

KODAK: The Giant That Ate Itself

บทเรียนความล้มเหลวทางกลยุทธ์ผ่านเรื่องเล่าฉบับคอมมิก



**DIGITAL
SHIFT!**

CRASH!

BREAKTHROUGH!

A Story-Driven Lesson in Strategic Failure / ย้อนรอยความพ่ายแพ้ของอดีตราชินีแห่งวงการภาพถ่าย

เป้าหมายการเรียนรู้ (LEARNING OBJECTIVES)

(Learning Objectives)



1. UNDERSTAND 12 KEY STRATEGY CONCEPTS

(เรียนรู้ 12 คำศัพท์กลยุทธ์ธุรกิจที่สำคัญผ่านบริบทจริง)



DING!



2. EXPLAIN WHY KODAK FAILED

(วิเคราะห์เหตุผลที่ Kodak ล้มละลาย แม้จะเป็นผู้คิดค้นกล้องดิจิทัลตัวแรกของโลก)



3. APPLY LESSONS TO MODERN COMPANIES

(นำบทเรียนไปประยุกต์ใช้กับวิกฤตการณ์ของธุรกิจในยุคปัจจุบัน)



DING!





**YOU PRESS THE BUTTON,
WE DO THE REST!**

(คุณแค่กดชัตเตอร์
ที่เหลือเราจัดการเอง!)

ยุคนี้ถือเป็นจุดกำเนิดของคำว่า
"Kodak Moment" (ช่วงเวลาก)
ซึ่งสะท้อนถึงอิทธิพลของแบรนด์
ฝั่งรากลึกในวัฒนธรรมระดับโลก

ปี 1888 George Eastman ก่อตั้งบริษัท Kodak และพลิกโฉมการถ่ายภาพจากงานเทคนิคที่ซับซ้อน
ให้กลายเป็นเรื่องง่ายสำหรับทุกคน

โมเดลธุรกิจแบบ “Razor-and-blade” (ขายกล้องราคาถูกลง แต่ได้กำไรมหาศาลจากฟิล์มและน้ำยาล้างรูป) ทำกำไรขั้นต้นได้สูงถึง 70%!

Incumbent:
ผู้นำตลาด
(บริษัทดั้งเดิมที่มี
อำนาจเหนือคู่แข่ง)



Vertical Integration:
การควบคุมห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด
(ตั้งแต่ผลิตกล่อง ฟิล์ม กระดาษ
ไปจนถึงเคมีภัณฑ์)

CHA-CHING!



Barriers to Entry:
อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด
(คู่แข่งหน้าใหม่สร้าง
โรงงานเคมีแข่งได้ยาก)

ยอดภาพถ่ายกว่า
60% ในสหรัฐฯ
มาจากลูกค้าผู้หญิง
ที่เก็บภาพความทรงจำ
ของครอบครัว

**WE ARE
INVINCIBLE!**

(พวกเราไร้เทียมทาน!)

ช่วงทศวรรษ 1970s Kodak ครองอำนาจเบ็ดเสร็จ มีส่วนแบ่งตลาดกล้อง 85%
และตลาดฟิล์มถึง 90% ในสหรัฐอเมริกา ยักษ์ใหญ่รายนี้ดูเหมือนจะไม่มีวันล้ม!

ปี 1975 วิศวกรหนุ่มวัย 24 ปี Steve Sasson
ประดิษฐ์กล้องดิจิทัลตัวแรกของโลกได้สำเร็จ!

1975

ความละเอียด: 0.01 ล้านพิกเซล
(100x100 pixels)
น้ำหนัก: 8 ปอนด์ (3.6 กิโลกรัม)
ระบบ: ถ่ายภาพขาวดำ และใช้เวลา
23 วินาทีในการบันทึกลงเทปคาสเซ็ท

FLASH!

BZZZT!

