

Kodak's Cautionary Tale: 15 Vocabulary Words for Innovation Management

ชะตากรรมของราชาฟิล์มถ่ายภาพ: สิ่งที่ไม่ได้พ่ายแพ้แค่เทคโนโลยี



วัตถุประสงค์การเรียนรู้

Kodak

เรียนรู้คำศัพท์ภาษาอังกฤษธุรกิจ 15 คำ
ที่สำคัญด้านนวัตกรรม
และการจัดการ

เข้าใจเหตุผลที่แท้จริงว่า
ทำไม Kodak ถึงล้มเหลว
ทั้งๆ ที่เป็นผู้ประดิษฐ์
กล้องดิจิทัล

Kodak

เรียนรู้ความหมายของคำว่า
'Cannibalization'
และผลกระทบต่อธุรกิจ

Vocabulary Preview: Act I (คำศัพท์ชุดที่ 1)



Incumbent (ผู้ครองตลาดเดิม)

A powerful company that already controls the market.



Razor-and-blade model

(โมเดลธุรกิจเน้นขายวัสดุสิ้นเปลือง)

Selling a product cheaply to make money on the parts it needs to work.



Silver-halide (เทคโนโลยีฟิล์ม)

The chemical compound used to make traditional photo film.



Legacy system (ระบบเก่าที่ล้าสมัย)

Old technology or business methods that a company still uses.



Prototype (ตัวต้นแบบ)

The first working model of a new invention.

ยุคทองของ Kodak

- George Eastman ก่อตั้งบริษัทในปี 1888 และเปลี่ยนการถ่ายภาพให้เป็นเรื่องของทุกคน
- Kodak ควบคุมส่วนแบ่งตลาดฟิล์มในสหรัฐฯ ได้มากกว่า 85%

ในฐานะ Incumbent
(ผู้ครองตลาด),
Kodak แทบจะไร้
คู่แข่งอย่างสิ้นเชิง



บริษัทใช้กลยุทธ์
Razor-and-blade model:
โดยการขายกล้องในราคาถูก
เพื่อให้คนซื้อฟิล์มที่มีราคา
แพงไปตลอดกาล

กับดักแห่งความสำเร็จ

- ระบบนิเวศของ Kodak ถูกสร้างมาเพื่อผูกขาดลูกค้าผูกขาดลูกค้า (Closed-loop ecosystem)
- พวกเขาไม่ทำอะไรขึ้นต้นจากการขายฟิล์มและกระดาษอัดรูปสูงถึง 70%

ความสำเร็จนี้กลายเป็น Legacy system ที่ยิ่งใหญ่ แต่กลับทำให้องค์กรยึดติด และเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีใหม่ได้ยากขึ้น

รายได้มหาศาลนี้มาจากเทคโนโลยี Silver-halide ซึ่งเป็นสารเคมีหลักในการล้างฟิล์ม



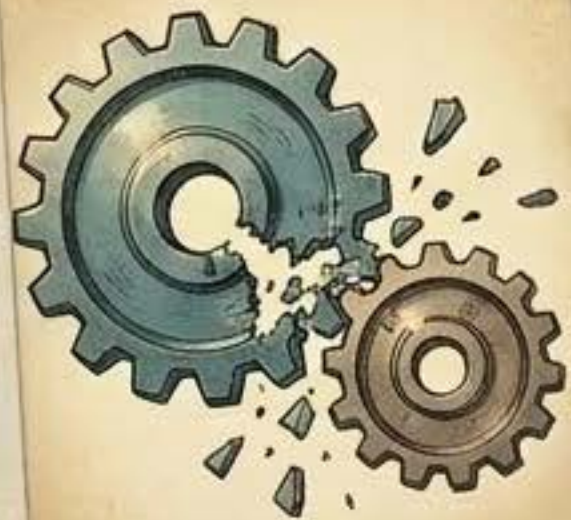
ความลับของ Sasson ในปี 1975

วิศวกรวัย 24 ปีของ Kodak เป็นผู้สร้างกล้องดิจิทัลเครื่องแรกของโลก นี่คือ Prototype (ตัวต้นแบบ) ของเขา:



- น้ำหนัก: 8 ปอนด์ (ประมาณ 3.6 กิโลกรัม)
- ความละเอียด: 0.01 megapixels (ภาพขาวดำ)
- การจัดเก็บข้อมูล: บันทึกลงบนฟิล์มเทปคาสเซต (ใช้เวลา 23 วินาทีต่อภาพ)

Vocabulary Preview: Act II (คำศัพท์ชุดที่ 2)



Cannibalization
(การทำลายยอดขายตัวเอง)

When a new product reduces the sales of an older, profitable product.



