



หนทางที่บริษัทญี่ปุ่นจะต้องเดิน

พ.อ.ธรรพ์ ธีระในสัตย์

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

E-mail: orbusiness@hotmail.com

ที่ผ่านมาบริษัทญี่ปุ่นขนาดใหญ่เป็นผู้มีบทบาทนำในเศรษฐกิจญี่ปุ่นมาช้านาน โดยที่บริษัทขนาดกลางขนาดย่อม หรือ Venture business นั้น จะมีบทบาทเป็นผู้ตาม แต่การแบ่งบทบาทหน้าที่ดังกล่าวนี้ กำลังมีการเปลี่ยนแปลงจากกันบ้าง ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา การเกิดขึ้นและเจริญเติบโตของอินเทอร์เน็ตพร้อมกับ Innovation ในสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ผู้มีบทบาทหลักได้เปลี่ยนไปจากบริษัทขนาดใหญ่ ไปสู่ Venture business ปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้ แม้แต่ในสาขาการผลิต ก็ได้เริ่มเกิดขึ้นแล้ว ดังที่ได้เห็นกันอยู่เสมอๆ

ผู้ที่เป็ฐานสนับสนุนความแข็งแกร่งในการผลิตของญี่ปุ่นนั้น คือ โครงสร้างรูปพีระมิดที่มีบริษัทขนาดใหญ่หรือขนาดยักษ์อยู่บนยอดสูงสุด แล้วจะมีบริษัทขนาดกลาง และย่อม เป็นส่วนฐานของพีระมิดนั้น ในขณะที่บริษัทขนาดใหญ่ ใช้ประโยชน์ บริษัทขนาดกลางและย่อมก็ได้นำเอาผลลัพธ์จากการวิจัย และพัฒนาของตนเอง มาเชื่อมโยงเข้ากับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งแน่นอนเป็นการสร้างยุครุ่งเรืองให้แก่ญี่ปุ่นมีความสามารถในการแข่งขันในระดับโลกมาเป็นเวลานาน แต่ปัจจุบัน เมื่อมองไปรอบๆ จะพบว่ามี EMS network (เครือข่ายบริการรับจ้างผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์) ซึ่งมีเงินเป็นศูนย์กลาง สามารถมอบหมายไว้วางใจให้ทำการผลิตแทนได้ เกิดสภาพแวดล้อมที่ว่า ถ้าหากมีไอเดียที่เป็นเลิศ มีเงินลงทุนขั้นต้นที่ไม่มากนัก ก็สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้ง่าย การเกิดขึ้นของ Cloud funding หรือ 3D Printer ทำให้กระแสดังกล่าว เพิ่มความเร็วได้มากขึ้นอีกด้วย

กำแพงที่กีดขวางเข้าสู่การผลิตนั้น เริ่มเตี้ยลงทำให้ต้องมาคิดว่า จะมีชัยชนะในเวทีโลกนั้น อะไรคือสิ่งที่จำเป็นต้องทำ

ศาสตราจารย์ Kotosaka แห่งมหาวิทยาลัย Ritsumeikan ได้กล่าวไว้ว่า “ปัจจุบันนี้ ไม่มีข้อจำกัดว่าเป็นขนาดใหญ่หรือเล็กหรือภูมิภาคที่ตั้ง ประเด็นสำคัญอยู่ที่สร้าง “Value chain” ที่เชื่อมโยงประสานบริษัทที่เหมาะสมที่สุดได้อย่างไร” ดังนั้น การที่มีการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของ Venture business กับบริษัทขนาดใหญ่ จึงเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้น

กฎเกณฑ์ก็ต้องเปลี่ยนไป บริษัทญี่ปุ่นจะต้องปรับยุทธศาสตร์การเติบโตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ตัวอย่างที่ดีคือ Google ของอเมริกาที่เป็นหนึ่งธุรกิจอินเทอร์เน็ต ซึ่งไม่น่าแปลกใจที่จะเป็นที่รวมตัวของ



กลุ่มนักเทคนิคที่เป็นเลิศ แต่ในระยะหลัง Google เองก็สร้าง Innovation ขึ้นใหม่น้อยมาก แม้แต่ Youtube, Android, Robot business ก็ล้วนแล้วแต่ ซื้อมาจาก Venture อื่นๆ แล้วนำมาพัฒนาต่อนั่นเอง ในปี 1998 Google เกิดขึ้นมาจาก Venture business ซึ่งไม่สามารถใช้พลังความสามารถของตัวเองเพียงอย่างเดียว สร้างนวัตกรรมขึ้น จึงต้องประเมินองค์กรอื่นๆ แล้วนำมาควมรวมเข้าเป็นของตน ดังนั้น ยุทธศาสตร์ของ Google นั้น อาจจะพูดได้ว่า ได้รับการสนับสนุนจาก Venture Business จำนวนมากในอเมริกา จาก “ประมาณ” สามารถเปลี่ยนไปเป็น Venture business ที่มี “คุณภาพ” จำนวนมาก เงินทุนมหาศาลก็จะไหลไปสู่ตรงนั้น เกิดวงจรที่มีประสิทธิผลขึ้น แต่บริษัทญี่ปุ่นจะเลียนแบบอเมริกาแล้วสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขันก็ยาก จึงต้องมีรูปแบบความร่วมมือระหว่างบริษัทขนาดใหญ่กับ Venture business ในแบบญี่ปุ่น