Prototype
(ต้นแบบสินค้า)

Cannibalization:

การที่สินค้าใหม่ของบริษัท
แย่งยอดขายสินค้าเดิม
ของตัวเอง



That's cute.
But no one wants to watch
photos on a TV. No.
(น่ารักดีนะ แต่ไม่มีใครอยากดู
รูปบนทีวีหรอก ไม่ล่ะ)

Suppression:

การปิดและระงับ
การพัฒนาเทคโนโลยี

ผู้บริหารปฏิเสธเทคโนโลยีนี้เพราะกลัวว่ามันจะมาทำลายรายได้หลักจากธุรกิจฟิล์ม

ผู้บริหารสั่งปิดปาก Sasson ด้วยข้อตกลงห้ามพูดถึงสิ่งประดิษฐ์นี้เป็นเวลา 25 ปี!

CLANG!

วัฒนธรรมองค์กรที่แบ่งแยก (Silos)
ทำให้ทีมพัฒนาดิจิทัลถูกกีดกัน
ทรัพยากรจากทีมฟิล์ม

แม้ในปี 1989 เขาและ Robert Hills จะแอบสร้างกล้อง DSLR ตัวแรกสำเร็จ
แต่ Kodak ก็นำมันไปซ่อนอีกครั้ง เพื่อปกป้องผลกำไรระยะสั้น