Suppression
(การปิดบัง / การระงับ)

Stopping something from being seen or published.



Organizational inertia
(ความเฉื่อยชาขององค์กร)

A large company's resistance to making necessary changes.



Myopia
(วิสัยทัศน์สั้น)

Focusing only on short-term profits and ignoring long-term trends.



Disruption
(การพลิกผันทางธุรกิจ)

A major change that destroys old business models.

การปฏิเสธจากผู้บริหาร



เมื่อ Sasson นำเสนอการถ่ายภาพไร้ฟิล์ม
ผู้บริหารกลับมองเห็นแต่ความเสี่ยง
คำพูดช้ชะตา:
“ไม่มีใครอยากดูรูปถ่ายบนจอทีวีหรอก”

นำไปสู่การเกิด Suppression:
ผู้บริหารสั่งปิดปาก Sasson
ห้ามพูดถึงกล้องนี้ภายนอกบริ-
ษัทเป็นเวลาถึง 25 ปี



ความกลัว:
ผู้บริหารกลัวเกิด Cannibalization
ที่กล้องดิจิทัลจะมาแย่งรายได้ 70%
จากการขายฟิล์ม

กล้อง DSLR ปี 1989 ที่ถูกซ่อน

- ในปี 1989 Sasson พัฒนากล้อง DSLR ดิจิทัลแบบครบวงจรสำเร็จ
- แต่ Kodak ปฏิเสธที่จะนำออกขายสู่ตลาด เพื่อปกป้องธุรกิจฟิล์มแบบดั้งเดิม

นี่คือตัวอย่างชัดเจนของ
Organizational inertia:
องค์กรติดหล่มความสำเร็จเดิม
จนปฏิเสธที่จะขับเคลื่อน
ไปข้างหน้า

**DO NOT
SELL**

มันคือภาวะ Myopia:
ผู้บริหารมองเห็น
แค่กำไรระยะสั้นจากฟิล์ม
แต่มองข้ามพายุเทคโนโลยี
ที่กำลังจะมาถึง

คู่แข่งก้าวเข้ามา

ในขณะที่ Kodak มัวแต่ปกป้องฟิล์ม โลกก็หมุนไปสู่ยุคอิเล็กทรอนิกส์:

- 1981: Sony เปิดตัวกล้อง MAVICA ต้นแบบ
- 1999: Nikon ออกกล้อง D1 สำหรับมืออาชีพ
- 2000: Canon วางจำหน่าย EOS D30



นี่คือจุดเริ่มต้นของ Disruption: คู่แข่งไม่ได้มาพร้อมเทคโนโลยีฟิล์มที่ดีกว่า แต่มาพร้อมเลนส์, คอมพิวเตอร์ และระบบนิเวศดิจิทัลที่พลิกโฉมวงการไปตลอดกาล

Vocabulary Preview: Act III (คำศัพท์ชุดที่ 3)



Commoditization

(การกลายเป็นสินค้าที่แข่งขันแค่ราคา)

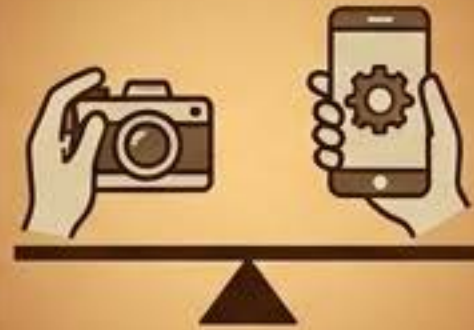
When a product becomes so common that it loses its uniqueness.



Digital transformation

(การปรับเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล)

Completely changing a business to use digital technology.



Ambidexterity

(การบริหารทั้งธุรกิจเก่าและใหม่)

The ability to run an old business while exploring a new one.



Portfolio strategy

(กลยุทธ์การกระจายความเสี่ยง)

Managing multiple types of businesses to balance risk.



