

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพลิกโฉมองค์กรของฟูจิฟิล์ม

ชารินทร์ เกษร *

คชตริย์ เจริญสุข **

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเกิดขึ้นของกลไกดิจิทัลส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมฟิล์มถ่ายภาพ ทำให้บริษัทชั้นนำอย่างฟูจิฟิล์มต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตทางธุรกิจ บทความนี้จึงมุ่งวิเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในฟูจิฟิล์มเผชิญวิกฤตดิจิทัล ผู้นำระดับสูงอย่างโคโมริ ชิเงทาเกะ ได้แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้อย่างชัดเจน ทั้งในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การกระตุ้นแรงบันดาลใจ และการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นแกนกลางสำคัญของความสำเร็จในการปรับตัวและสร้างนวัตกรรมองค์กร โดยบทความนี้ได้ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของฟูจิฟิล์มวิเคราะห์การตัดสินใจขององค์กรในการกระจายธุรกิจ การลงทุนในงานวิจัยและพัฒนา (R&D) และการนำเทคโนโลยีเดิมมาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมใหม่ ฟูจิฟิล์มสามารถปรับตัวได้สำเร็จโดยใช้กลยุทธ์การสร้างรากฐานทางธุรกิจ (Second Foundation Strategy) ซึ่งเน้นการสร้างธุรกิจใหม่เพื่อลดการพึ่งพารายได้จากฟิล์มถ่ายภาพ บริษัทได้ขยายธุรกิจไปสู่ภาคส่วนที่มีศักยภาพสูง เช่น อุตสาหกรรมเวชภัณฑ์ เครื่องสำอาง และวัสดุอุตสาหกรรมขั้นสูง โดยอาศัยเทคโนโลยีที่พัฒนามาจากอุตสาหกรรมฟิล์ม ผลลัพธ์สะท้อนให้เห็นว่าศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤตและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับองค์กรที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการแข่งขันในอุตสาหกรรม ควรเน้นย้ำถึงความสำคัญของการสร้างขีดความสามารถในการเรียนรู้ การปรับตัว และการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

คำสำคัญ: ฟูจิฟิล์ม, นวัตกรรม, การปรับตัวเชิงกลยุทธ์, ขีดความสามารถพลวัต, การกระจายธุรกิจ

* คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

อีเมล: charin.kes25@gmail.com

** คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อีเมล: khotchatrai.cha@nida.ac.th

วันที่รับบทความ: 8 พฤษภาคม 2568 วันที่แก้ไขบทความล่าสุด: 19 กรกฎาคม 2568 วันที่อนุมัติการตีพิมพ์: 22 กันยายน 2568

Transformational Leadership and Organizational Transformation of Fujifilm's

Charin Kesorn *

Khotchatrai Charoensuk **

Abstract

Technological changes and the advent of digital cameras have significantly impacted the photographic film industry, creating a business crisis for Fujifilm. This article explores the pivotal role of transformational leadership, especially through the vision and execution of Fujifilm's CEO, Shigetaka Komori, during the digital disruption era. The study emphasizes how core attributes of transformational leadership visionary thinking, inspirational motivation, and strategic communication enabled the company's successful innovation-driven transformation. This article examines analyzing organizational decision-making on diversification, investment in research and development (R&D), and using extant technologies in new industries. Fujifilm adapted with a Second Foundation strategy to construct a new business foundation, lessening its dependence on photographic film revenue. Business expanded into high-potential pharmaceutical, cosmetics, and advanced industrial materials industries, leveraging film industry technology. Results were that innovation and systematic knowledge management potential were key factors enabling Fujifilm to overcome the crisis and achieve sustainable growth. Policy recommendations for organizations facing technological change and industry competition should emphasize the importance of boosting learning, adaptability, and technology development capability to enhance organizational momentum in constantly evolving contexts.

Keywords: Fujifilm, Innovation, Strategic Adaptability, Dynamic Capabilities, Business Diversification

* Faculty of Humanities and Social Sciences, Nakhon Pathom Rajabhat University
Email: charin.kes25@gmail.com

** Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration
Email: khotchatrai.cha@nida.ac.th

Received: May 8, B.E.2568 Revised: July 19, B.E.2568 Accepted: September 22, B.E.2568

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้หลายอุตสาหกรรมเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัว อุตสาหกรรมฟิล์มถ่ายภาพเป็นหนึ่งในตัวอย่างที่ชัดเจนของภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากนวัตกรรมดิจิทัล ซึ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคและโครงสร้างของตลาดอย่างรุนแรง จากข้อมูลของ Gemba Research (2015) ระบุว่า อุตสาหกรรมฟิล์มถ่ายภาพหดตัวลงอย่างรวดเร็วเมื่อกล้องดิจิทัลเริ่มเข้ามาครองตลาด ส่งผลให้บริษัทคู่แข่งหลักอย่างอีสต์แมนโกดัก (Eastman Kodak) และฟูจิฟิล์ม (Fujifilm) ได้เข้าสู่สภาวะวิกฤตอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งสภาวะการณ์เช่นนี้เป็นสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือและต้องอาศัยการบริหารจัดการที่รวดเร็ว แม้สภาวะวิกฤตจะเกิดขึ้นได้ยาก แต่ย่อมก่อให้เกิดความเสียหาย หรือสร้างผลกระทบเชิงลบอย่างรุนแรงต่อองค์กร (Crandall et al., 2014)

ห้วงเวลาช่วงต้นทศวรรษ 2000 บริษัทที่เคยเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมอย่างอีสต์แมนโกดักและฟูจิฟิล์ม ต่างต้องเผชิญกับวิกฤตที่ส่งผลให้ธุรกิจหลักของตนเสื่อมถอยลงอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม แม้ว่าทั้งสองบริษัทเผชิญกับความท้าทายคล้ายคลึงกัน แต่ผลลัพธ์ของทั้งสององค์กรกลับแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง บริษัทขนาดใหญ่แห่งอุตสาหกรรมภาพถ่ายอย่างอีสต์แมนโกดักต้องเข้าสู่ภาวะล้มละลายในปี 2012 จากการเปลี่ยนแปลงสู่โลกยุคดิจิทัล แต่ขณะฟูจิฟิล์ม ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันนั้นยังคงเติบโตและสามารถทำกำไรได้อย่างต่อเนื่อง ฟูจิฟิล์มสามารถพลิกสถานการณ์ได้ด้วยการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่และพัฒนาธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมอื่น เช่น เทคโนโลยีทางการแพทย์ เครื่องสำอาง และวัสดุขั้นสูง ซึ่งอาศัยองค์ความรู้จากการวิจัยและพัฒนาด้านเคมีและวัสดุศาสตร์ที่เคยใช้ในการผลิตฟิล์มถ่ายภาพ (Tripsas & Gavetti, 2000)

บริษัทฟูจิฟิล์ม จึงถือว่าเป็นตัวอย่างที่โดดเด่นขององค์กรที่สามารถพลิกฟื้นตนเองจากภาวะวิกฤต ด้วยการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและการกระจายธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ การดำเนินกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ควบคู่กับการสร้างนวัตกรรม (Innovation Management) เพื่อให้บริษัทสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลง งานศึกษาของ Shoemaker et al. (2018) ชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่สามารถพัฒนาความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Dynamic Capabilities) จะมีศักยภาพสูงในการอยู่รอดและแข่งขันได้ในระยะยาว ฟูจิฟิล์มจึงเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการนำศักยภาพทางนวัตกรรมมาสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ และก้าวข้ามจากภาวะวิกฤตสู่ความยั่งยืน

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ฟูจิฟิล์มใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์กรภายใต้วัฒนธรรมแบบพลิกผัน (Disruptive Innovation) ที่ฟูจิฟิล์มได้สรรค์สร้างนวัตกรรมจนสามารถผ่านพ้นวิกฤตสู่ความยั่งยืน โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารค้นเป็นหลัก (Documentary Research) ซึ่งจะวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผ่านแนวคิดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Adaptability) และขีดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ตลอดจนถอดบทเรียนที่องค์กรอื่นสามารถนำไปปรับใช้เพื่อความอยู่รอดในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความไม่แน่นอน

บริบทองค์กรและการเปลี่ยนผ่านเชิงกลยุทธ์ของฟูจิฟิล์ม

บริษัทฟูจิฟิล์มเริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1934 ภายใต้ชื่อบริษัท ฟูจิ โฟโต้ ฟิล์ม จำกัด (Fuji Photo Film Co., Ltd.) โดยมีพันธกิจหลักในการผลิตฟิล์มถ่ายภาพสำหรับตลาดภายในประเทศญี่ปุ่น การจัดตั้งโรงงานผลิตตั้งอยู่ในอำเภอนามิอาซังระ จังหวัดคานางาวะ บริเวณเชิงภูเขาไฟฟูจิ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีแหล่งน้ำธรรมชาติที่บริสุทธิ์และอุดมสมบูรณ์ อีกทั้งมีสภาพภูมิอากาศที่สะอาด ปราศจากมลพิษ เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับกระบวนการผลิตฟิล์มถ่ายภาพที่ต้องอาศัยน้ำคุณภาพสูงในปริมาณมาก ต่อมา ในวันที่ 2 ตุลาคม ปี ค.ศ. 2006 บริษัทได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรครั้งสำคัญ โดยเปลี่ยนชื่อเป็นฟูจิฟิล์ม โฮล์ดิงส์ คอร์ปอเรชัน (Fujifilm Holdings Corporation) เพื่อรองรับการขยายตัวของกลุ่มธุรกิจในระดับสากล และสะท้อนถึงวิสัยทัศน์ใหม่ในการดำเนินธุรกิจ

ที่หลากหลาย ครอบคลุมมากกว่าการถ่ายภาพแบบดั้งเดิม (Shigetaka, 2015a) ฟุจิฟิล์มมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ใน อาคารโตเกียว มิโตฮาวน์ กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น จากรายงานประจำปี ณ วันที่ 31 มีนาคม ค.ศ. 2023 บริษัทฟุจิฟิล์ม โฮล์ดิงส์ คอร์ปอเรชันและเครือข่ายบริษัทมีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 38,207 คน และมีมูลค่าการลงทุนโดยประมาณที่ 40,000 ล้านเยน หรือราว 9,600 ล้านบาท กลุ่มธุรกิจหลักของบริษัทสามารถแบ่งออกเป็นสามด้าน ได้แก่ 1) กลุ่มธุรกิจด้านการดูแลสุขภาพ ครอบคลุมเทคโนโลยีระบบการแพทย์ การดูแลสุขภาพผู้บริโภค อุตสาหกรรมเภสัชกรรม CDMO เทคโนโลยีชีวภาพ และเวชศาสตร์ฟื้นฟู 2) กลุ่มวัสดุขั้นสูง ซึ่งประกอบด้วยวัสดุที่ใช้ในระบบการพิมพ์กราฟิก เทคโนโลยีอิงค์เจ็ท และสื่อบันทึกข้อมูล และ 3) กลุ่มธุรกิจการถ่ายภาพ ซึ่งยังคงพัฒนาเทคโนโลยีด้านการถ่ายภาพ อุปกรณ์ออปติคัล และระบบการประมวลผลภาพแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อรองรับความต้องการในยุคดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง (Fujifilm, 2023)