คู่แข่งสายอิเล็กทรอนิกส์อย่าง Sony, Canon และ Nikon บุกตลาดดิจิทัล!
พวกเขาไม่มีผลกำไรจากฟิล์มที่ต้องปกป้อง จึงก้าวไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว

Sony ใช้ต้นแบบ MAVICA (1981) → Nikon D1 (1999) → Canon EOS D30 (2000)



RUMBLE...

Disruption

(การที่เทคโนโลยีหรือธุรกิจใหม่เข้ามา
ทำลายล้างรูปแบบธุรกิจเดิมอย่างสิ้นเชิง)

โรงงานเคมีฟิล์ม
(ซับซ้อน ลงทุนสูง คู่แข่งน้อย)

ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
(หาง่าย ประกอบเป็นกล่องได้ทันที)

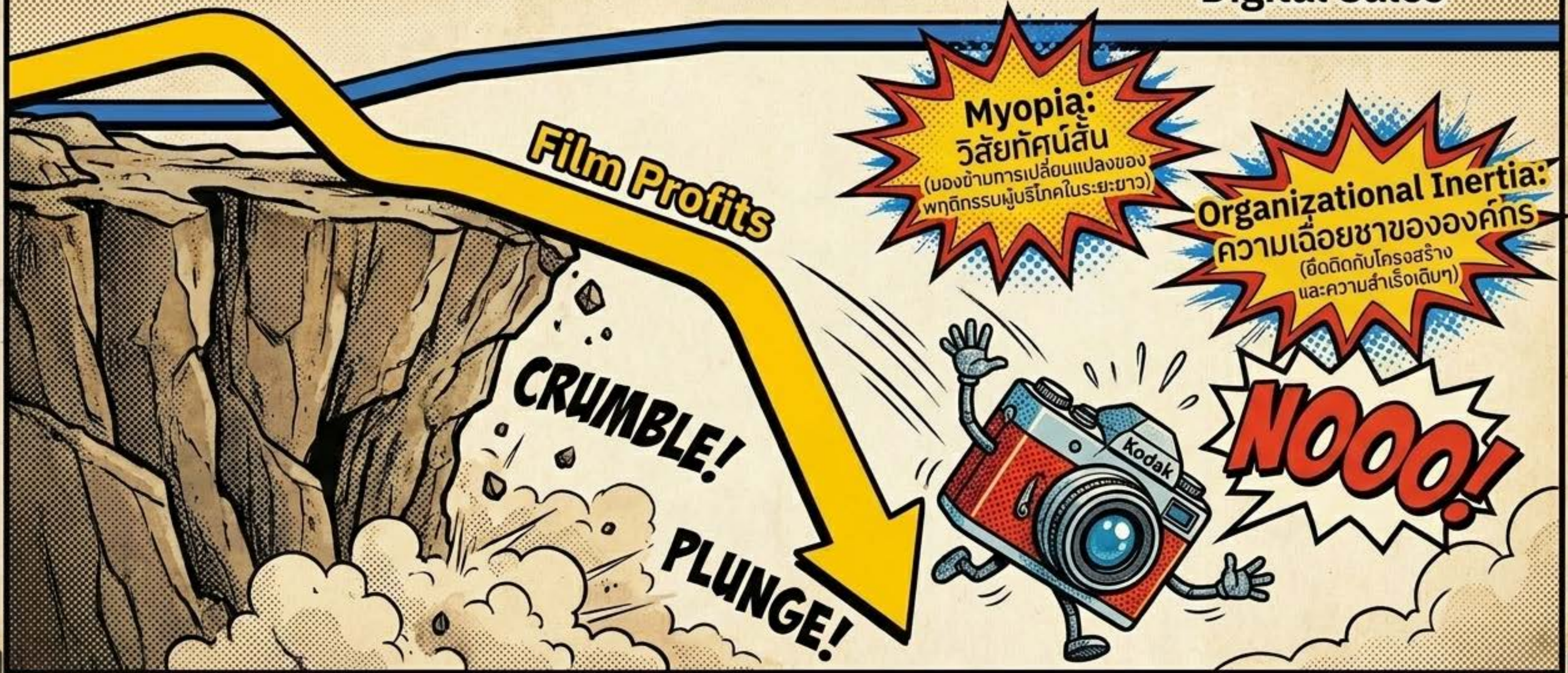
Commoditization
(ภาวะที่สินค้าถูกผลิตได้ง่ายจนเหมือนกันหมด
ทำให้ต้องแข่งกันดัดราคา)