Insolvency

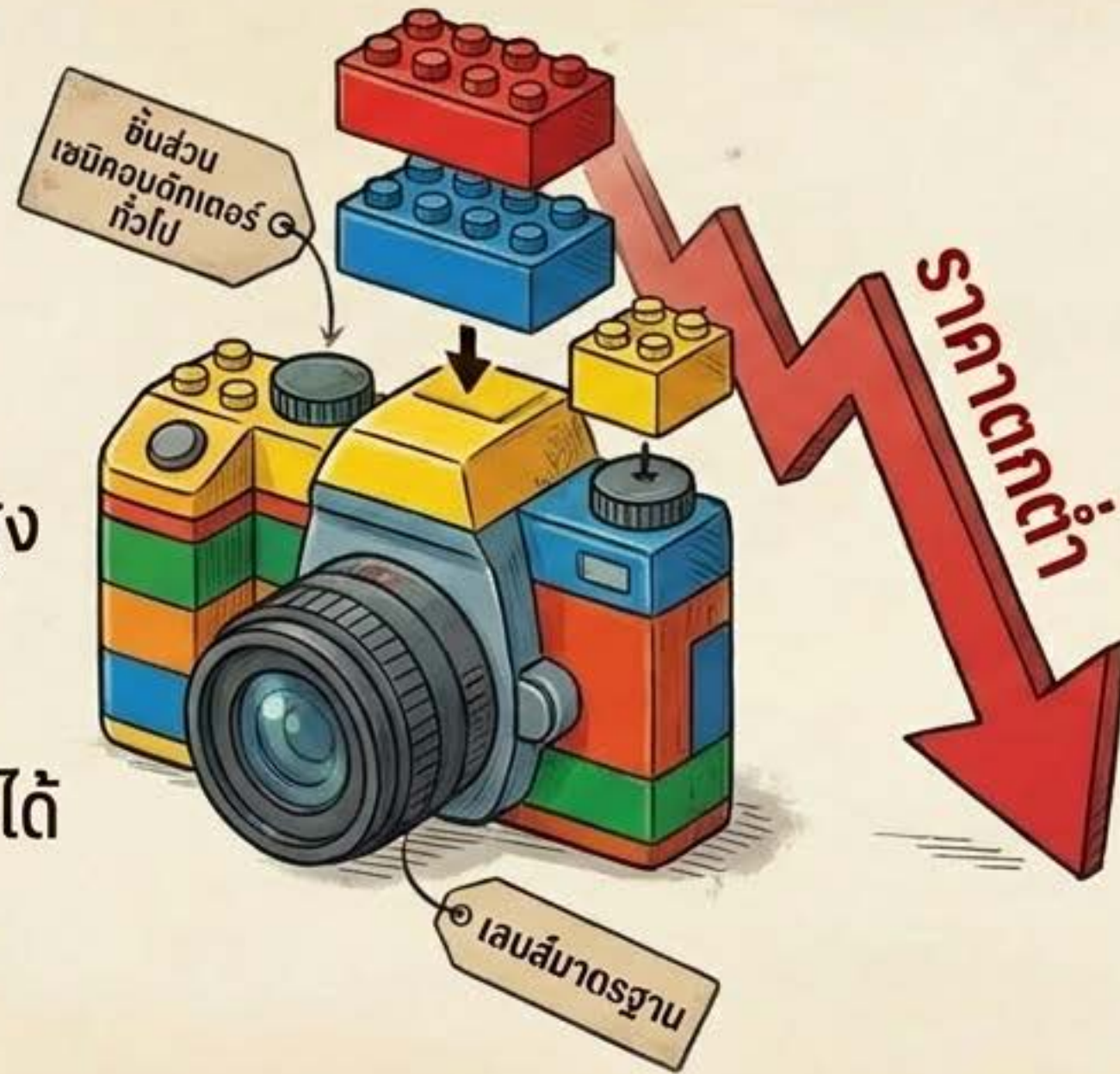
(ภาวะล้มละลาย)

The state of not having enough money to pay your debts.

กับดักสินค้าโภคภัณฑ์

ทำไมกำไร 70% ถึงหายไป?