ตารางที่ 1. การควบรวมกิจการเชิงกลยุทธ์หลัก

เดือน/ปี	ขอบเขตธุรกิจ	รายละเอียด
กุมภาพันธ์ 2006	ระบบกราฟิก	ซื้อบริษัท Avecia Inkjet Limited ผู้ผลิตสีน้ำหมึกชั้นนำสำหรับเครื่องพิมพ์อิงค์เจ็ท
กรกฎาคม 2006	ระบบกราฟิก	ซื้อบริษัท Dimatix, Inc. ของสหรัฐฯ ผู้ผลิตหัวพิมพ์สำหรับเครื่องพิมพ์อิงค์เจ็ทอุตสาหกรรม
ตุลาคม 2006	ระบบการแพทย์	ได้เข้าซื้อหุ้นทั้งหมดของบริษัท Daichi Radioisotope Laboratories และดำเนินการจัดตั้งเป็นบริษัทย่อยที่ถือหุ้นทั้งหมด (wholly owned subsidiary) อย่างเป็นทางการ
ธันวาคม 2006	ระบบการแพทย์	ซื้อบริษัท Problem Solving Concepts, Inc. ของสหรัฐฯ ผู้ผลิตระบบข้อมูลภาพทางการแพทย์สำหรับแผนกโรคหัวใจและหลอดเลือด
มกราคม 2008	การถ่ายภาพ	เข้าซื้อบริษัท IP Labs GmbH บริษัทพัฒนาระบบบริการภาพถ่ายออนไลน์ของเยอรมนี
มีนาคม 2008	ยา	บริษัท Toyama Chemical Co., Ltd. ได้เข้ามาเป็นบริษัทในเครือ (affiliate company) ภายใต้โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท
ธันวาคม 2008	ระบบการแพทย์	บริษัท Empiric Systems, LLC ซึ่งเป็นผู้พัฒนาและให้บริการระบบสารสนเทศด้านรังสีของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เข้ามาเป็นบริษัทย่อยที่ถือหุ้นทั้งหมด (wholly owned subsidiary) ของกลุ่มบริษัทอย่างเป็นทางการ
ธันวาคม 2008	การแพทย์การ/ถ่ายภาพ	ซื้อ FUJIFILM-RU ร้านตัวแทนจำหน่ายของรัสเซีย
มีนาคม 2010	ระบบการแพทย์	ซื้อ NDT Comercial Ltda. ร้านตัวแทนจำหน่ายของบราซิล
ตุลาคม 2010	ยา	ร่วมลงทุนกับบริษัท Japan Tissue Engineering บริษัทพัฒนาและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เวชศาสตร์ฟื้นฟู
กุมภาพันธ์ 2011	ยา	เข้าซื้อหุ้นทั้งหมดของสองบริษัทชั้นนำผู้รับจ้างผลิตชีวเภสัชภัณฑ์จากบริษัท Merck & Co., Inc. ของสหรัฐฯ
มีนาคม 2012	ระบบการแพทย์	ซื้อบริษัท SonoSite, Inc. ซึ่งเป็นบริษัทเครื่องตรวจอัลตราซาวด์รายใหญ่ในสหรัฐฯ
สิงหาคม 2012	การบริหารจัดการเอกสาร	ซื้อธุรกิจงานบริหารจัดการระบบงานธุรกิจ (BPO) ของ Salmat Limited ผู้ให้บริการทางธุรกิจรายใหญ่ที่สุดในออสเตรเลีย

แหล่งที่มา : Shigetaka (2015)

การควบรวมกิจการเชิงกลยุทธ์หลักของฟูจิฟิล์มได้มุ่งเน้นธุรกิจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมสร้างความ เป็นเจ้าของ คิดค้นการบริการ และซื้อกิจการมาควบรวมเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ผลลัพธ์เกี่ยวกับอุปกรณ์ ด้านการแพทย์ได้สร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่อง สามารถพิเคราะห์ผ่านปัจจัยแห่งความสำเร็จ 4 ประการ ได้แก่ 1) เจตนาเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง 3) การเข้าควบรวมกิจการที่เน้น การออกแบบส่วนต่อประสานอย่างระมัดระวัง และ 4) อัตลักษณ์ร่วมกัน เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม (Shibata et al., 2021)

ฟูจิฟิล์มมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานที่ว่า “เราจะไม่หยุดยั้งในการรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์สังคมที่ยั่งยืนยิ่งขึ้น” และปรัชญาองค์กรที่ฟูจิฟิล์มกำหนดขึ้นในปี 2006 คือ “เราจะมีส่วนร่วมในการ พัฒนาวัฒนธรรมวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และอุตสาหกรรมของสังคมและจะช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้คนให้ดีขึ้น ด้วยการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง โดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและมีเอกลักษณ์เฉพาะของเรา” (Fujifilm, 2023)

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีอย่างรุนแรงจากยุคแอนะล็อกสู่ยุคดิจิทัล ทีมผู้บริหารของ บริษัทฟูจิฟิล์มได้ตระหนักถึงภาวะวิกฤตเชิงโครงสร้างที่อาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว จึงมีการประชุมหารือในระดับยุทธศาสตร์เพื่อตอบโจทย์สำคัญว่า องค์กรควรรับมือกับ “คลื่นแห่งการเปลี่ยนแปลง” (wave of transformation) ดังกล่าวอย่างไร ผลจากกระบวนการดังกล่าวนำไปสู่การกำหนดทิศทางองค์กร ผ่าน 3 กลยุทธ์หลัก (Shigetaka, 2015b) ได้แก่

1. การส่งเสริมขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ฟูจิฟิล์มได้ริเริ่มการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมา อย่างต่อเนื่อง นับเป็นหนึ่งในองค์กรแรกของโลกที่เริ่มดำเนินการวิจัยด้านกล้องดิจิทัลอย่างเป็นระบบมาตั้งแต่ ช่วงทศวรรษ 1970 ซึ่งสะท้อนถึงการเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีในระยะเริ่มต้นอย่างมีวิสัยทัศน์และเป็นระบบ ทำให้เมื่อความต้องการกล้องดิจิทัลขยายตัวอย่างรวดเร็วในช่วงปลายทศวรรษ 1990 บริษัทสามารถขยายตลาดและ ครองส่วนแบ่งระดับโลกได้ถึงร้อยละ 30 กลยุทธ์เชิงรุกนี้ยังครอบคลุมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ควบคู่ไปกับการขยายกิจการผ่านการควบรวมและซื้อกิจการในระดับนานาชาติ เพื่อตอบสนองต่อกระแสดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. การยืดอายุธุรกิจดั้งเดิม (วัสดุไวแสง) แม้จะมีการปรับตัวสู่เทคโนโลยีดิจิทัล แต่ฟูจิฟิล์มยังคงพยายาม ยืดอายุของธุรกิจวัสดุไวแสง (photo-sensitive materials) ผ่านการเพิ่มศักยภาพของเทคโนโลยีแอนะล็อก ให้สามารถแข่งขันกับระบบดิจิทัลได้ เช่น การเพิ่มความไวแสงของฟิล์มเพื่อให้สามารถถ่ายภาพได้โดยไม่ใช้แฟลช และการเพิ่มความละเอียดของภาพผ่านการปรับขนาดเม็ดเกรนให้เล็กลง กลยุทธ์นี้มีเป้าหมายเพื่อรักษาความเป็นผู้นำ ในตลาดเฉพาะกลุ่ม และใช้ทรัพยากรเดิมอย่างคุ้มค่าที่สุด

3. การพัฒนาและกระจายความเสี่ยงสู่ธุรกิจใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรม ในอนาคต โดยเฉพาะแนวโน้มการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรงขึ้น ฟูจิฟิล์มได้ขยายฐานธุรกิจไปสู่สาขาใหม่ที่ไม่พึ่งพา เทคโนโลยีดิจิทัลหรือระบบฟิล์ม เช่น ธุรกิจสุขภาพ เครื่องสำอาง และวัสดุชีวภาพ การกระจายความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ เช่นนี้ถือเป็นการสร้างฐานรายได้ใหม่ที่มั่นคง และลดการพึ่งพาทลาดั้งเดิมที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

โคโมริ ชิเงทาเกะ : ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โคโมริ ชิเงทาเกะ (Komori Shigetaka) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านเศรษฐศาสตร์จาก มหาวิทยาลัยโตเกียวในปี ค.ศ. 1963 จากนั้นได้เริ่มต้นเส้นทางอาชีพในฐานะพนักงานของบริษัทฟูจิ โฟโต้ ฟิล์ม จำกัด ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนสถานะเป็นบริษัท ฟูจิฟิล์ม โฮลดิ้งส์ คอร์ปอเรชัน (Fujifilm Holdings Corporation) โคโมริได้รับ มอบหมายให้ดูแลงานในสายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับวัสดุสิ่งพิมพ์และสื่อบันทึกข้อมูล ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของเทคโนโลยีภาพ

และการจัดเก็บสารสนเทศในยุคนั้น ระหว่างปี ค.ศ. 1996 ถึง 2000 โคโมริได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการของฟูจิฟิล์มประจำภูมิภาคยุโรป ซึ่งนับเป็นประสบการณ์เชิงบริหารระดับสากลที่หล่อหลอมวิสัยทัศน์การจัดการของโคโมริอย่างลึกซึ้ง ก่อนที่จะกลับมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานใหญ่ประเทศญี่ปุ่น ในช่วงเวลาที่อุตสาหกรรมการถ่ายภาพกำลังเผชิญภาวะเปลี่ยนผ่านเชิงเทคโนโลยีครั้งสำคัญจากระบบแอนะล็อกสู่ยุคดิจิทัล โคโมริได้กลายเป็นบุคคลสำคัญในการนำพาองค์กรเข้าสู่ยุทธศาสตร์การปฏิรูปเชิงโครงสร้าง (strategic restructuring) โดยเปลี่ยนจุดเน้นจากธุรกิจฟิล์มถ่ายภาพไปสู่กลุ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีศักยภาพการเติบโตสูง อาทิ วัสดุสำหรับจอแสดงผลชนิด LCD และอุปกรณ์ทางการแพทย์ แนวทางการบริหารเชิงรุกของโคโมริทำให้ฟูจิฟิล์มสามารถฟื้นฟูสถานะทางธุรกิจจากวิกฤตและกลับคืนสู่ความสามารถในการแข่งขันระดับโลกได้อย่างมีนัยสำคัญในช่วงที่เขาดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer) ระหว่างปี ค.ศ. 2012 ถึง 2021 ในปัจจุบัน โคโมริดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาฝ่ายบริหารของบริษัท โดยยังคงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนทิศทางการกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว (Shigetaka, 2015b)

ผู้บริหารที่มีบทบาทเชิงรุกอย่างโคโมริ ชิงทาเกะ ทำหน้าที่สร้างสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน เป็นผู้ชี้นำและควบคุมกระบวนการจัดการ ตลอดจนการจัดการสิ่งต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Lorsuwanarat, 2013) บทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤตไปสู่ความสำเร็จบนพื้นฐานนวัตกรรมของฟูจิฟิล์มมาจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์การพัฒนาย่างไม่หยุดยั้ง ในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับการวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ที่ช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์และการใช้งาน ผู้นำของฟูจิฟิล์มถือว่ามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางนำพาองค์กรก้าวข้ามอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยยึดมั่นในหลักการนำสิ่งที่เรียนรู้จากการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในเทคโนโลยีใหม่ เพื่อสร้างคุณสมบัติต่อผู้บริโภค ด้วยความท้าทายและความมุ่งมั่น ทำให้ฟูจิฟิล์มได้สร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านพ้นวิกฤต และกลับมามีอิทธิพลต่อชุมชนทั่วโลกได้อย่างเสถียรภาพและยั่งยืน

โคโมริ ชิงทาเกะ อดีตประธานกรรมการบริหารของฟูจิฟิล์ม ถือเป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการผลักดันกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากฐานรากของความคิดริเริ่มเชิงวิจัยและนวัตกรรมไปสู่ความสำเร็จเชิงกลยุทธ์อย่างโดดเด่นภายในระยะเวลาอันสั้น ในห้วงเวลาสำคัญของประวัติศาสตร์องค์กร โคโมริได้ถ่ายทอดแนวคิดสำคัญผ่านการสลักถ้อยคำสี่ประการไว้บนป้ายอนุสรณ์ของสถาบัน ได้แก่ ปัญญา (叡智) ความกล้าหาญ (勇氣) จินตนาการสร้างสรรค์ (創造) และความหวัง (希望) ซึ่งล้วนเป็นค่านิยมหลักที่สะท้อนทัศนะของโคโมริต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว โดยมีสาระสำคัญว่า “จงใช้ปัญญาแสวงหาความจริง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ด้วยความกล้าหาญ และมองไปยังอนาคตด้วยความหวังอันรุ่งโรจน์” (Shigetaka, 2015a)