CLICK!

การเปลี่ยนผ่านสู่อิเล็กทรอนิกส์ทำให้ใครๆ ก็สร้างกล่องได้
ความเชี่ยวชาญด้านเคมีของ Kodak จึงหมดความหมาย

ปี 2005 Kodak มียอดขายรวม 14.3 พันล้านดอลลาร์ และเป็นผู้นำยอดขายกล้องดิจิทัลในสหรัฐฯ...
แต่มันแทบไม่ได้ทำอะไรเลย! ในขณะที่กำไรหลักจากฟิล์มกำลังตั้งลงเหว

Digital Sales



19 มกราคม 2012 บริษัทขอยื่นล้มละลาย (Chapter 11)
สิ้นสุดตำนานราชันย์แห่งภาพถ่าย

สิทธิบัตรดิจิทัล 1,100 รายการ
ซึ่งเคยประเมินมูลค่าไว้ถึง 2.6 พันล้าน
ดอลลาร์ ถูกขายทอดตลาดให้กลุ่ม
บริษัทเทคโนโลยี (Apple, Google)
ในราคาเพียง 525 ล้านดอลลาร์

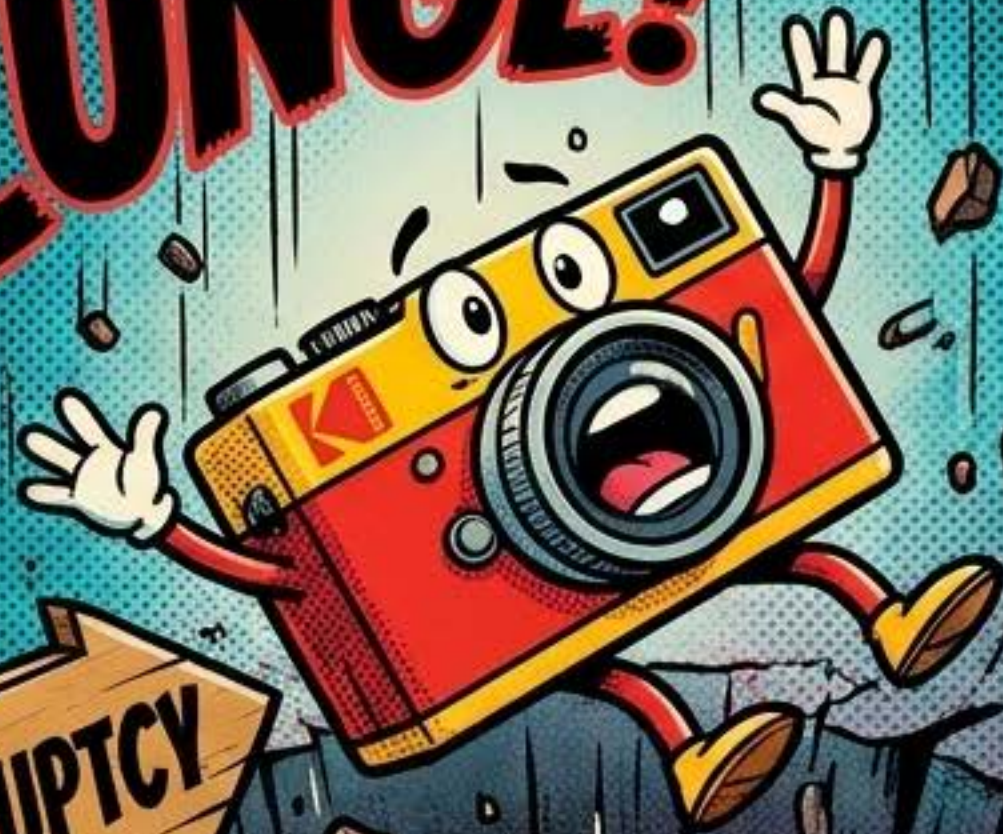
CRASH!

INSOLVENCY
(ภาวะล้มละลาย หรือการมีหนี้สิน
ล้นพันตัวจนไม่สามารถชำระได้)

ทำไมคู่แข่งอย่าง Fujifilm ถึงรอดชีวิต? เพราะพวกเขาประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเคมีฟิล์มเดิม
ไปต่อยอดในธุรกิจใหม่ เช่น เครื่องสำอาง ยา และอุปกรณ์การแพทย์!

PLUNGE!

BANKRUPTCY



AMBIDEXTERITY:

ความสามารถในการทำเงินจากธุรกิจเดิม
ควบคู่ไปกับการกล้าสำรวจธุรกิจใหม่

DIVERSIFICATION



CLIMB!



PORTFOLIO STRATEGY:

กลยุทธ์การกระจายความเสี่ยงด้วย
การลงทุนในธุรกิจที่หลากหลาย

**DON'T FEAR
CANNIBALIZATION.**

(อย่ากลัวที่จะทำลายสินค้าตัวเอง
ก่อนที่คนอื่นจะมาแย่งทำ)

**DISRUPTION COMES
FROM WITHIN.**

(คู่แข่งที่น่ากลัวที่สุด
อาจมาจากเทคโนโลยีที่คุณเพิ่งคิดค้น)

**EXPLOIT
AND EXPLORE.**

(เก็บเกี่ยวกำไรจากของเดิม
แต่ต้องกล้าลงทุนกับสิ่งใหม่)

6 บทเรียนสำคัญ
จากความพ่ายแพ้
(6 KEY LESSONS)

**LEGACY SYSTEMS
CAN BE TRAPS.**

(ความสำเร็จในอดีตคือกับดัก
ที่อันตรายที่สุด)

**TIMING
MATTERS.**

(การมองเห็นอนาคตไม่พอ
ต้องจับจังหวะตลาดและเปลี่ยน
โมเดลธุรกิจให้ทัน)

