

*Мельниченко А.Д.,  
студент*

*3 курса, направление подготовки «Менеджмент»  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при  
Президенте Р. Ф., Россия, г. Калуга*

*Широкова В.А.,  
студент*

*3 курса, направление подготовки «Менеджмент»  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при  
Президенте Р. Ф.,*

*Россия, г. Калуга*

*Научный руководитель: Кузина Н.В.*

## **АНАЛИЗ ПРИНЯТИЯ НЕЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ «EASTMAN KODAK»**

***Аннотация:** В данной статье рассматривается высокое влияние управленческого решения на судьбу организации на примере одной из крупных компаний «Eastman Kodak». Эта организация выпускала самые лучшие из доступных камер в начале 20-го века. До прихода цифровых технологий большинство голливудских фильмов снимались и демонстрировались на плёнке «Eastman Kodak», а сама компания получила 9 премий «Оскар» за выдающиеся технические достижения. Эта организация была известна по всему миру, но в какой-то момент обанкротилась. В статье проведен сравнительный анализ, который позволяет показать главные ошибки «Eastman Kodak» в сравнении с другой компанией по производству фотокамер, а также доказать важность принятия управленческого решения и его влияние на судьбу любой организации.*

***Ключевые слова:** влияние, методы принятия управленческих решений, фотокамеры, сравнительный метод, анализ двух компаний.*

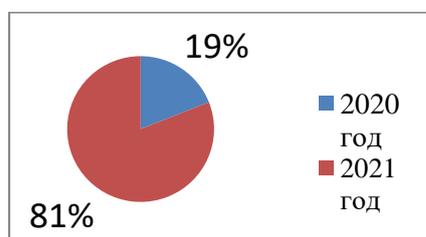
***Annotation:** This article examines the high impact of a management decision on the fate of an organization on the example of one of the large companies "Eastman Kodak". This organization produced the best cameras available at the beginning of the 20th century. Before the advent of digital technology, most Hollywood films were shot*

*and shown on Eastman Kodak film, and the company itself received 9 Academy Awards for outstanding technical achievements. This organization was known all over the world, but at some point went bankrupt. The article presents a comparative analysis that allows us to show the main mistakes of Eastman Kodak in comparison with another camera manufacturing company, as well as to prove the importance of making a management decision and its impact on the fate of any organization.*

**Keywords:** *influence, management decision-making methods, cameras, comparative method, analysis of two companies.*

Жизнь перед каждым человеком ставит тот или иной выбор. Он может быть простым, который можно сделать, основываясь на своей интуиции и опыте, и сложным с использованием специально разработанных методов принятия решений. Особенно актуальным становится вопрос принятия решений с момента перехода России и других стран на рыночную экономику. Появилось огромное количество экономических организаций, которые со временем могут перерасти в большие корпорации, занимающие первые места в мировых рейтингах, или же наоборот могут постепенно прекратить процесс роста и, в конечном итоге, обанкротиться.

В 2021 году многие компании прекратили свою работу по различным причинам, таким как, пандемия, собственные решения, не сдача налоговой отчетности, конкуренция. По информации, изложенной на сайте РБК, с января по конец июня 2021 года перестало работать около 553,7 тысяч индивидуальных предпринимателей и фермерских хозяйств (см. рис.1) [1].



**Рисунок 1. Степень закрытия ИП и фермерских хозяйств в сравнении 2020 и 2021 года**

Как мы видим из рисунка 1, этот показатель в 2021 году по сравнению с предыдущим возрос в 4 раза, что говорит о высокой степени закрытия. Также на

сайте РБК указано, что помимо ИП и фермерских хозяйств, закрылись свыше 170 тысяч юридических лиц, часть из которых (134 тысячи) покинули государственный реестр [1].

Причин банкротств может быть много, но главной из них будет являться неэффективное управленческое решение, потому что именно от действий управляющих лиц зависит судьба той или иной организации [2]. Попадая в те или иные условия, организация пытается выудить из них какую-то выгоду, но это не всегда получается именно из-за неэффективно принятых мер.