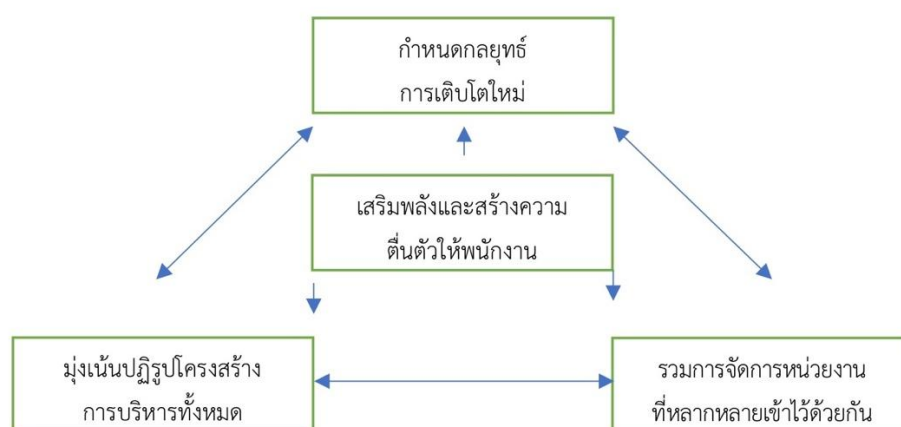
นอกจากนี้ โคโมริยังมีบทบาทสำคัญในการกำหนดปรัชญาองค์กร (corporate philosophy) ฉบับใหม่ของฟูจิฟิล์มในปี ค.ศ. 2006 ซึ่งกลายเป็นแนวทางหลักในการขับเคลื่อนองค์กรตลอดศตวรรษที่ 21 ปรัชญาดังกล่าวมีจุดเน้นที่การชำระไว้ซึ่งสถานะของฟูจิฟิล์มในฐานะ “องค์กรที่ยอดเยี่ยมและเป็นที่พึงปรารถนาของสังคม” ผ่านการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในการส่งมอบ “คุณค่าใหม่” (New Value) ให้แก่สังคม โดยอาศัยเทคโนโลยีเฉพาะทางและประสบการณ์ที่สั่งสมอย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้ การสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่องมิได้เป็นเพียงภารกิจเชิงธุรกิจเท่านั้น หากแต่เป็นพันธกิจทางสังคมที่หล่อหลอมจิตวิญญาณขององค์กรให้สามารถปรับตัวและเติบโตท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ได้อย่างมั่นคง

กระบวนการปฏิรูปองค์กรของฟูจิฟิล์มในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล มิได้เป็นผลจากความสามารถหรือวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงเพียงลำพัง หากแต่เป็นผลลัพธ์ของการบูรณาการพลังทางสถาบัน (institutional capacity) และทุนทางสังคม (social capital) ที่สั่งสมมาอย่างต่อเนื่องจากทั้งคนรุ่นก่อนและคนรุ่นปัจจุบัน องค์กรมีต้นทุนที่แข็งแกร่งทั้งด้านเทคโนโลยีระดับสูงซึ่งพัฒนาขึ้นจากการวิจัยและพัฒนาในระยะยาว และความมั่นคงทางการเงินที่เป็นรากฐานสำคัญของการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ โคโมริ ชิงทาเกะ เข้าดำรงตำแหน่ง

กรรมการผู้จัดการใหญ่เมื่อเดือนมิถุนายน ปี ค.ศ. 2000 โดยในขณะนั้นยังดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ (Chief Operating Officer: COO) ซึ่งยังไม่ใช่ผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจตัดสินใจอย่างเด็ดขาด จุดเริ่มต้นของผู้นำจึงเน้นไปที่การสร้างทีมงานระดับสูงที่มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง โดยการขับเคลื่อนการปฏิรูปอย่างจริงจังเริ่มต้นอย่างเป็นทางการเมื่อโคโมริได้รับการแต่งตั้งให้เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer: CEO) ในปี ค.ศ. 2003 ภายใต้การนำของโคโมริ ฟูจิฟิล์มได้กลายเป็นองค์กรขนาดใหญ่ระดับโลก โดยมีจำนวนพนักงานมากกว่า 70,000 คนทั่วโลก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความซับซ้อนของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทข้ามชาติ โคโมริจึงวางหลักปรัชญาการบริหารที่ลึกซึ้งยิ่งกว่าเพียงการดำรงอยู่ขององค์กร โดยมีปณิธานที่ชัดเจนตั้งแต่ต้นว่า “...ผมจะทำให้บริษัทที่ชื่อว่าฟูจิฟิล์มอยู่รอดตลอดไปในศตวรรษที่ 21 ในฐานะองค์กรชั้นนำ...” ที่ไม่ใช่เพียงแค่การทำให้บริษัทอยู่รอดต่อไปเท่านั้น แต่เป็นการดูแลบุคลากรและครอบครัวของบุคลากรของบริษัทด้วย (Shigetaka, 2015a)

ภายหลังจากที่โคโมริเข้ารับตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer: CEO) เมื่อปี ค.ศ. 2003 สิ่งแรกที่โคโมริดำเนินการคือ การจัดทำแผนปฏิรูปองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อรับมือกับวิกฤตของตลาดฟิล์มถ่ายภาพซึ่งในขณะนั้นกำลังหดตัวลงอย่างต่อเนื่อง อันเป็นธุรกิจหลักของบริษัทมาอย่างยาวนาน ในฐานะผู้บริหารระดับสูง โคโมริเล็งเห็นความจำเป็นในการกำหนดทิศทางใหม่ให้แก่บริษัท ทั้งในด้านรูปแบบขององค์กรในอนาคต วิสัยทัศน์ของบริษัทที่ต้องการบรรลุ ตลอดจนการวางแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และเพื่อให้แผนการปฏิรูปเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างทั่วถึง โคโมริจึงได้ประกาศ แผนบริหารธุรกิจระยะกลาง “VISION 75” เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2004 ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์ครอบคลุมระยะเวลาถึงปี ค.ศ. 2009 โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่า “...เราจะช่วยฟื้นฟูฟูจิฟิล์มให้รอดพ้นจากการล่มสลาย และจะทำให้บริษัทคงอยู่ต่อไปในฐานะบริษัทชั้นนำที่มียอดขาย 2-3 ล้านล้านเยน...” (Shigetaka, 2015a)

แผนบริหารธุรกิจ “VISION 75” เป็นพิมพ์เขียว หรือแนวทางสำหรับการลงมือปฏิรูปอย่างแท้จริงเพื่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยกำหนดนโยบายพื้นฐานไว้ 3 ประการ Shigetaka (2015b) ได้แก่ 1) มุ่งเน้นปฏิรูปโครงสร้างการบริหารทั้งหมดอย่างจริงจัง 2) กำหนดกลยุทธ์การเติบโตใหม่ และ 3) รวมการจัดการหน่วยงานที่หลากหลายเข้าไว้ด้วยกัน



รูปภาพที่ 1. แผนบริหารธุรกิจระยะกลาง “VISION 75”

แหล่งที่มา : Shigetaka (2015a)

ความสามารถของผู้บริหารขององค์กรในการสื่อสาร เสมือนเป็นการจุดไฟแห่งความฮึกเหิมให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานทุกคน แม้ในช่วงเวลาที่วิกฤตที่สุด การสื่อสารของผู้นำโคโมริ ชิงทาเกะ เป็นหัวใจของการขับเคลื่อนธุรกิจก้าวผ่านวิกฤตการณ์ จนกระทั่งประสบความสำเร็จ การสื่อสารนั้นมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการดำเนินกิจกรรม

ภายใต้แนวทางบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในมิติที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง “ความรู้สึกเป็นเจ้าของ” (Ownership) ต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารภายในองค์กรถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับในทิศทางใหม่ ตลอดจนมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้การปรับเปลี่ยนขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Boonsathon, 2018)

ตลอดห้วงเวลาการบริหารงานของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง ได้นำพาฟูจิฟิล์มเข้าสู่กิจการควบรวม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากบริษัทคู่แข่งอื่น ๆ ปัจจุบันฟูจิฟิล์มอยู่ภายใต้การบริหารของ เทอจิ โกโตะ ประธานกรรมการผู้แทนผู้อำนวยการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สืบจากประธานบริษัท Fujifilm Value from Innovation (2023) ฟูจิฟิล์มปรับใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยสร้างสรรค์ให้โลกใบนี้มีสุขภาวะที่ดีขึ้นและยั่งยืนยิ่งขึ้นผ่านสามกลุ่มธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจทางการแพทย์และสุขภาพ ธุรกิจวัสดุอุปกรณ์ และธุรกิจด้านการถ่ายภาพ ฟูจิฟิล์มนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ทันสมัยทั่วโลก สร้างสรรค์คุณค่าใหม่ โดยผสานเทคโนโลยีการประมวลผลภาพที่ล้ำสมัยที่สุด เทคโนโลยี AI และเทคโนโลยีที่เป็นกรรมสิทธิ์อื่น ๆ ตลอดจนช่วยส่งเสริมกระบวนการพัฒนาและการผลิตยาเพื่อการรักษาด้วยยีนและเซลล์บำบัด ซึ่งเป็นสาขาหนึ่งของการรักษาทางการแพทย์ขั้นสูง

ปรากฏการณ์พลิกโฉมองค์กร

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์การอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ การบริหารงานในองค์กรทุกแห่งต่างเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Change in Organization) คือ กระบวนการที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Yawirach, 2022) การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruptive Change) ทำให้บริษัทขนาดใหญ่หลายแห่งต้องประสบปัญหาถึงกับต้องปิดกิจการเพราะตามไม่ทันกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรงนี้ได้ เช่น Kodak, Xerox, U.S. Steel, Sears และ Digital Equipment (Lorsuwannarat, 2018) แต่ฟูจิฟิล์มสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านพ้นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างมีพลวัตและยังคงเติบโตสามารถทำกำไรได้อย่างต่อเนื่อง

จากแรงกดดันของการเปลี่ยนผ่านจากยุคฟิล์มสู่ยุคดิจิทัล ฟูจิฟิล์มต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงโครงสร้างอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ถือเป็นบททดสอบสำคัญที่ฝ่ายบริหารต้องเร่งปรับกลยุทธ์เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดในระยะยาว หากย้อนกลับไปในช่วงทศวรรษ 1980 ซึ่งเป็นยุคที่เศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นเติบโตอย่างรวดเร็ว ความต้องการฟิล์มถ่ายภาพเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศและตลาดต่างประเทศ ปรากฏการณ์ดังกล่าวส่งผลให้บริษัทฟูจิฟิล์มสามารถขยายฐานลูกค้าและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างมีนัยสำคัญ บริษัทประสบความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยีการถ่ายภาพที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งระดับโลกอย่างบริษัทโกดักได้อย่างใกล้เคียง โดยเฉพาะการเปิดตัวผลิตภัณฑ์กล้องฟิล์มใช้แล้วทิ้งรุ่น Quick Snap ในปี ค.ศ. 1986 ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมสำคัญที่รวมเอาฟิล์มและเลนส์ไว้ในตัวกล้อง ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวกลายเป็นต้นแบบของกล้องฟิล์มที่ใช้งานง่าย และสามารถเข้าถึงผู้บริโภคในวงกว้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันแม้กระแสของเทคโนโลยีดิจิทัลจะเริ่มก่อตัวขึ้นในช่วงเวลาดังกล่าว ฟูจิฟิล์มยังคงสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ฟิล์มถ่ายภาพรุ่นใหม่ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดในช่วงรอยต่อของการเปลี่ยนผ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ความต้องการฟิล์มยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ก่อนที่อุตสาหกรรมภาพถ่ายจะเผชิญกับจุดเปลี่ยนสำคัญในเวลาต่อมา (Shigetaka, 2015b)