**CULTURE
EATS STRATEGY.**

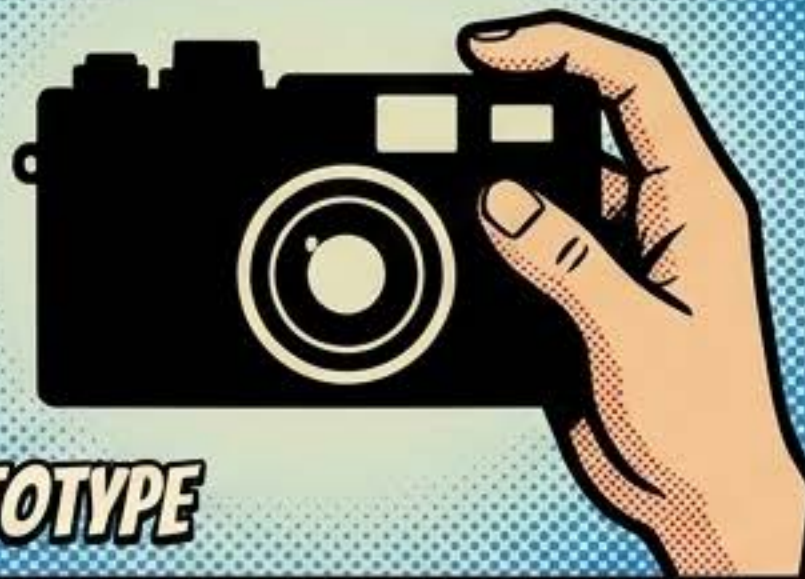
(วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง
เอาชนะกลยุทธ์ที่ล้ำเลิศเสมอ)

ครองตลาดด้วยโมเดลฟิล์มผูกขาด
(Incumbent)



INCUMBENT

สร้างกล้องดิจิทัลตัวแรกในปี 1975
(Prototype)



PROTOTYPE

ช้อนเทคโนโลยีเพราะกลัวเสียรายได้
(Cannibalization)



CANNIBALIZATION



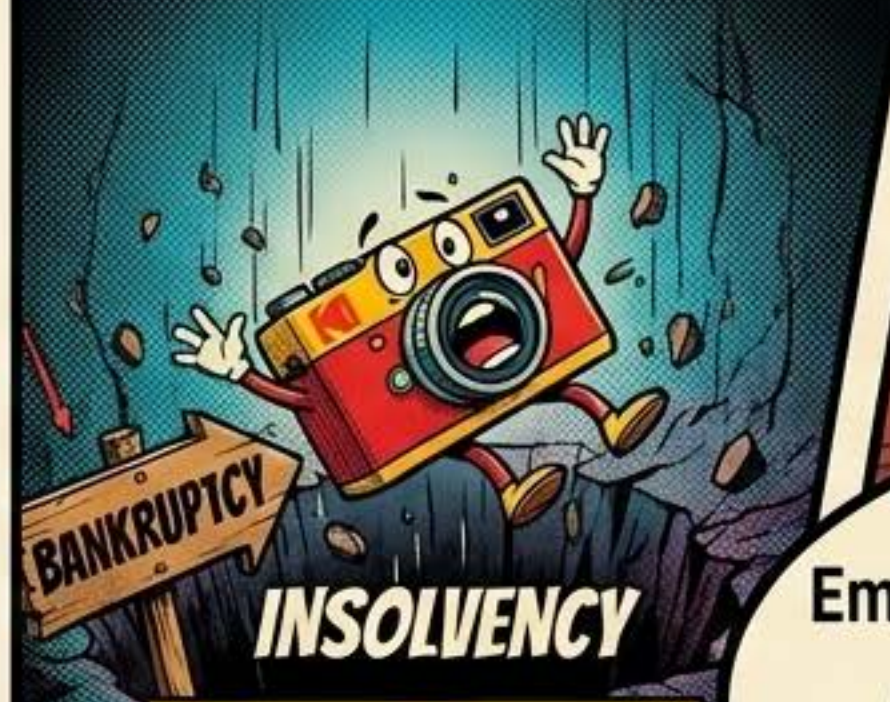
DISRUPTION

คู่แข่งบุกตลาดด้วยเทคโนโลยีใหม่
(Disruption)



**ORGANIZATIONAL
INERTIA**

ปรับตัวช้าและยึดติดกับอดีต
(Organizational Inertia)



INSOLVENCY

ล้มละลายในปี 2012
(Insolvency)



Don't be Kodak.
Embrace your own disruption.
(อย่าช้ารอย Kodak...
จงกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเอง!)