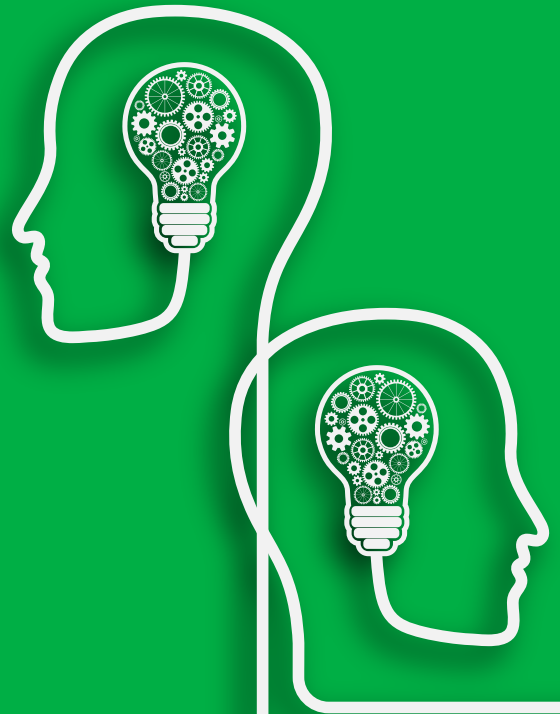


นวัตกรรม Fujifilm

และ

เครื่องสำอาง ญี่ปุ่น



กฤชชัย อนรรฆมณี

Lean and Productivity Consultant / Trainer
Kritchai.a@gmail.com

ในยุคประเทศไทย 4.0 คำหนึ่งที่มีคนจะได้ยินอยู่เสมอ คือ **“นวัตกรรม”** นะครับ
ดร.วิโรจน์ สันติประภพ ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กล่าวในหลายเวทีว่า
ปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ คือ **“ผลิตภาพ”**
เพราะเป็นสิ่งสะท้อนถึงความสามารถในการจัดการระบบเศรษฐกิจ
ให้สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดทางทรัพยากรในด้านต่างๆ ได้
และหัวใจสำคัญของผลิตภาพ คือ นวัตกรรม

น่าสนใจว่า เบอร์หนึ่งของประเทศด้านนโยบายการเงิน
แต่ให้ความสำคัญกับผลิตภาพและนวัตกรรมของประเทศ ว่าเป็นปัจจัยนำไปสู่
ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

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



• ความใหม่

เป็นได้หลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็น ผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product), บริการใหม่ (Service), ขั้นตอนกระบวนการทำงานใหม่ (Process) หรือ รูปแบบทางธุรกิจใหม่ (Business Model) โดยจะเป็น การปรับปรุงต่อยอดจากของเดิม หรือพัฒนาขึ้นใหม่เลยก็ได้

• ความคิดสร้างสรรค์

ความใหม่ที่เกิดขึ้นต้องใช้ ความคิดสร้างสรรค์ หรือ ความรู้ เป็นหลักการในการพัฒนา ไม่ใช่มาจากการลอกเลียนแบบ

• มีคุณค่า หรือประโยชน์ทางเศรษฐกิจ

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

นวัตกรรม ยังได้รับการอธิบายอีกมุมหนึ่ง เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับ Kaizen ในแบบญี่ปุ่น ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกคน ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทีละเล็กละน้อย ในขณะที่นวัตกรรม เป็นการก้าวกระโดด เข้าสู่สภาวะใหม่ในระยะเวลาที่รวดเร็ว

ในยุค 4.0 ปัจจัยสำคัญหนึ่งที่เป็นตัวเร่ง ให้คลื่นแห่งความเปลี่ยนแปลงสาดซัดรุนแรงขึ้นคือ เทคโนโลยี บางเทคโนโลยี เข้ามาเสริมต่อรูปแบบธุรกิจที่มีอยู่แล้ว แต่บางเทคโนโลยีทำในสิ่งตรงกันข้ามคือ ทำให้ธุรกิจรูปแบบเดิมอยู่ไม่ได้อีกต่อไป

ไม่กี่ปีก่อน มือถือ Nokia ยังมีฐานะเบอร์หนึ่งในตลาดโลกอยู่เลย แต่ตอนนี้หายไปจากตลาดแล้วในเวลาแค่ไม่ถึง 10 ปี เพราะไม่สามารถปรับตัวได้ ตามยุคสมัยของ Smart phone ที่บุกเบิกด้วย iPhone เมื่อปี 2007 ลักษณะแบบนี้ คำที่ถูกนำมาใช้อธิบายความคือ Disruptive Technology เพื่อสื่อถึงเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบอย่างมากต่อสภาวะปัจจุบัน จนทำให้ธุรกิจเดิมแข่งขันไม่ได้อีกต่อไป หรือส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของผู้คนจำนวนมากในสังคม