ห้วงเวลาก่อนที่เทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามาปฏิรูปโครงสร้างของอุตสาหกรรมภาพถ่ายอย่างเป็นระบบ บริษัทฟูจิฟิล์มยังสามารถถ่วงดุลภาพของตนในฐานะผู้นำตลาดฟิล์มถ่ายภาพได้อย่างมั่นคง โดยมีรายได้รวมต่อปีเกินกว่า 100,000 ล้านบาท หรือประมาณ 21,132 ล้านบาท และสามารถสร้างกำไรสุทธิได้สูงถึง 180,000 ล้านบาท หรือคิดเป็นมูลค่าราว 29,020 ล้านบาท ตัวเลขทางการเงินเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงเสถียรภาพและประสิทธิภาพของ

แบบจำลองทางธุรกิจในช่วงเวลานั้นอย่างชัดเจน ทั้งยังถือเป็นหนึ่งในช่วงเวลาที่ต้องการมีผลประกอบการอยู่ในระดับสูงสุดในประวัติศาสตร์การดำเนินธุรกิจ (Shigetaka, 2015b)

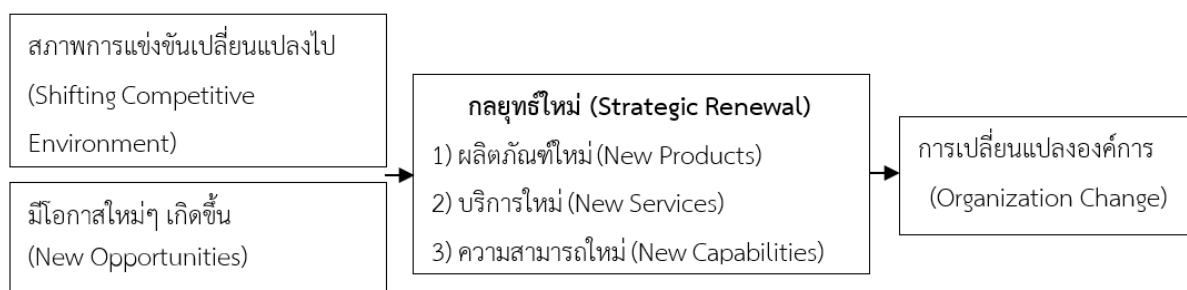
อย่างไรก็ตาม แม้จะเริ่มมีสัญญาณของการคุกคามจากเทคโนโลยีดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมภาพถ่ายแบบดั้งเดิมแล้ว แต่ด้วยความสำเร็จทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในขณะนั้น ได้ส่งผลให้การลงทุนและการพัฒนาในสายธุรกิจใหม่ ๆ ถูกเลื่อนลำดับความสำคัญ หรือแม้กระทั่งถูกมองข้ามไปอย่างสิ้นเชิง องค์กรจึงไม่สามารถแปรผลกำไรจากธุรกิจดั้งเดิมไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืนในอนาคตได้อย่างเต็มที่ ตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนาเทคโนโลยีอิงค์เจ็ทและออปติคัลดีสก์ดริวเวอร์ และการลงทุนในธุรกิจเภสัชภัณฑ์ซึ่งมีแนวโน้มสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจในระยะยาวก็ต้องถูกยุติหรือจำหน่ายกิจการออกไปภายในระยะเวลาเพียงไม่กี่ปีหลังการเริ่มต้น (Shigetaka, 2015b) สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “กับดักแห่งความสำเร็จ” (success trap) ซึ่งเป็นภาวะที่องค์กรยึดติดกับรูปแบบธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จในอดีตมากเกินไป จนขาดความสามารถในการคาดการณ์หรือเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว อันเป็นบทเรียนสำคัญสำหรับองค์กรในยุคเปลี่ยนผ่านของเทคโนโลยีดิจิทัลและเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม

ภายใต้การนำของโคโมริ ชิงทาเกะ ฟูจิฟิล์มได้เข้าสู่กระบวนการปฏิรูปองค์กรอย่างลึกซึ้ง โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่ออุตสาหกรรมฟิล์มถ่ายภาพ แผนงาน “VISION 75” ซึ่งโคโมริเป็นผู้ริเริ่มและผลักดัน มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ขององค์กร โดยมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างทางธุรกิจให้มีความยืดหยุ่นสูงขึ้น และสอดคล้องกับความเป็นจริงของตลาดในอนาคต ตั้งแต่ปี 2006 เป็นต้นมา ฟูจิฟิล์มได้ดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นระบบการผลิตขนาดใหญ่ หน่วยงานด้านการขาย การวิจัยและพัฒนา ตลอดจนการยุบเลิกห้องปฏิบัติการล้างอัดภาพที่กระจายตัวอยู่ทั่วโลก การปฏิรูปดังกล่าวเกิดขึ้นท่ามกลางแรงกดดันจากสถานการณ์ผลประกอบการที่เริ่มถดถอย โดยในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2005 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2004 รายได้จากธุรกิจฟิล์มถ่ายภาพลดลงเกือบ 10,000 ล้านเยน และส่งผลให้บริษัทประสบภาวะขาดทุนถึง 5,000 ล้านเยน (Shigetaka, 2015b)

สถานะที่การดำเนินงานของธุรกิจหลักไม่อาจตอบสนองต่อการเติบโตได้อีกต่อไป ฟูจิฟิล์มจึงตัดสินใจอย่างเด็ดขาดในการปรับลดขนาดกำลังการผลิต ตัดทอนกระบวนการที่ไม่มีประสิทธิภาพ และปรับลดบุคลากรในหน่วยธุรกิจฟิล์มถ่ายภาพลงถึง 5,000 คน เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2006 การตัดสินใจดังกล่าวไม่ได้มีเป้าหมายเพียงแค่การควบคุมต้นทุน แต่ยังเป็นการวางรากฐานไปสู่การเคลื่อนย้ายทรัพยากรไปยังธุรกิจที่มีศักยภาพสูงกว่าในอนาคตหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญของการปรับตัวคือ การลงทุนเชิงรุกในธุรกิจฟิล์มป้องกันแผ่นโพลารอยด์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลิตแผงจอภาพแอลซีดี (LCD) ฟิล์มชนิดนี้ทำหน้าที่ควบคุมทิศทางของแสงที่ส่องผ่านแผงจอ ทำให้สามารถนำไปใช้ในผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์หลากหลาย เช่น เครื่องคิดเลข คอมพิวเตอร์ และโทรทัศน์ แม้ในขณะนั้นทิศทางของเทคโนโลยีจอภาพยังไม่มีชัดเจนระหว่าง LCD กับจอพลาสมา แต่โคโมริได้ประเมินด้วยวิสัยทัศน์ว่า “LCD จะเป็นเทคโนโลยีหลักในอนาคต” ซึ่งถือเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูงภายใต้ความไม่แน่นอนของตลาดการคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ดังกล่าวได้นำไปสู่การตัดสินใจลงทุนครั้งใหญ่ในโรงงานผลิตฟูจิฟิล์มคิวชู ณ เมืองคิคุโย จังหวัดคุมาโมโตะ สำหรับการผลิตแผ่นฟิล์ม FUJITAC ซึ่งใช้ในแผงจอ LCD โดยมีวงเงินลงทุนรวมสูงถึงกว่า 150,000 ล้านเยน แม้จะเป็นการลงทุนล่วงหน้าก่อนที่ตลาดจะขยายตัวอย่างเต็มที่ แต่ในที่สุด ฟูจิฟิล์มสามารถยึดครองส่วนแบ่งตลาดฟิล์มป้องกันแผ่นโพลารอยด์ได้มากกว่าร้อยละ 70 ของตลาดโลก ร่วมกับบริษัทคู่แข่งอีกหนึ่งราย ซึ่งทั้งสองบริษัทรวมกันครองตลาดเกือบทั้งหมด กระบวนการปฏิรูปภายใต้การนำของโคโมริ มิได้เป็นเพียงการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อความอยู่รอดในระยะสั้น แต่สะท้อนถึงความสามารถในการมองการณ์ไกลเชิงระบบการจัดสรรทรัพยากรใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ และการขับเคลื่อนนวัตกรรมในภาวะวิกฤต (Shigetaka, 2015b)

การตัดสินใจลงทุนของโคโมริในเทคโนโลยีฟิล์มป้องกันแผ่นโพลาริซ์ แม้ยังไม่ชัดเจนถึงทิศทางความต้องการของตลาด สะท้อนถึงภาวะผู้นำที่กล้ารับความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ควบคู่กับวิสัยทัศน์ที่มองไกล การเลือกลงทุนในเทคโนโลยีใหม่นี้ตั้งอยู่บนฐานของการวิเคราะห์แนวโน้มตลาดอย่างลุ่มลึก และมุ่งเน้นการสร้างโอกาสในอุตสาหกรรมเกิดใหม่ แทนที่จะยึดติดกับธุรกิจฟิล์มถ่ายภาพแบบดั้งเดิม ในเวลาต่อมา พูจิฟิล์มสามารถขยายบทบาทสู่ตลาดจอแอลซีดีและสมาร์ตโฟนได้อย่างแข็งแกร่ง ส่งผลให้ธุรกิจฟิล์มป้องกันแผ่นโพลาริซ์เติบโตอย่างรวดเร็ว จากยอดขายเพียง 2 พันล้านเยนในช่วงต้นทศวรรษ 1990 เพิ่มขึ้นเป็น 2 แสนล้านเยนภายในสองทศวรรษ กลายเป็นแหล่งรายได้หลักที่ช่วยชดเชยการถดถอยของธุรกิจเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Shigetaka, 2015b)

พูจิฟิล์มมีการปรับกลยุทธ์ขององค์กรใหม่ (Strategic Renewal and Organizational change) ภายหลังมีการปรับเปลี่ยนลักษณะการดำเนินธุรกิจตามกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ถูกกลืนกินด้วยเทคโนโลยี (Technology Disruption) โดยกลยุทธ์ใหม่กลยุทธ์ใหม่ (Strategic Renewal) ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Products) บริการใหม่ (New Services) และความสามารถใหม่ (New Capabilities)



รูปภาพที่ 3. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรใหม่ (Strategic Renewal and Organizational change)

แหล่งที่มา: Yawirach (2022)

พูจิฟิล์มได้ตัดสินใจเลือกสาขาธุรกิจที่สำคัญ 6 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ 1) ธุรกิจภาพดิจิทัล (Digital Imaging) ซึ่งเป็นตัวแทนของการพัฒนากล้องดิจิทัล โดยผลิตภัณฑ์หลักประกอบไปด้วยกล้องดิจิทัลที่ใช้เทคโนโลยีการประมวลผลภาพขั้นสูง ซึ่งจุดแข็งของพูจิฟิล์มในธุรกิจนี้อยู่ที่เลนส์ เซ็นเซอร์รับภาพ และเทคโนโลยีการประมวลผลภาพที่ล้ำหน้า 2) ธุรกิจอุปกรณ์ทางทัศนศาสตร์ (Optical Devices) พูจิฟิล์มมีสินค้าหลักในกลุ่มนี้ เช่น เลนส์สำหรับทีวี กล้องวงจรปิด และโทรศัพท์มือถือ ที่ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพสูง 3) ธุรกิจวัสดุฟังก์ชันสูง (Highly Functional Materials) หนึ่งในผลิตภัณฑ์ที่เด่น คือ ฟิล์มป้องกันแผ่นโพลาริซ์ ซึ่งถือเป็นสินค้าที่พูจิฟิล์มมีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าร้อยละ 70 ทั่วโลก 4) ธุรกิจระบบกราฟิก (Graphic Systems) ที่เกี่ยวข้องกับการพิมพ์และการพัฒนาอุปกรณ์การพิมพ์ดิจิทัล 5) ธุรกิจการบริหารจัดการเอกสาร (Document Solutions) ซึ่งเป็นธุรกิจหลักที่ดำเนินการโดยพูจิ ชิร็อกซ์ โดยผลิตภัณฑ์รวมถึงเครื่องถ่ายเอกสาร อุปกรณ์มัลติฟังก์ชัน เครื่องพิมพ์ และระบบจัดการสำหรับตลาดพิมพ์ดิจิทัล และ 6) ธุรกิจด้านการดูแลสุขภาพ (Healthcare) ซึ่งเริ่มต้นจากฟิล์มเอกซเรย์และอุปกรณ์ทางการแพทย์เพื่อการวินิจฉัย จากนั้นได้ขยายไปสู่การผลิตเครื่องสำอาง อาหารเสริม และยารักษาโรค การปรับโครงสร้างธุรกิจเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการวางกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและการมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการในตลาดที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