Для примера рассмотрим ситуацию банкротства крупной компании «Eastman Kodak».

Компания по производству фотокамер появилась в 1892 году. Главным плюсом этой компании было производство дешевых камер (Kodak Brownie), покупку которых могли себе позволить люди разных слоев населения. В то время это были самые лучшие из доступных камер, поэтому в течение 1900 года продажи камер составляли около 250 000 [3]. «Eastman Kodak» стала настолько популярной, что проникла в различные сферы деятельности, такие как творчество, реклама, кинофильмы. По оценкам «Interbrand» данная организация в 1996 году входила в четверку самых дорогих брендов во всем мире. Исходя из анализа, «Eastman Kodak» уступала в то время только Disney, Coca-Cola и McDonald's [4]. Однако, несмотря на популярность и хорошие продажи в то время, компания в конечном итоге обанкротилась. Причиной краха такой империи как «Eastman Kodak» является неэффективные принятые управленческие решения топ-менеджеров [5].

Для наибольшего понимания ошибок, которые допустили менеджеры компании Kodak, сравним действия этой компании с конкурентом, который попал в точно такую же ситуацию, как и Kodak, но, в конечном итоге, смог выбраться и остаться на рынке по производству фотокамер. Сравнительный анализ является одним из самых распространенных способов принятия решений в различных сферах жизни. В управлении он тоже используется, помогает

сопоставить объекты по нужным критериям и выявить недостатки и преимущества.

Так, Kodak и Fujifilm – компании, основным бизнесом которых стало производство фотопленки и продажи услуг постобработки. И у Kodak, и у Fujifilm была похожая стратегия бизнеса, которая помогла им выйти на мировой уровень. Эта стратегия называлась «серебряный галоид», сущность которого заключалась в раздаче камер людям для того, чтобы подсадить их на оплату проявки фотографий. Благодаря этому доля Kodak на рынке химикатов и бумаги составляла около 80%. Доля продаж фотопленки в 2000 году, когда уже был близок переход к цифровизации, представлена в таблице 1. [6].

*Таблица 1 - Доля продаж фотопленки в доходах организаций [6].*

<b>Компания</b>	<b>Доля в доходах организации</b>	<b>Доля в операционной прибыли</b>
Kodak	72%	66%
Fujifilm	60%	66%

Как видно из таблицы 1, продажи фотопленки занимали огромную долю в общих доходах и, можно сказать, были главным источником доходов организаций.

Переломным моментом для двух компаний был переход к цифровизации, а точнее к производству цифровых камер. В новых условиях стратегия, которая была у компании уже не подходила, и нужно было что-то менять. А с тем учетом, что доля продаж фотопленки в общих доходах была высокой, необходимо было модернизировать абсолютно всю систему, и практически уйти от старой модели ведения бизнеса.

Одной из первых ошибок компании Kodak было то, что она не смогла отказаться от прошлой стратегии, но также пыталась и производить цифровые фотоаппараты, при этом ненамного уменьшила производство фотопленки. Годовые отчеты четко показывают динамику падения продаж в этой компании (см. Табл.2).

*Таблица 2. Годовые отчеты компании "Kodak" в период с 2000 по 2011 год. [7].*

	2000	2005	2006	2007	2008	2010	2011
<b>Цифровые изображения (продажи), млн.\$</b>		5,656	4,711	4,631	3,088	2,739	1,739
<b>Пленочные и фотофинишные системы (продажи), млн.\$</b>	10,231	2,841	2,312	1,968	2,987	1,767	1,547
<b>Цифровые изображения (операционная прибыль), млн.\$</b>		374	-240	-92	-177	331	-349
<b>Пленочные и фотофинишные системы (операционная прибыль), млн.\$</b>	1,43	573	368	369	196	64	34

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что пленочные и фотофинишные системы резко перестали приносить должную прибыль. В течение 5 лет в период от 2000 года до 2005 года прибыль резко уменьшилась почти в 4 раза, что говорит о невыгодности продаж фотопленки, а также о снижении потребности в ней.