- ในอดีต การผลิตเคมีภัณฑ์สำหรับฟิล์มต้องใช้ความเชี่ยวชาญขั้นสูง
- แต่ฮาร์ดแวร์ดิจิทัลใช้ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ทั่วไปที่ใครๆ ก็ประกอบได้



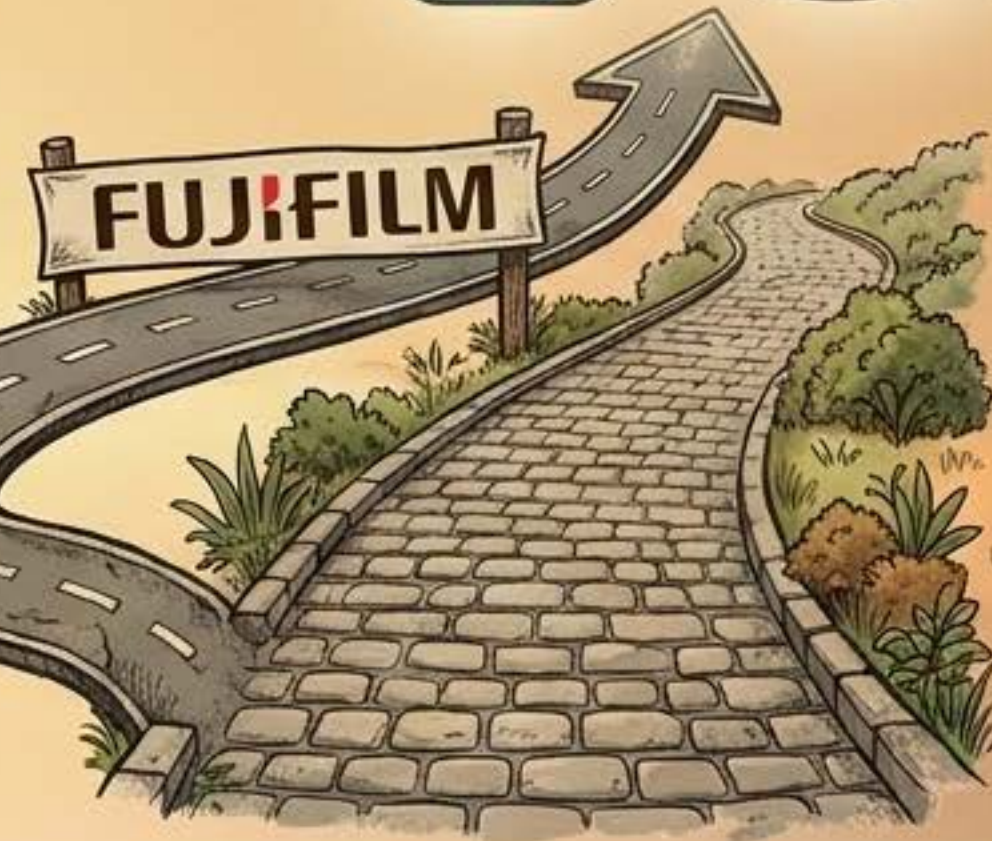
สิ่งนี้นำไปสู่
Commoditization:
กล็องกลายเป็นชิ้นส่วน
ประกอบธรรมดาที่
ตัดราคาตัวเอง

Kodak พยายามทำ
Digital transformation
ด้วยการหันไปขายเครื่อง
พริ้นเตอร์ (Inkjet)
แต่สายเกินไปที่จะทดแทน
รายได้มหาศาลจากฟิล์ม

สิ่งที่ Kodak ควรจะทำ

ทางรอดของวิกฤตนี้สามารถดูได้จากบริษัทคู่แข่งอย่าง Fujifilm ซึ่งเจอปัญหาฟิล์มตายเช่นเดียวกัน