กรณีศึกษาที่มักถูกใช้เล่าถึงอยู่เสมอในเรื่องนี้ คือ อุตสาหกรรมการถ่ายภาพในอดีต คือฟิล์ม กล้องฟิล์ม การล้างอัดภาพกับการเข้ามาของเทคโนโลยี Digital เมื่อตลาดของฟิล์ม และกล้องฟิล์ม ตกลงอย่างฮวบฮาบ จากการแทนที่โดยกล้อง Digital ภายในระยะเวลาแค่ 5 ปี ช่วง 1999-2004

ยอดขายกล้อง Digital ขยายตัวได้เพียงระยะหนึ่ง ก็เจอคู่แข่งใหม่ คือโทรศัพท์มือถือที่ยกระดับความสามารถในการถ่ายภาพของตัวเอง กลายเป็นอุปกรณ์ถ่ายภาพแทนที่กล้อง ควบคู่ไปกับการเข้ามาของ Social Network ยอดขายกล้อง Digital หายไปมากกว่า 70% ในปี 2010-2014 ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น กระทบอย่างรุนแรงต่อเจ้าตลาด อย่างไม่ทันตั้งตัว เมื่อปรับตัวไม่ทัน และวางวิสัยทัศน์ตนเองผิดพลาดครั้งใหญ่ Kodak ล้มละลาย อย่างที่รับทราบกันอยู่แล้วในที่สุด

อย่างไรก็ตาม ท่านผู้อ่านคงยังจำคู่แข่ง ที่จับเคียวอย่างเอาเป็นเอาตายกันมาโดยตลอดกับ Kodak อย่างฟิล์ม Fuji ได้นะครับ

**แล้ว Fuji ต้องล้มละลาย
แบบเดียวกับ Kodak หรือไม่?**

คำตอบคือ ผลที่เกิดขึ้นกับสองบริษัทักษ์ใหญ่

ต่างกันอย่างสิ้นเชิงครับ

Fujifilm รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างมากกำลังจะเกิดขึ้นจาก Digital Technology
ทางรอดที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ การปรับกลยุทธ์ครั้งใหญ่
หนึ่งในนั้นคือ การแสวงหาโอกาสในธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพ

องค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ จากฟิล์มถ่ายภาพซึ่งประกอบด้วยชั้นบางๆ กว่า 20 ชั้น
สารเคมีมากกว่า 100 รายการ ถูกนำมา **วิจัยต่อยอด จนเกิดการ
ข้ามผ่านนำไปยังอุตสาหกรรมใหม่** ที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันคือ
ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง!

ศาสตร์ด้านเคมีในการผลิต ที่ช่วยคงความสดใสของภาพสี
ไม่ถูกทำลายด้วยแสง ได้ถูกนำมาพัฒนายกระดับ เพื่อประยุกต์
ใช้กับผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ใช้ในการบำรุงผิวพรรณ (Skincare)
ด้วยการแยกออกมาเป็น Brand ใหม่ในชื่อ Astalift จนกลายเป็น
หน่วยงานเสาหลัก ที่ทำกำไรสูงสุดให้กับบริษัทในปัจจุบัน

ปัจจัยเกื้อหนุนสำคัญข้อหนึ่งคือ เครื่องสำอางเป็น อุตสาหกรรม
ดาวรุ่งใหม่ของญี่ปุ่น ด้วยการส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐบาล
ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวสูงขึ้น ประกอบกับความเชื่อถือ
ในภาพลักษณ์สินค้า Made in Japan



ความต้องการเครื่องสำอางสัญชาติญี่ปุ่น มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง สวนทางกับหลายอุตสาหกรรมอื่นที่ยังคงชะงักงันกับภาวะเศรษฐกิจที่หยุดนิ่งมานานกว่า 20 ปีแล้ว

เครื่องสำอางหลายแบรนด์ ประกาศปรับโครงสร้างด้วยการเน้นให้ ญี่ปุ่นเป็นฐานการผลิตหลักอีกครั้ง โดยการขยายกำลังการผลิตและสร้างโรงงานใหม่ ยักษ์ใหญ่ในอุตสาหกรรมนี้ Shiseido ประกาศลงทุนครั้งใหญ่ 4 หมื่นล้านเยน เพื่อเปิดโรงงานใหม่ในปี 2021

นอกจากเครื่องสำอางแล้ว Fujifilm ยังบุกเบิกธุรกิจอื่นๆ ด้วย เช่น การควบรวมกลายเป็น Fuji Xerox การพัฒนาสินค้าเวชภัณฑ์ ยาต้านมะเร็ง ยารักษาโรคที่เกิดจากการเสื่อมของเซลล์ประสาท และอาการติดเชื้อต่างๆ

จากเรื่องราวทั้งหมด ทำให้เราได้เห็นนวัตกรรมที่เข้ามาถูกที่ถูกเวลา **ด้วยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กร** ทำให้องค์กรหนึ่งสามารถปรับตนเองเข้าสู่โอกาสทางธุรกิจใหม่ได้สำเร็จ ในขณะที่อีกรายถูกเทคโนโลยีใหม่ ชัดออกไปจากตลาด **เป็นกรณีศึกษาที่เรียนรู้ได้ว่าการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป คือความอยู่รอดของธุรกิจครับ**