Как видно из отчетности, компания начала разделять продажи цифрового сектора и пленочного. Она вначале поддерживала хороший уровень в фотографиях, но, в конце концов, в 2012 году организация подала на банкротство [8].

В то же время ситуация в японской организации «Fujifilm» была несильно лучше, чем в Kodak. Компания переживала те же проблемы. Рынок пленки резко сжимался, и поменять стратегию было сложно в такой рыночной ситуации. В 2010 году продажи цветной пленки составляли 33 миллиарда йен, это почти в 3 раза меньше, чем 5 лет назад [9]. Казалось бы, эта же компания, как и Кодак, обречена на провал. Но все оказалось иначе, потому как менеджеры данной компании смогли увидеть в этой ситуации не только недостатки, но и

преимущества и, в конечном итоге, преуспели. Менеджеры вовремя провели успешную диверсификацию. Так, уже в 2004 году был разработан шестилетний план, суть которого состояла в спасении организации от банкротства. Для начала было урезано производство фотоплёнки, в отличие от Kodak, которая не хотела уменьшать производство в связи с высокой долей в прибыли. Но это было необходимо сделать для дальнейшего роста. У Fujifilm хватило сил закрыть лишние фабрики [10].

Еще одним этапом было использование методов принятия решений, таких как сравнение и, своего рода, SWOT-анализ. То есть, компания собрала все технологии, какие есть у нее, и сравнила с запросами международных рынков. Благодаря анализу выявила свои возможности и преимущества, что натолкнуло на мысль об использовании своих технологий в других сферах бизнеса.

Так, например, зарождающимися рынками в то время была фармакология и косметика. И именно в этих сферах компания по-новому возродилась. Инженеры компании создали FUJITAS, ряд качественных плёнок, необходимых для производства ЖК-панелей телевизоров, компьютеров и смартфонов. Сегодня FUJITAS занимает 70% рынка защитных поляризационных плёнок для ЖК-экранов [11]. В сфере косметики им также помогла продвинуться долгая работа с фотопленками. Кожа человека на 70% состоит из коллагена, а при создании фотопленки использовался желатин, который как раз-таки получается из коллагена. Выявив эту связь, менеджеры запустили свою линию косметики в 2007 году, которая называлась «Astalift», которая и по сей день пользуется популярностью, как средство для омолаживания. В основную линию вошли лосьон, крем, а после дополнило увлажняющее желе «Astalift Jelly Aquarysta». И уже с тех пор оно попадает в рейтинги, как лучшее анти-возрастное средство. В 2010 году благодаря этому продажи достигли 10 миллиардов йен [12].

Таким образом, компания, которая, в первую очередь, зарекомендовала себя как фирма по созданию пленки, смогла диверсифицировать свой бизнес и выйти на совершенно новый уровень. В книге «Проектируя бизнес» была такая

цитата «Каждой компании грозит риск испытать на себе судьбу Kodak» [13]. И это действительно так, но в ситуации с Fujifilm все было иначе. Организация, которая попала в такую ситуацию, смогла реабилитироваться, благодаря правильному решению менеджера качественно диверсифицировать свой бизнес.

Однако нельзя сказать, что Kodak ничего не предпринимала, чтобы остаться на рынке. Она также произвела ряд мер, но они не увенчались успехом.

Во-первых, организация осознала, что необходимо переходить на цифру. Она приобрела сайт для обмена фотографиями «Ofoto». Казалось бы, это должно было помочь компании немного уменьшить риск банкротства, но и здесь менеджеры совершили ошибку. Они недостаточно разобрались в функционале, так как думали использовать такой сайт как способ повышения продаж печати, но это, опять же, оказалось неприбыльным.