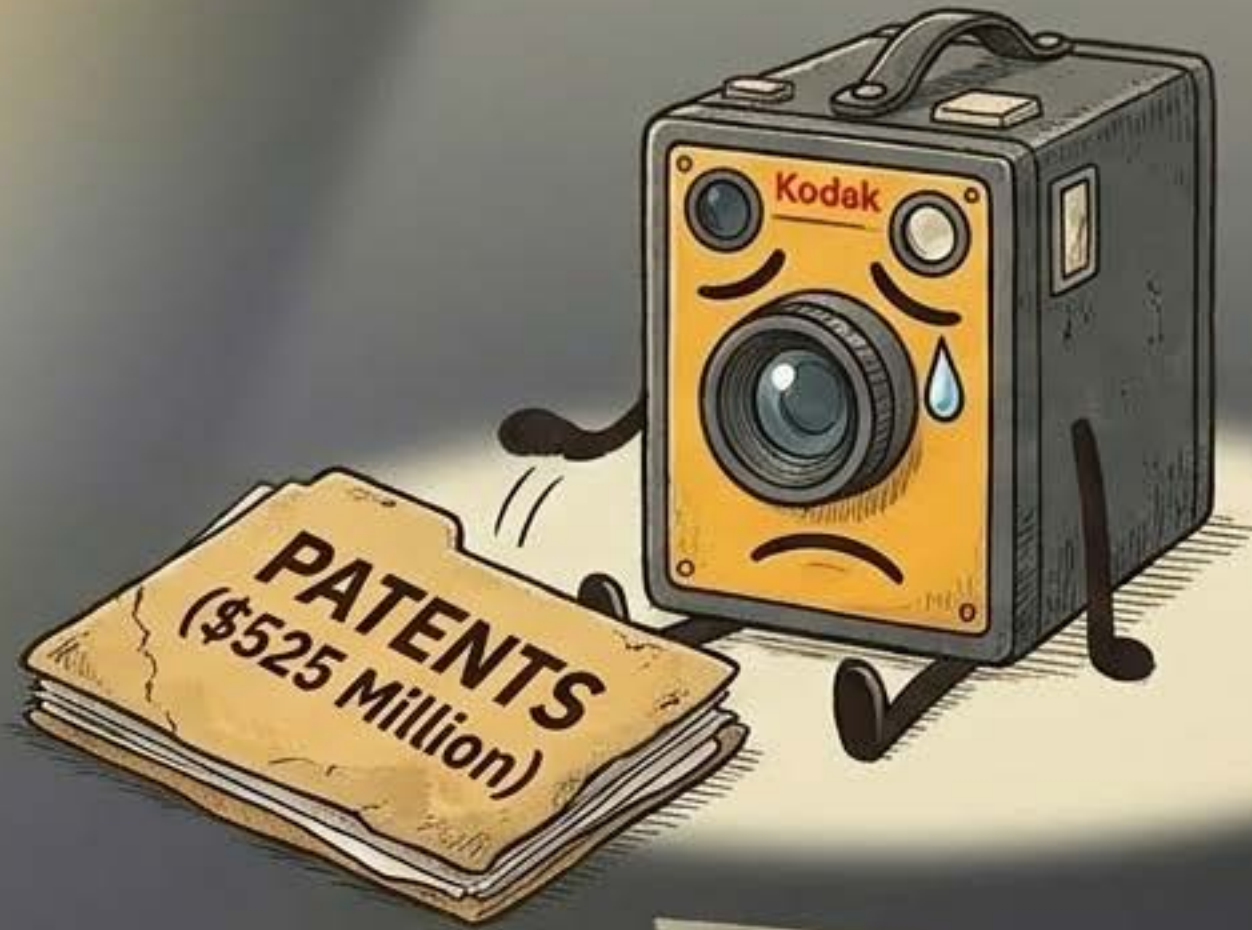
- Kodak: ยึดติดกับธุรกิจพิมพ์ภาพและพริ้นเตอร์
- Fujifilm: นำความรู้ด้านเคมีฟิล์มไปต่อยอดทำเครื่องสำอางและยา



Fujifilm รอดมาได้ด้วย **Ambidexterity** (รู้ดำไรจากฟิล์มเดิมพร้อมค้นหานวัตกรรมใหม่) และมี **Portfolio strategy** (การกระจายพอร์ตธุรกิจ) ที่ยอดเยี่ยม

การล้มละลายในปี 2012

- วันที่ 19 มกราคม 2012, Kodak ยื่นขอความคุ้มครองล้มละลาย (Chapter 11)
- บริษัทต้องขายสิทธิบัตรด้านดิจิทัลกว่า 1,100 ฉบับให้กลุ่มบริษัทเทคโนโลยีในราคาเพียง 525 ล้านดอลลาร์เพื่อความอยู่รอด



นี่คือจุดจบที่นำไปสู่ **Insolvency**: สภาพที่บริษัทไม่มีเงินสดเหลือเพียงพอที่จะจ่ายหนี้หรือรักษาธุรกิจเดิมเอาไว้ได้

Complete Vocabulary Review

KODAK SAFETY FILM	KODAK SAFETY FILM	KODAK SAFETY FILM	KODAK SAFETY FILM	KODAK SAFETY FILM
Incumbent ผู้ครองตลาด	Razor-and-blade ขายเครื่องกดกั้นแวสด	Silver-halide สารเคมีฟิล์ม	Legacy system ระบบล้าสมัย	Prototype ตัวต้นแบบ