การใช้เทคนิคทางการแพทย์ที่ใช้ iPS (stem cell) ที่ค้นพบโดย ศาสตราจารย์ Yamanaka แห่งมหาวิทยาลัยเกียวโต เพื่อพัฒนาต่อในเชิงธุรกิจจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างมาก นั่นคือ มี Venture business ผลิตยาที่ชื่อ Herios โดยมี Kagimoto เป็นผู้เริ่มก่อตั้งเดิม Kagimoto นั้นเป็นจักษุแพทย์ ซึ่งมีเจตนารมณ์ ต้องการจะช่วยคนจำนวนมาก ได้เริ่มก่อตั้ง Venture business นี้ขึ้นมาในปี 2005 กล่าวกันว่า Venture business ทั้งหลายมักจะประสบความล้มเหลว ซึ่งบริษัทของ Kagimoto ก็ไม่พ้น เหตุผลก็คือส่วนใหญ่แล้วเน้นแต่การสร้างให้เป็นผลิตภัณฑ์ จึงทำให้ผู้ลงทุนเกิดการขาดทุนขึ้น ถึงจะเป็นแพทย์ที่ดีเลิศ แต่ก็ป็นนักธุรกิจที่ไม่มีประสบการณ์” Kagimoto ได้สร้างบริษัทใหม่ (Herios ในปัจจุบัน) ในปี 2011 โดยอาศัยประสบการณ์ความผิดพลาดครั้งแรกว่า ได้เรียนรู้ว่าความเสี่ยงนั้นไม่ใช่การพัฒนาเทคนิคเท่านั้น สิ่งที่สำคัญคือ ต้องเรียนรู้การลดความเสี่ยงของการบริหารธุรกิจอีกด้วย จึงได้ร่วมทุนกับบริษัทขนาดใหญ่



อย่างจริงจัง มุมมองจึงย้อนกลับไปสู่การสร้างความสัมพันธ์กับบริษัทใหญ่เหมือนในยุคที่ญี่ปุ่นมีความรุ่งเรืองในทศวรรษ 1970 การสร้างความสัมพันธ์กับบริษัทจึงเป็นไปด้วยความราบรื่น บริษัทได้รับการร่วมทุนจาก บริษัท Sumitomo Phamaceutical และ Nikon ภายใต้สภาพธุรกิจที่มีเสถียรภาพ สามารถสร้างการวิจัยพัฒนาอย่างปฏิรูปได้ และสร้างผลลัพธ์ที่ดีได้

ข้อสรุปก็คือ การร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ระหว่างบริษัทขนาดใหญ่กับ Venture Business ซึ่งเป็นหนทางที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถให้กับบริษัทญี่ปุ่นได้ การที่สามารถควบคุมความเสี่ยงของ Venture business ได้ บริษัทที่เกิดขึ้นใหม่ ก็จะเพิ่มขึ้นอย่างแน่นนอน ความสัมพันธ์นั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปบทบาทของทั้ง 2 จะต้องเปลี่ยนแปลง และสลับซับซ้อน

ในช่วงที่ฮอนด้าหรือโซนี่เกิดขึ้น และเติบโตอย่างรวดเร็ว นั้น Venture business เหล่านี้สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่ดี มาสร้างความลำบากให้แก่บริษัทขนาดยักษ์ที่เป็นบริษัทเครือข่าย Zaibatsu ได้ ซึ่งยุคนั้นก็เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงบทบาทผู้นำผู้ตามเช่นกัน ผ่านมาครึ่งศตวรรษ คราวจะเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงบทบาทอีกครั้งหนึ่ง อาจจะเป็นสัญลักษณ์แห่งยุครุ่งเรืองใหม่ของบริษัทใหม่ก็ได้ บริษัท Panasonic ซึ่งปัจจุบันเป็นยักษ์ใหญ่ ยอมปล่อยให้การพัฒนาอยู่กับ Venture Business ในอดีตก็เป็น Venture Business เช่นเดียวกัน Matsushita Konosuke ได้กล่าวไว้ว่า “จากการทิ้งความเป็นตัวของตัวเอง ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งอยู่ได้ เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งนั้นอยู่ได้ ตัวเราเองก็จะอยู่ได้เช่นเดียวกัน” อย่ายึดติดกับความภูมิใจ (pride) จนเกินไป ที่สำคัญจะต้องให้อีกฝ่ายหนึ่งอยู่ต่อไปได้ จึงจะทำให้ตัวเราเองมีหนทางที่จะอยู่รอดต่อไปได้ จะต้องละทิ้งความคิดยึดติดที่ว่าบริษัทใหญ่ต้องเป็นผู้นำ กลับไปที่จุดเริ่มต้นเพื่อค้นหาหนทางที่จะเดินต่อไป