จากสาขาธุรกิจ 6 สาขาธุรกิจสะท้อนให้เห็นถึงการปรับทิศทางความสามารถที่หลากหลาย เช่น วัสดุอุตสาหกรรม โซลูชันด้านเอกสาร ยา และแม้กระทั่งเครื่องสำอาง ซึ่งทำให้สร้างผลประกอบการได้อย่างต่อเนื่องผ่านการเปลี่ยนแปลง 4 โหมด ได้แก่ การผสมผสาน การขยาย การขยับ และการสนใจ ที่ผู้บริหารระดับสูงได้ดำเนินการและสร้างกลไกการรับรู้ที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง (Takeda, 2021)

นอกจากนี้ ฟูจิฟิล์มยังมีบทบาทสำคัญจากการจัดตั้งสถาบันวิจัยที่มุ่งเน้นการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งสามารถตอบโจทย์ความต้องการของตลาดและลูกค้าได้อย่างตรงจุด การสร้างเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการผลิตของบริษัทนั้นไม่เพียงแต่ช่วยเสริมสร้างความก้าวหน้าและความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ แต่ยังเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ซึ่งทำให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพที่สูงขึ้นอีกด้วย การวิจัยและการพัฒนาเหล่านี้เป็นอีกหนึ่งช่องทางสำคัญในการสร้างชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือให้กับฟูจิฟิล์มในตลาด เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการพัฒนาผ่านการวิจัยมักจะมีคุณภาพสูงและได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภค

โคโมริได้ถ่ายทอดแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการจัดตั้งสถาบันวิจัยระดับสูง โดยมุ่งเน้นการบูรณาการองค์ความรู้จากนักวิจัยหลากหลายสาขาภายในองค์กร เพื่อดำเนินการวิจัยขั้นสูงแบบสหวิทยาการ อันเป็นรากฐานในการพัฒนาเทคโนโลยีหลักสำหรับธุรกิจและผลิตภัณฑ์ใหม่ในอนาคต แผนการจัดตั้งสถาบันวิจัยแห่งนี้ถูกออกแบบโดยให้บทบาทสำคัญกับนักวิจัยในการกำหนดทิศทางและโครงสร้างของอุปกรณ์วิจัยด้วยตนเอง ส่งผลให้เกิดการรวมตัวของผู้เชี่ยวชาญมากกว่า 900 คน ภายใต้เป้าหมายร่วมในการขับเคลื่อนการวิจัยด้านเทคโนโลยีขั้นสูงอย่างเป็นระบบ โดยมีนโยบายหลักของสถาบันกำหนดไว้อย่างชัดเจนจำนวน 3 ประการ (Shigetaka, 2015b) คือ 1) หลอมรวมความรู้ (Intellectual Fusion) หลอมรวมแนวทางการรู้และแนวทางการคิด ของวิศวกรหลากหลายสาขา 2) สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) สร้างสรรค์นวัตกรรม เทคโนโลยี และค่านิยมใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และ 3) สร้างคุณค่าใหม่ (Value Creation) มอบคุณค่าใหม่ที่ลูกค้ารับรู้สู่สังคม โคโมริมองว่า การควบคุมค่าใช้จ่ายในการวิจัยไม่ใช่เรื่องที่ต้องปรับปรุงในการปรับเปลี่ยนองค์กร เพราะเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างอนาคต ซึ่งนอกจากจะไม่ลดลงแล้วยังควรเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้ฟูจิฟิล์มสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือบทบาทของนักวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญในการคิดค้นและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่เข้าสู่กระบวนการผลิตอย่างเหมาะสม นักวิจัยเหล่านี้ทำหน้าที่เสมือน “นวัตกรรมภายในองค์กร” (in-house innovators) ซึ่งมีส่วนในการสร้างคุณค่า เพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และยกระดับความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในระดับสากล ผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากกระบวนการวิจัยและพัฒนาโดยตรงจึงไม่เพียงแต่มีคุณภาพสูงและความน่าเชื่อถือในสายตาผู้บริโภคเท่านั้น หากยังช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงของฟูจิฟิล์มในฐานะองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมอีกด้วย สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2. การวิเคราะห์ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎี	แนวคิดหลัก	การประยุกต์ในกรณี Fujifilm
Transformational Leadership (Bass & Avolio, 1993)	สร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ การกระตุ้นสติปัญญา	โคโมริ สื่อสารวิสัยทัศน์ Second Foundation, จัดตั้งทีมวิจัย, สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลง
Dynamic Capabilities (Futuristnida, 2022; Teece, 2023)	ความสามารถในการเปลี่ยน ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ใหม่	ใช้เทคโนโลยีฟิล์มเดิมต่อยอดสู่ ยาเวชสำอาง อุตสาหกรรมชีวภาพ
Strategic Adaptability (McKee, et al., 1989)	ความยืดหยุ่นในการวางกลยุทธ์	แยกธุรกิจ กล้องโฟกัสที่กลุ่มธุรกิจสุขภาพ และเทคโนโลยี

แหล่งที่มา : สรุปโดยผู้เขียน

ความสำเร็จและความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลง

1. ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การของฟูจิฟิล์มมีความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญ เพราะได้สร้างผลกระทบที่มีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรม จนกลายเป็นที่ยอมรับในตลาดและลูกค้าทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง สำหรับฟูจิฟิล์มที่เริ่มต้นธุรกิจด้วยผลิตภัณฑ์ฟิล์มถ่ายภาพจนกลายเป็นพันธมิตรกับร้านอัดรูปที่สร้างเครือข่ายไปทั่วโลก เปรียบเสมือนเป็นสาขาย่อยของฟูจิฟิล์ม เมื่อความต้องการฟิล์มถ่ายภาพลดลงอย่างมากจากการเปลี่ยนเข้าสู่ยุคดิจิทัล แต่พร้อม ๆ กันนั้น ทางฟูจิฟิล์มตระหนักได้ว่าความต้องการพิมพ์ภาพจากกล้องดิจิทัลจะเพิ่มขึ้นในอนาคต นำมาสู่แนวคิดเรื่องการเปลี่ยนร้านอัดรูปให้กลายเป็นศูนย์กลางการพิมพ์ไฟล์ภาพจากกล้องดิจิทัล เป็นการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจทั้งในด้านราคาและคุณภาพ ด้วยการพัฒนา “ดิจิทัลมินิแล็บ” (Digital Minilab) ที่เรียกว่า “ฟรอนเทียร์” (Frontier) ขึ้นมาและนำไปใช้ร้านอัดรูปทั่วโลก สิ่งนี้เป็นการรักษาพันธมิตรร้านอัดรูปให้ยังอยู่รอดของฟูจิฟิล์ม ส่งผลให้ร้านอัดรูปสามารถสร้างรายได้ด้วยการพิมพ์ภาพถ่ายจากกล้องดิจิทัลแทนบริการล้างฟิล์มภาพแบบเดิมช่วยพลิกโฉมร้านอัดรูปให้กลับมามีชีวิตอีกครั้ง

แม้การหดตัวของตลาดฟิล์มถ่ายภาพจะกระทบต่อร้านอัดรูปจำนวนมากจนต้องปิดกิจการ แต่การพัฒนาเครื่องพิมพ์ภาพดิจิทัลของฟูจิฟิล์มกลับช่วยให้หลายธุรกิจสามารถปรับตัวและอยู่รอดได้ ส่งผลให้บริษัทขยายขนาดตลาดและรักษาส่วนแบ่งระดับโลกไว้ได้ ในขณะที่ได้คัดเลือกจ้างผลิตเทคโนโลยีจากภายนอก ฟูจิฟิล์มกลับพัฒนาเทคโนโลยีด้วยตนเอง กลายเป็นข้อได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่ช่วยรักษาความเป็นผู้นำในตลาด และยังเอื้อประโยชน์ต่อการเติบโตของธุรกิจอื่นภายในองค์กรในบริบทของยุคดิจิทัลที่พลวัตของความต้องการผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนขึ้น

ฟูจิฟิล์มได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับตัวผ่านการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในภาคธุรกิจการพิมพ์ ซึ่งความต้องการของตลาดมีลักษณะหลากหลายและเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น การบูรณาการความร่วมมือระหว่างบริษัทฟูจิฟิล์มและบริษัทในเครือคือ ฟูจิฟิล์ม บิสซิเนส อินโนเวชัน จึงถูกออกแบบมาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการแบบครบวงจร (end-to-end solutions) ซึ่งสะท้อนแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการตอบสนองต่อพลวัตของตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งสองหน่วยธุรกิจมีบทบาทแตกต่างกัน แต่กลับเกื้อหนุนกัน โดยฟูจิฟิล์มมุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีการพิมพ์ระดับสูง ขณะที่ฟูจิฟิล์ม บิสซิเนส อินโนเวชัน เน้นการให้บริการโซลูชันทางธุรกิจที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล การทำงานร่วมกันในลักษณะดังกล่าว จึงถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับอุตสาหกรรมการพิมพ์ที่กำลังเปลี่ยนผ่านอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

เส้นทางการเป็นที่ยอมรับด้านศูนย์รวมการพิมพ์ครบวงจรของฟูจิฟิล์มเสมือนว่าอยู่ไม่ไกล หากพิจารณาจากทั่วโลกที่ทำรายได้สูงสุดเท่าที่เคยมีมา และยังมีรายได้เพิ่มขึ้นในทุกกลุ่มธุรกิจอีกด้วย ซึ่งการเติบโตนี้ก็สอดคล้องไปกับเทรนด์ของตลาดที่มีความต้องการงานพิมพ์ที่สูงขึ้นโดยเฉพาะในกลุ่มบรรจุภัณฑ์ที่เติบโตและขยายตัวไปพร้อม ๆ กับธุรกิจ MSME และ e-commerce โดยมีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นปัจจัยเร่ง บริษัทให้คำปรึกษาขนาดใหญ่อย่าง McKinsey & Company (2020) ได้เสนอโมเดล “The Path to the Next Normal” ที่จะเพื่อช่วยให้องค์กรปรับตัวและเตรียมความพร้อมสำหรับยุค New Normal ได้แก่ 1) การตัดสินใจ (Resolve) องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายที่เกิดขึ้น ต้องอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินงาน 2) ความยืดหยุ่น (Resilience) พัฒนาและเสริมสร้างความยืดหยุ่นในองค์กร เพื่อให้สามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต 3) การกลับคืนสู่สภาวะปกติ (Return) วางแผนและดำเนินการเพื่อกลับมาดำเนินธุรกิจตามปกติ โดยพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ 4) การจินตนาการใหม่ (Reimagination) คิดค้นและปรับปรุงรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อให้สอดคล้อง

กับความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และ 5) การปฏิรูป (Reform) ดำเนินการปฏิรูปองค์การในระดับลึก เพื่อสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขัน

2. ปัจจัยความสำเร็จของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในช่วงเปลี่ยนผ่านขององค์กรซึ่งมักเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและความรู้สึกสับสนของสมาชิก ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารวิสัยทัศน์ ชี้ให้เห็นปัญหาและแนวทางในอนาคต ตลอดจนกระตุ้นให้บุคลากรก้าวข้ามเป้าหมายส่วนบุคคลสู่ความร่วมมือในระดับองค์กร ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง สร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนทางจิตใจ และเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในการปรับตัวและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Lorsuwannarat, 2018)

เนื่องจากผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางการเติบโตของบริษัท โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูจิฟิล์มอย่าง โคโมริ ชิเงทากะ อดีตประธานกรรมการที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดและส่งเสริมวิสัยทัศน์ ปรัชญาของบริษัทให้เป็นที่รับรู้จนได้รับความยอมรับจากบุคลากร เพราะการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และปรัชญาที่สอดคล้องกันช่วยให้ทุกคนในองค์กรมีแนวทางเป้าหมายที่เหมือนกันในการปฏิบัติงาน โดย Raktham & Ractham (2017) ได้กำหนดคุณสมบัติที่สำคัญของภาวะผู้นำในการบริหารองค์การที่ต้องมีคุณลักษณะเป็นผู้นำทีมที่ยิ่งใหญ่มองภาพกว้าง คิดไกล และใฝ่สูงเรียนรู้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานเป็นวิสัยทัศน์ (Visions) แผนกลยุทธ์ (Strategies) พันธกิจ (Mission) แผนงาน (Planning) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goals) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่มีพร้อมในตัวโคโมริ ชิเงทากะ

สำหรับฟูจิฟิล์ม บริษัทที่มุ่งนำเสนอนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้กับตลาดและลูกค้า การมีผู้นำที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม ความต้องการของตลาดและลูกค้าจะช่วยสร้างความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจของบริษัท นอกจากนี้ โคโมริ ยังสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ให้กับฟูจิฟิล์มที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทในมุมมองของตลาดและกลุ่มผู้ลงทุน สร้างความยืดหยุ่นพร้อมปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ฟูจิฟิล์มสามารถยืนอยู่ได้ด้วยการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดและสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ ดังนั้น ลักษณะผู้นำที่โคโมริมีเหล่านี้สามารถสร้างความสำเร็จของฟูจิฟิล์มโดยชัดเจน โดยทำให้บริษัทมีความแข็งแกร่งในการเติบโตอย่างยั่งยืน และสามารถแข่งขันในตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จของฟูจิฟิล์มสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ส่วนการบริหารองค์การ หมายถึง การเพิ่มยอดขายและทำกำไรด้วยการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าทางสังคม ลงทุนกับอนาคตเพื่อรักษาวงศ์การให้อยู่รอดในระยะยาว ซึ่งผู้ทำหน้าที่ผู้นำองค์การต้องคิดอย่างเป็นรูปธรรมและต้องลงมือทำเพื่อองค์การในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน สามารถสรุปได้เป็น 4 หลัก ดังนี้

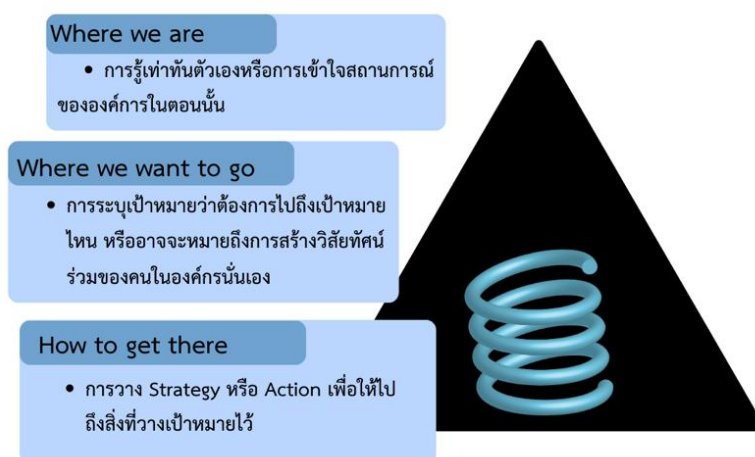
1) หลักการอ่าน สิ่งที่ต้องทำเป็นอันดับแรก คือ การอ่าน อ่านสถานการณ์ที่อยู่รอบตัวที่กำลังเผชิญกับสถานการณ์นั้นว่าเป็นเช่นใด กำลังเกิดอะไรขึ้น ผู้นำต้องเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันอย่างถูกต้องภายใต้เวลาและข้อมูลที่จำกัดและต้องอ่านอนาคตว่าจะเป็นอย่างไรต่อไป สถานการณ์การแข่งขันจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง แต่ผู้นำต้องนิ่งและคาดการณ์อนาคตว่าจะเป็นอย่างไรต่อไปให้ถูกต้องที่สุด โดยประเมินจากสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน

2) หลักการคิดวางแผน เมื่ออ่านสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตได้แจ่มชัด ผู้นำจำเป็นต้องคิดและวางแผนต่อจากจุดนั้นว่า “จะมุ่งหน้าไปทางไหน” และ “ควรทำอะไร” แล้วนำความคิดรวบยอดนั้น ไปกำหนดแผนกลยุทธ์หรือแผนการอย่างเป็นรูปธรรม การรู้ว่าเราอยู่ที่ไหน (Where we are) เป็นขั้นตอนแรกและสำคัญมาก

ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กร หรือธุรกิจ การทำความเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันอย่างละเอียดและชัดเจนจะทำให้รู้ว่าองค์กรกำลังเผชิญกับอะไรและสามารถระบุปัญหา หรือจุดอ่อนที่ต้องแก้ไขได้ ซึ่งเรียกขั้นตอนนี้ว่าการวิเคราะห์ธุรกิจ (Business Analysis) ขั้นตอนที่สอง การรู้ว่าต้องการไปที่ไหน (Where we want to go) คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และความปรารถนาทางวัฒนธรรม (Desired Culture) ขององค์กร เป็นการมองไปยังอนาคตและตั้งเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรมีทิศทางที่แน่นอนและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร และขั้นตอนสุดท้าย การรู้ว่าต้องไปอย่างไร (How to get there) คือ การวางแผนและดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การดำเนินการนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ปัจจุบันไปสู่อนาคตที่ต้องการ โดยมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานและกลยุทธ์ที่ชัดเจน (Lanzer, 2018)

3) การสื่อสาร แม้ความมุ่งมั่นอันแรงกล้าของผู้บริหารที่จะฟันฝ่าวิกฤตจะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญ แต่แน่นอนว่าผู้นำไม่อาจผ่านวิกฤตนั้นไปได้ด้วยตัวเพียงคนเดียว จึงต้องถ่ายทอดความมุ่งมั่นนั้นให้ขยายตัวไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้บุคลากรทุกคนต้องตระหนักถึงสถานะการณ์ที่กำลังเผชิญหน้า และต้องทำให้บุคลากรแต่ละคนเกิดความตระหนักอย่างแรงกล้าว่าจะฟันฝ่าปัญหาและอุปสรรคไปด้วยกัน ดังนั้น จึงสำคัญที่ผู้นำองค์กรจะสื่อสารไปสู่บุคลากรขององค์กรได้อย่างไร

4) หลักการลงมือทำ เพราะผู้บริหารไม่ใช่นักวิจารณ์ หรือนักวิชาการ ดังนั้น การสื่อสารด้วยคำพูดที่ว่า “สถานการณ์ปัจจุบันเป็นแบบนี้” “อนาคตจะเป็นแบบนี้” “ฉะนั้นมาทำแบบนี้กันเถอะ” จึงไม่มีประโยชน์อันใด เมื่อตัดสินใจเลือกแล้วต้องทำให้สำเร็จ ถ้าไม่เกิดการลงมือทำ ทั้งการอ่าน และการคิดวางแผน จะไม่มีความหมายอันใด ผู้นำจึงต้องยืนอยู่เบื้องหน้าและลงมือทำภารกิจให้สำเร็จลุล่วงให้ได้



รูปภาพที่ 4. The Eternal Triangle of change

แหล่งที่มา : Lanzer (2018)

บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำพาองค์กรให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ Malee (2019) ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับ Agile Organization ไว้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) เป้าหมายสูงสุดขององค์กรยังคงเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า “ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” รวมทั้งเน้นการตอบสนอง หรือสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ด้วย ซึ่งฟูจิฟิล์มมีการคิดการอ่านและทบทวนกับสิ่งนี้อยู่ตลอดเวลา

2) อาศัยเครือข่ายของทีมขนาดเล็กที่มีอิสระ (Empowered Teams) เป็นตัวขับเคลื่อนงาน แม้ว่าโครงสร้างที่เป็นแกนหลักขององค์กรอาจจะเป็นแบบดั้งเดิม แต่ทีมเหล่านี้จะเป็นผู้นำการปรับเปลี่ยนแบบแผน กระบวนการและวิธีการทำงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ซึ่งอาจมีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความคลุมเครือ และยากแก่การคาดเดา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการทำงานผู้บริหารไม่สามารถทำทุกอย่างได้สำเร็จเพียงผู้เดียว ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของฟูจิฟิล์มจึงให้ความสำคัญกับทีมงานและบุคลากรอย่างมาก เพราะบุคลากรเหล่านี้จะเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนและผลักดันนโยบายของผู้บริหารให้ไปสู่ความสำเร็จ

3) มีระบบการตัดสินใจที่รวดเร็ว เน้นการเปลี่ยนแปลงที่ให้เห็นผลเร็วในระยะสั้น มีระบบการติดตาม ประเมิน และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ได้เร็วตาม หลักการเรียนรู้จากบทเรียนความล้มเหลว (Fail Fast, Learn Fast) เมื่อการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ฟูจิฟิล์มได้ลงมือปฏิบัติในทันที ซึ่งไม่ใช่แค่การประกาศออกไปเท่านั้น แต่สิ่งที่ฟูจิฟิล์มเน้น คือ การลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมที่มีค่ามากกว่าการพูดเพียงอย่างเดียว

4) ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลที่พร้อมปรับตัวและมีความรักในงาน (Passion) โดยสร้างวัฒนธรรมที่ เน้นให้อิสระในการทำงาน (Empowering Culture) และเน้นความร่วมมือ (Collaboration) เพื่อสร้างคุณค่าให้กับ องค์กร ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของฟูจิฟิล์มขับเคลื่อนองค์กรด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ และสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็นค่านิยมร่วมและประกาศออกไปให้บุคลากรรับทราบในทิศทางเดียวกัน เพราะบุคลากรเหล่านี้จะนำความสำเร็จ มาให้กับบริษัท ดังนั้น ฟูจิฟิล์มจึงให้ความสำคัญกับการรับรู้แนวโน้มทิศทางการบริหารบริษัทผ่านวิสัยทัศน์ที่ทาง ผู้บริหารกำหนดและประกาศให้ทุกคนรับรู้ร่วมกัน

5) การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ฟูจิฟิล์มถือเป็น ตัวอย่างที่สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความมุ่งมั่นในการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับงานวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็น พื้นฐานสำคัญของการสร้างสรรค์นวัตกรรม ทั้งในรูปแบบของกระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถ ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ภาวะผู้นำสำหรับการพลิกโฉมสู่องค์กรที่พร้อมปรับเปลี่ยน หากอาศัยแนวคิดของ John Kotter ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำสำหรับการพลิกโฉมสู่องค์กรที่พร้อมปรับเปลี่ยน (Leadership for Agile Transformation) ต้องเริ่มจากการสร้างความรู้สึกและความตระหนักว่าถึงเวลาที่ต้องเปลี่ยนแปลง และต้องเปลี่ยนอย่างเร่งด่วน (Sense of Urgency) ซึ่งถือว่าเป็นบันไดขั้นแรกที่มีความสำคัญที่สุดในกระบวนการ บริหารการเปลี่ยนแปลง (Malee, 2019)

3. ปัจจัยความสำเร็จจากนโยบาย “VISION 75”

