเห็นได้ ทั้งยังได้รับเลือกเข้ารอบ 10 ทีมสุดท้ายของ “Google Impact Challenge” ที่ให้รางวัลแก่ไอเดียที่ได้ใช้เทคโนโลยีที่ทำให้โลกนี้ดีขึ้น ได้รับเงินสนับสนุนมากถึง 25 ล้านเยน นี่คือความสำเร็จหลังจากที่ออกมาจากบริษัทเค

ผู้บริหารของ Monodzukuri Venture ที่พบกับกำแพงเช่นเดียวกันในบริษัทยักษ์ใหญ่ แล้วออกมาดำเนินกิจการของตนเองมีจำนวนมาก ไม่ใช่ว่าภายในบริษัทยักษ์ใหญ่จะไม่มีบุคลากรที่มีความเป็นเลิศ แต่โครงสร้างระบบขององค์กร ไม่เอื้อให้เกิดการใช้พลังเหล่านั้นนั่นเอง

การเปลี่ยนบทบาทนี้ไม่ใช่เป็นไปในเฉพาะในประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น มีตัวอย่างให้เห็นเช่นเดียวกันที่เฉินเจิ้นในประเทศจีน ซึ่งที่นี่แต่เดิมเป็นฐานการผลิตของบริษัทยักษ์ใหญ่ญี่ปุ่น แต่ปัจจุบันนั้น ได้กลายเป็น “Innovation Center” ที่รวบรวมเอา Monodzukuri Venture ที่มาจากตะวันตก และเอเชีย แต่ญี่ปุ่นยังไม่เข้าถึงที่นี่มากนัก

HAXLR8R ซึ่งเป็นกลุ่มลงทุนที่เน้น Monodzukuri Venture ที่เริ่มตั้งแต่แรกๆ โดยตั้งฐานที่เฉินเจิ้น ทำการรับไอเดียของผลิตภัณฑ์ใหม่จากทั่วโลก ไอเดียที่มีความเป็นไปได้สูงหรือตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคสูง ก็จะมีการเสนอเงินลงทุนหลายล้านเยน ถึงแม้ว่าที่นี่จะเป็นฐานของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ก็ตาม แต่ก็อยู่ในมุมหนึ่งของอาคารสูงในถนนเครื่องไฟฟ้าของเฉินเจิ้น บริษัทรถยนต์ยักษ์ใหญ่ของญี่ปุ่นต้องแวะมาที่นี่ เพราะหากว่ายังเป็นรถยนต์แบบเดิมแล้วก็คงไม่สามารถที่จะชนะการแข่งขันในตลาดโลกได้ ดังนั้น สิ่งที่ผู้ผลิตรถยนต์ยักษ์ใหญ่ของญี่ปุ่นให้ความสนใจก็คือ IoT (Internet of Things) ที่นำเสนอ “คุณค่า” ที่ผู้บริโภคไม่เคยได้รับมาก่อน โดยการรวบรวมข้อมูลต่างๆ จากการใช้อินเทอร์เน็ต ซึ่งที่เฉินเจิ้นนี้ เป็นที่รวมศูนย์ของการพัฒนา IoT

บริษัทยักษ์ใหญ่รถยนต์ญี่ปุ่นรายหนึ่งให้ความสนใจต่อ Venture สัญชาติจีนหนึ่งราย ซึ่งได้ทำการพัฒนาอุปกรณ์ตรวจจับการหลับในของคนขับรถบรรทุก แล้วส่งข้อมูลไปยังบริษัทขนส่ง เครื่องจะส่งเสียงให้เมื่อตาคนขับรถจะปิด เพื่อไม่ให้หลับตา ข้อมูลนี้จะส่งไปยังสำนักงานใหญ่โดยตรงได้ด้วย ซึ่งบริษัทนี้ก็ให้ความสนใจมากที่จะนำไปใช้ในรถยนต์ที่บริษัทผลิต จึงได้เสนอขอซื้อเทคโนโลยีซึ่งคิดว่าน่าจะได้อย่างง่ายๆ แต่กลับได้รับการปฏิเสธ เพราะว่า Venture รายนั้นไม่ต้องการให้ไปใช้ในรถยนต์ของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง แต่ต้องการให้ไปใช้ในรถยนต์ทั่วไป ไม่ใช่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง

สรุปกันว่าสาเหตุที่ทำให้บริษัทยักษ์ใหญ่ญี่ปุ่นต้องเป็นเช่นนี้เรียกว่า 3 Death Valley นั่นเอง ประการแรกก็คือ “หุบเหวแห่งการสร้างธุรกิจ” นั่นคือการกลัวว่าแบรนด์ของบริษัทจะต้องเสียหายจึงไม่กล้าที่จะทำอะไรสุ่มเสี่ยง ยิ่งหากไม่มีอะไรรับประกันว่าจะสร้างกำไรได้ ก็ไม่ทำการลงทุน ประการที่สองก็คือ “หุบเหวแห่งความสามารถในการออกแบบ” ส่วนใหญ่แล้วพยายามที่จะเพิ่มประโยชน์ใช้สอยของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ จึงเป็นการ “ปรับปรุง” มากกว่า “นวัตกรรม” จึงไม่เกิดขึ้น ประการสุดท้ายก็คือ “หุบเหวแห่งการผลิตปริมาณมาก” ซึ่งส่วนใหญ่ย้ายการผลิตไปต่างประเทศเพราะเงินเยนสูง และค่าจ้างแรงงานภายในประเทศสูง และที่สำคัญก็คือ บริษัทใหญ่ต้องเสียค่าใช้จ่ายต่างๆ มากมาย ต่างกับ Venture ที่มีต้นทุนต่ำ ทำให้สามารถใช้ระบบที่เรียกว่า Ground Funding ไม่จำเป็นต้องมีเงินทุนมาก จึงรวบรวมเงินทุนได้ไม่ยากนัก ดังนั้น สิ่งที่บริษัทยักษ์ใหญ่จะอยู่รอดได้นั้น ก็คือการร่วมมืออย่างจริงจังกับ Monodzukuri Venture นั่นเอง