เมื่อมีการกำหนดอนาคตขององค์กรแล้ว จึงจะนำไปสู่การแปลงองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น โครงสร้าง องค์กร ระบบการทำงาน วัฒนธรรม เทคโนโลยี เป็นต้น โดยองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับแนวคิดของ องค์กรในอนาคตที่องค์กรเลือกด้วย ในที่นี้องค์กรในอนาคตเป็นแนวคิดที่ต้องการในลักษณะต่าง ๆ ที่แบ่งตาม จุดเน้นขององค์กรเป็นองค์การที่มุ่งเน้นเรื่องงาน คน และเทคโนโลยี นำไปสู่การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ ก่อนทำการประเมินการเปลี่ยนแปลง และสร้างความยั่งยืนในลำดับถัดไป (Lorsuwannarat, 2018)

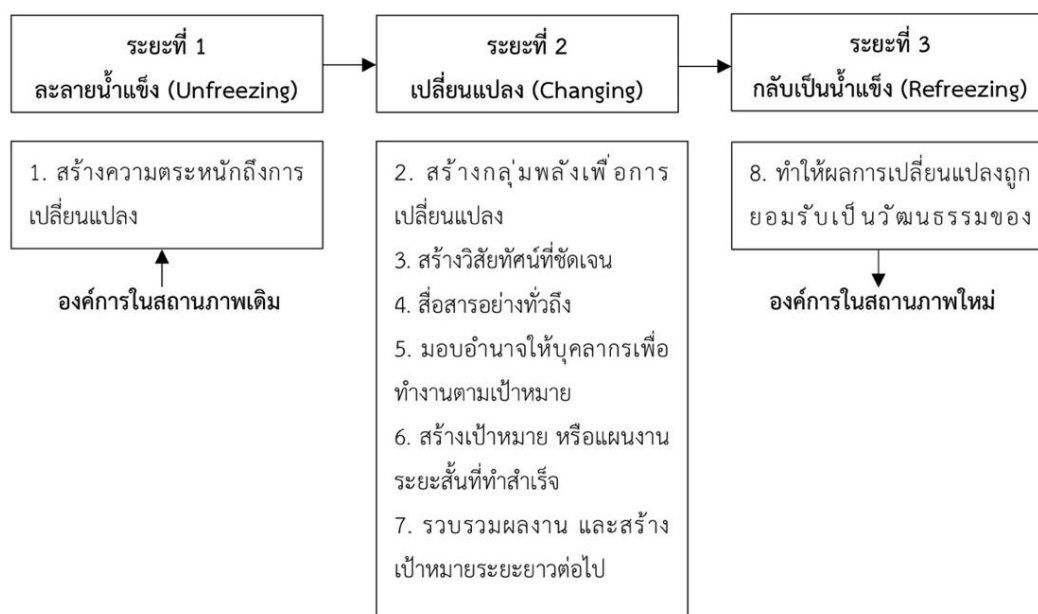
การดำเนินนโยบาย “VISION 75” ของฟูจิฟิล์มทำให้บริษัทสามารถฝ่าฟันวิกฤตเดินทางมาได้จนถึงปัจจุบัน จากแผนการดำเนินธุรกิจในระยะปานกลางที่มีแนวคิดในการเพิ่มพลังและสร้างความตื่นตัวให้บุคลากร ด้วยการ กำหนดกลยุทธ์การเติบโตใหม่ ปฏิรูปโครงสร้างการบริหารทั้งหมดอย่างจริงจัง และรวมพลังการจัดการหน่วยงาน อันหลากหลายเข้าด้วยกัน เป็นพิมพ์เขียวสำหรับการลงมือปฏิรูปอย่างแท้จริงเพื่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่พา

ฟูจิฟิล์มเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้าและตลาดด้วยการสร้างผลิตภัณฑ์ บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการ ความพึงพอใจของลูกค้าได้ ทำให้ฟูจิฟิล์มสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้าและตลาดได้เป็นอย่างดี

การนำนโยบาย “VISION 75” ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นผลทำให้ฟูจิฟิล์มสามารถเพิ่มยอดขายและกำไรได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นที่ยอมรับในกลุ่มผู้ลงทุนและตลาดหุ้น ทั้งยังสร้างความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจ เพิ่มความเชื่อถือจากตลาด และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บริษัทมีความมั่นคงและพร้อมเติบโตจากนโยบาย “VISION 75” ที่มุ่งการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารทั้งหมดอย่างจริงจัง ซึ่งผลพวงที่ได้เป็นผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม คือ สถาบันวิจัยของฟูจิฟิล์มที่เป็นหน่วยงานภายในที่สร้างจุดแข็งเพื่อความได้เปรียบทางการตลาดและคู่แข่งให้กับทางฟูจิฟิล์มได้เป็นอย่างดี

4. ปัจจัยความสำเร็จจากการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารทั้งหมดอย่างจริงจัง

Lorsuwannarat (2018) ได้ชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การประกอบด้วยหลายมิติ คือ การเปลี่ยนแปลงขอบเขตขององค์การ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารทั้งหมดอย่างจริงจังสามารถมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ ฟูจิฟิล์มได้เลือกจัดทำโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์การช่วยให้มีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง



รูปภาพที่ 5. กระบวนการทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

แหล่งที่มา : Lewin (1951), Achua & Lussier (2013), Griffin & Moorhead (2014).

การตัดสินใจเลิกธุรกิจบางอย่าง หรือการเข้าซื้อธุรกิจบางประเภทเพื่อควรวรรณกิจการ รวมถึงการเลิกจ้างบุคลากรจำนวนมากของฟูจิฟิล์ม เป็นการตัดสินใจที่ทำให้ฟูจิฟิล์มนำพากิจการต่าง ๆ อยู่รอดมาจนถึงทุกวันนี้ สามารถช่วยให้ฟูจิฟิล์มปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการตัดสินใจเลิกธุรกิจที่ไม่ได้เป็นไปตามแผน หรือไม่ได้ทำกำไรมากพอสามารถช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของบริษัท นอกจากนี้ การเลิกจ้างบุคลากรจำนวนมากอาจเป็นส่วนหนึ่งของการปรับสมดุลทางการเงิน หรือการปรับโครงสร้างการบริหาร เพื่อให้ฟูจิฟิล์มสามารถรักษาความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจ สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ถือหุ้นและนักลงทุนว่าบริษัทมีการวางแผนการปรับตัวต่อเปลี่ยนแปลงในตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ นักลงทุนมักจะมองว่าการปรับตัวต่อเปลี่ยนแปลงเป็น

สิ่งที่จำเป็นและสามารถสร้างความเชื่อมั่นในการลงทุน อย่างไรก็ตาม ทุกอย่างมีการปรับลด แต่ฟูจิฟิล์มกลับเพิ่มเติมงบประมาณในส่วนของการวิจัยเข้าไป เพราะนั่นคือ หน่วยงานที่จะสามารถทำให้ฟูจิฟิล์มเห็นทางรอดของธุรกิจ

การเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติขององค์กรที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากการเปลี่ยนแปลงจะเป็นธรรมชาติขององค์กรแล้ว ยังเป็นสิ่งที่ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การมองหาแนวทางใหม่ ๆ การทำงานที่แตกต่างออกไปจากการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ ในองค์กร ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ดังนั้น การที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ๆ เพื่อเกิดการพัฒนาในประสิทธิภาพและประสิทธิผลถือเป็นคุณสมบัติขององค์กรที่มีคุณภาพทั้งหลายที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความคุ้นเคยขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดเป็นมุมมองและวัฒนธรรมองค์กรที่ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี จะสังเกตได้ว่าองค์กรชั้นนำทั้งหลาย ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ จะมีคุณลักษณะตรงนี้ที่ชัดเจน และมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอด เป็นองค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง ปรับตัวได้ดีและทันต่อสถานการณ์เป็นองค์กรที่ทันสมัยและเป็นผู้นำในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งที่สร้างศักยภาพในการแข่งขันและสร้างโอกาสให้แก่องค์กรชั้นนำทั้งหลาย ดังเช่น Sindhudecha (2006) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงหมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับพร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้

Lorsuwannarat (2010) สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของฟูจิฟิล์ม การละลาย คือ การสูญเสียธุรกิจหลัก ภายใต้วิกฤตการณ์ กระแสคลื่นแห่งการเปลี่ยนแปลงจากยุคฟิล์มสู่ยุคดิจิทัลที่ส่งผลอย่างรุนแรงต่อฟูจิฟิล์ม สร้างความท้าทายบทใหม่ให้กับทีมบริหารได้รับมือหาทางออกเพื่อนำพาบริษัทให้ก้าวข้ามผ่านพ้นวิกฤตนี้ไปได้ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย “VISION 75” ส่งผลให้เกิดการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารทั้งหมดอย่างจริงจัง เพื่อให้ธุรกิจฟิล์มถ่ายภาพยังดำเนินต่อไปได้ ฟูจิฟิล์มจำเป็นต้องปรับโครงสร้างใหม่ให้เป็นธุรกิจที่ทำกำไรได้อย่างมั่นคง และการทำให้มั่นคงด้วยการประกาศแผนปฏิรูปแผนการดำเนินธุรกิจในระยะปานกลางที่มีแนวคิดในการเพิ่มพลังและสร้างความตื่นตัวให้บุคลากรกำหนดกลยุทธ์การเติบโตใหม่ และสร้างสำหรับการลงมือปฏิรูปอย่างแท้จริงเพื่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

การเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านช่วยให้ฟูจิฟิล์มพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้ก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมธุรกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ช่วยให้บริษัทสามารถเป็นผู้นำในแวดวงธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ด้านการเปลี่ยนแปลงขอบเขตขององค์กรอาจเกิดขึ้นผ่านการยุบ หรือควบรวมกิจการที่ไม่ใช่ส่วนหลักของฟูจิฟิล์ม เพื่อมุ่งเน้นทรัพยากรในส่วนที่สำคัญที่สุด การสร้าง หรือยุบธุรกิจย่อยในส่วนที่มีศักยภาพในการเจริญเติบโต เช่น การแยกธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องออกจากฟูจิฟิล์มเพื่อให้สามารถกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน เป็นต้น ด้านการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจ โดยการทำให้โครงสร้างมีความเหมาะสม ใช้โครงสร้างการบริหารองค์กรแบบแนวตั้งหรือแนวนอน เพื่อให้การสื่อสารและการตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เช่น การใช้ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรองค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพ การพัฒนานวัตกรรมใหม่ในกระบวนการผลิต หรือสินค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการสร้างความสำเร็จและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อการทำงานร่วมกัน และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างองค์กรที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น เหล่านี้ คือ แนวทางที่ฟูจิฟิล์มใช้ปฏิรูปองค์กรจนประสบความสำเร็จ

5. ปัจจัยความสำเร็จจากสถาบันวิจัย

สถาบันวิจัยของฟูจิฟิล์มเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จจากนวัตกรรมและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด เพิ่มความแข็งแกร่งให้กับฟูจิฟิล์มในการแข่งขันกับตลาดโลก เช่น การพัฒนาวัสดุใหม่ การปรับปรุงกระบวนการผลิต การสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความน่าสนใจ ภายใต้ความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ที่สถาบันวิจัยทำงานร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ อาทิ มหาวิทยาลัย ห้องปฏิบัติการวิจัย บริษัทคู่ค้าในประเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เป็นต้น เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือและการแบ่งปันความรู้ ทั้งยังมุ่งเน้นให้ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการวิจัยและพัฒนาเป็นที่มีความสามารถและเชี่ยวชาญ โดยให้การสนับสนุนทั้งทางการศึกษา การฝึกอบรม การให้สวัสดิการที่เหมาะสม

โครงการด้านการวิจัยและการพัฒนา (R&D) ของฟูจิฟิล์ม เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด ล้วนแล้วแต่มาจากแกนหลัก 2 แกน ได้แก่ ห้องปฏิบัติการประจำแผนก ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของแต่ละแผนกธุรกิจ โดยตรงและดำเนินการวิจัยและพัฒนาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจนั้น ๆ และห้องปฏิบัติการประจำองค์การ ซึ่งรับผิดชอบด้านการวิจัยและพัฒนาของเทคโนโลยีพื้นฐานให้กับทั้งกลุ่มบริษัท สถาบันวิจัยของฟูจิฟิล์มจึงเป็นหน่วยงานสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าด้วยนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดอย่างสม่ำเสมอ เพราะเป็นที่ต้องการเพื่อพัฒนาสินค้าและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของบริษัทที่ทำให้มีการตอบสนองที่แข็งแกร่งต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างทันทั่วทั้งที่ ซึ่งสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในตลาดและสร้างความไว้วางใจให้แก่ลูกค้าใหม่ ทั้งนี้ การวิจัยและพัฒนาที่มีบทบาทสำคัญในการก่อให้เกิดความสำเร็จในการตอบสนองความต้องการของตลาด ในขณะที่ฟูจิฟิล์มสามารถเปลี่ยนผ่านธุรกิจด้วยความกล้าหาญและวิสัยทัศน์ของผู้นำ โคดักกลับเลือกที่จะยึดติดกับโมเดลธุรกิจเดิม แม้จะเป็นผู้พัฒนาเทคโนโลยีกล้องดิจิทัลรายแรก แต่ขาดภาวะผู้นำที่พร้อมเผชิญความเสี่ยง กลายเป็นกรณีศึกษาของ “กับดักแห่งความสำเร็จ” (Success Trap) ที่สะท้อนความสำคัญของการปรับตัวด้วยภาวะผู้นำที่มองไกล ดังปรากฏผลการเปรียบเทียบในตารางที่ 3

ตารางที่ 3. เปรียบเทียบผู้นำ Fujifilm กับ Kodak

ประเด็น	Fujifilm	Kodak
วิสัยทัศน์	Second Foundation Strategy	ยึดติดกับฟิล์ม
การตัดสินใจ	ปรับองค์การเชิงรุก ลงทุนในเทคโนโลยีใหม่	ด้านกระแสดิจิทัล
ความสามารถเชิงพลวัต	สูง กระจายธุรกิจหลากหลาย	ต่ำ ไม่ปรับตัวทัน
ผู้นำ	วิสัยทัศน์ สื่อสาร ลงมือทำ	ขาดความกล้าเปลี่ยนแปลง
ผลลัพธ์	เติบโตในอุตสาหกรรมใหม่	ล้มละลาย ปี 2012

แหล่งที่มา : สรุปโดยผู้เขียน

บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วได้สร้างแรงกดดันสะท้อนในหลากหลายอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอุตสาหกรรมฟิล์มถ่ายภาพที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากนวัตกรรมดิจิทัล กรณีศึกษาของบริษัทฮีสต์แมนโกดัก และฟูจิฟิล์มแสดงให้เห็นถึงแนวทางการรับมือกับวิกฤตที่แตกต่างกัน โดยที่โกดักต้องประสบภาวะล้มละลายในปี 2012 ขณะที่ฟูจิฟิล์มสามารถพลิกฟื้นธุรกิจและสร้างความยั่งยืนได้จากการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ภายใต้แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ฟูจิฟิล์มใช้กลยุทธ์หลักสามประการ ได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง การยืดอายุธุรกิจจิวส์ดูไวแสงผ่านการวิจัยและพัฒนา และการขยายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมใหม่ เช่น เทคโนโลยีการแพทย์และเครื่องสำอาง โดยมีแผน “VISION 75” เป็นแนวทางในการปฏิรูปองค์กร สำหรับบทบาทผู้นำของโคโมริ ชิงทาเกะ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรสามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในยุคดิจิทัล โดยเน้นการสร้างนวัตกรรม การวิจัยพัฒนา และการตอบสนองต่อตลาดอย่างต่อเนื่อง ทำให้ฟูจิฟิล์มเป็นตัวอย่างขององค์กรที่สามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสได้อย่างแท้จริง

ฟูจิฟิล์มได้ผ่านการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอย่างมาก จากการพัฒนานวัตกรรมและการปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากยุคฟิล์มสู่ยุคดิจิทัล การปรับตัวครั้งนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้ฟูจิฟิล์มสามารถยืนหยัดได้ในตลาดที่เปลี่ยนแปลง แต่ยังช่วยให้ธุรกิจของฟูจิฟิล์มสามารถสร้างรายได้จากหลายภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาเทคโนโลยีการพิมพ์ภาพดิจิทัลที่ส่งผลดีต่อการพิมพ์ภาพจากกล้องดิจิทัลในร้านอัดรูป หรือการลงทุนในธุรกิจที่มีศักยภาพสูงอย่างการผลิตฟิล์มป้องกันแผ่นโพลารอยด์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการผลิตหน้าจอแอลซีดี รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เพื่อรองรับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัล

การปรับกลยุทธ์ขององค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ทั้งผลิตภัณฑ์ บริการ และความสามารถ ทำให้ฟูจิฟิล์มสามารถยึดมั่นสินค้าและบริการที่มีคุณภาพในตลาดโลกได้อย่างมั่นคง แม้ว่าตลาดฟิล์มถ่ายภาพจะลดลง แต่ฟูจิฟิล์มยังคงสามารถขยายตลาดในธุรกิจย่อยอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง การที่ฟูจิฟิล์มไม่ยอมแพ้ต่อการเปลี่ยนแปลงและมุ่งมั่นในการพัฒนานวัตกรรมทำให้บริษัทสามารถรักษาผลกำไรและส่วนแบ่งตลาดได้ในที่สุด

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรของฟูจิฟิล์มประสบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถพลิกฟื้นจากการลดลงของตลาดฟิล์มถ่ายภาพให้กลายเป็นธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัล ฟูจิฟิล์มได้ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม เช่น การพัฒนาเครื่องพิมพ์ภาพดิจิทัลมินิแล็บ “ฟรอนเทียร์” ซึ่งช่วยให้ร้านอัดรูปยังคงทำกำไรจากการพิมพ์ภาพจากกล้องดิจิทัลแทนการล้างฟิล์ม และขยายตลาดไปยังกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ เช่น สิ่งพิมพ์ บรรจุภัณฑ์ เวชสำอาง เป็นต้น

ปัจจัยความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงของฟูจิฟิล์มยังรวมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ตัวอย่างผู้นำที่โดดเด่นคือ โคโมริ ชิงทาเกะ ซึ่งมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างเหมาะสม เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและสร้างความร่วมมือในองค์กร นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์ในการวิเคราะห์สถานการณ์และวางแผนเพื่อดำเนินการตามเป้าหมายอย่างเป็นระบบ โดยการใช้หลักการที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การอ่านสถานการณ์ การคิดวางแผน และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับบุคลากรทุกระดับ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมิได้มีหน้าที่เพียงแค่กำหนดทิศทางขององค์กรเท่านั้น แต่ยังต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นให้กับทีมงานเพื่อให้สามารถเผชิญกับวิกฤตและผ่านการเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างสำเร็จ

จากบทเรียนของฟูจิฟิล์ม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องได้กลายเป็นหัวใจของการพัฒนาองค์กรในยุคเปลี่ยนผ่าน องค์กรอื่นควรพิจารณาออกแบบระบบพัฒนาผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership Development) ที่หลอมรวมทักษะด้านนวัตกรรม การสื่อสาร และการจัดการความไม่แน่นอนไว้ในตัวผู้นำทุกระดับ ทั้งนี้ จากกรณีศึกษาสามารถก่อให้เกิดคำถามเพื่อการวิจัยในอนาคตได้ว่า หน่วยงานต่าง ๆ ในไทยสามารถออกแบบระบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไรในบริบทที่แตกต่าง และการผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับขีดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capabilities: DC) ในภาคธุรกิจไทยจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมได้อย่างไร ซึ่งนับได้ว่าเป็นประเด็นที่มีความท้าทายและควรค่าแก่การศึกษาต่อไป และสำหรับองค์กรที่ต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยีควรพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านที่มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ และความร่วมมือในการพัฒนาขีดความสามารถพลวัตของการปรับใช้เทคโนโลยี และทรัพยากรเดิมให้เกิดคุณค่าใหม่ รวมถึงสร้างระบบวิจัยและพัฒนาแบบบูรณาการ เพื่อสรรค์สร้างนวัตกรรมในปัจจุบันและอนาคตอย่างยั่งยืน

References

- Achua, C. F. & Lussier, R. N. (2013). *Effective leadership*. Mason. South-Western Cengage Learning.
- BASS, B. M., & AVOLIO, B. J. (1993). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121. <http://www.jstor.org/stable/40862298>
- Boonsathon, W., (2018). *Strategic Communication*. National Institute of Development Administration.
- Crandall, W.R., Parnell, J.A. & Spillan, J.E. (2014). *Crisis Management Leading in the New Strategy Landscape*. SAGE Publications.
- Fujifilm. (2023). *Company Profile*. FUJIFILM Thailand. <https://www.fujifilm.com/th/th/about/hq/corporate/overview>
- Futuristnida. (2022). *Empowering Organizations with Dynamic Capabilities Through Strategic Foresight*. <https://shorturl.asia/qXRPn>
- Gemba Research. (2015). *The Fall and Rise of Fujifilm: Lessons in Innovation*. Business Insights Press.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (11th ed.). South-Western Cengage Learning
- Lanzer, F. (2018). *Organizational Culture and Climate: Understanding, Maintaining and Changing*. Netherland: Amstelveen.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.
- Lorsuwanarat, T. (2010). *Knowledge Organization: From Concept to Practice*. Chat Four Printing.
- Lorsuwanarat, T. (2013). *Organization Theory: Multi-Paradigm Perspectives*. D.K. Printing.
- Lorsuwanarat, T. (2018). *Change and Transformation for the Future Organizations*. Friendship Printing and Studio.
- Malee, S., (2019). “Transformation” to “Organization Ready to Change” in the “Era of Disruptive Change”: Structure, System, *Human Resources and Leaders*. *OCSC e-Journal*, 61(2), 8-10. https://www.ocsc.go.th/?post_type=knowledge&p=15462
- McKee, D. O., Varadarajan, P. R., & Pride, W. M. (1989). Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 21–35. <https://doi.org/10.1177/002224298905300305>
- McKinsey & Company. (2020). *The path to the next normal Leading with resolve through the coronavirus pandemic*.
- Raktham, A. & Ractham, P. (2017). *Administrative behavior*. Thammasat University.
- Shigetaka, K. (2015a). *Chitwinyan Borihan Phanwikrit [Innovating out of crisis :how Fujifilm survived (and thrived) as its core business was vanishing]* (N. Rakkiatngam, Trans.). Open Society.
- Shigetaka, K. (2015b). *Innovating out of crisis: how Fujifilm survived (and thrived) as its core business was vanishing*. Stone Bridge Press.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>

- Sindhudecha, N. (2006). *Modern management techniques and methods manual based on change management*. Sahamit Printing.
- Takeda, Y. (2021). Frame Evolution: Temporal Dynamics of TMT Frame, Adaptive Strategy & Technology Lifecycle at FUJIFILM. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 10601. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2021.10>
- Teece, D. J. (2023). The evolution of the dynamic capabilities framework. In R. Adams, D. Grichnik, A. Pundziene, & C. Volkmann (Eds.), *Artificiality and sustainability in entrepreneurship* (pp. 113–129). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-11371-0_6
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1147-1161. [https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1147::AID-SMJ128%3E3.0.CO;2-R](https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1147::AID-SMJ128%3E3.0.CO;2-R)
- Shibata, T., Baba, Y., & Suzuki, J. (2021). Managing exploration persistency in ambidextrous organizations. *R and D Management*, 52(1), 22–37. <https://doi.org/10.1111/radm.12468>
- Yawirach, N. (2022). *Organization Development and Innovation Management*. Triple Group.