Во-вторых, еще одной «роковой ошибкой» было продажа отделения, связанным со здравоохранением. Кодак решила его продать для того, чтобы увеличить количество ресурсов в теряющие позиции подразделения цифровых камер. Продажа принесла \$2,35 млрд., но это немного по сравнению с упущенной прибылью, которую можно было получить с проданного отдела. С данным отделом у Kodak был шанс диверсифицировать свой бизнес (как это сделала компания «Fujifilm» перейдя в сферу фармакологии и косметики), но менеджеры снова приняли неэффективное решение.

В заключение хотелось бы сказать, что компания «Eastman Kodak» потерпела крах по причине принятия недейственных решений. Те сферы, которые становились неприбыльными из-за роста технологического прогресса, Кодак пыталась возродить, хотя надо было полностью от них отказаться, как это сделала компания-конкурент. Иными словами, отсутствие диверсификации приблизило, в конечном итоге, к снижению прибыли и после к окончательному банкротству. Как сказал бывший вице-президент «Kodak»: «Руководство Kodak не в полной мере осознало, что появление цифровых фотографий будет иметь

ужасные последствия для будущего фотопечати» [14]. Да, Kodak пыталась измениться, но, к сожалению, выбрала неправильные методы.

Данный пример показывает, как принятие любых управленческих решений оказывает огромное влияние на судьбу всей компании, даже такой крупной как «Eastman Kodak», а также методы, какими менеджеры добиваются своей цели. Обращая внимания на детали, четко и по-новому подходу к решению проблемы, топ-менеджер способен вывести организацию из любой кризисной ситуации, а также продвинуть компанию не только на государственном, но и на мировом уровне.

### ***Список использованной литературы:***

1. Число закрытых с начала года компаний в России/РБК [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://www.rbc.ru/business/16/07/2021/60f13b759a7947f7f26d00ba> (дата обращения: 11.10.2021 г.)
2. Неэффективные управленческие решения/SolverBook [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://ru.solverbook.com/spravochnik/menedzhment/neeffectivnye-upravlencheskie-resheniya/> (дата обращения: 11.10.2021г.)
3. Kodak Brownie – камера, оправдавшая свое название/ Eastrise Photography [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://eastrise.wordpress.com/2018/11/10/kodak-brownie> (дата обращения: 12.10.2021 г.)
4. Крах Kodak/ Advertology [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.advertology.ru/article100967.htm> (дата обращения: 13.10.2021 г.)
5. Шесть жертв технического прогресса/ Forbes [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://www.forbes.ru/tehnо/tehnologii/78533-shest-zhertv-tehnicheskogo-progressa> (дата обращения: 13.10.2021 г.)
6. Пленочные фотоаппараты Kodak/DOFMAG [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://dofmag.ru/news/plenka-kodak.html> (дата обращения: 14.10.2021 г.)
7. Eastman Kodak/ Investing [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://ru.investing.com/equities/eastman-kod-income-statement> (дата обращения: 14.10.2021 г.)

8. Как обанкротилась Кодак/Yaplakal.com [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://www.yaplakal.com/forum2/topic2326580.html> (дата обращения: 15.10.2021 г.)
9. Самый узнаваемый фотоаппарат в мире/vc.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://vc.ru/story/29848-samyu-uznavaemuu-fotoapparat-v-mire> (дата обращения: 15.10.2021 г.)
10. Fujifilm - история развития компании. Уверенный путь к успеху/pixel24.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://pixel24.ru/obzori/view/id/271> (дата обращения: 15.10.2021 г.)
11. История компании/ FUJITAC [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://fujitac.com.hk/> (дата обращения: 16.10.2021 г.)
12. В России появился новый бренд омолаживающей косметики/ Яндекс.Дзен [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/6011442d82a5ad20861f9372/v-rossii-roiavilsia-novyi-brend-omolajivaiuscei-kosmetiki-vot-4-prichiny-pochemu-emu-mojno-doveriat-607fff9ed4fdbb0ea480b777> (дата обращения: 18.10.2021 г.)
13. Дэвид Батлер Проектируя бизнес/ Линда Тышлер, Дэвид Батлер: Альпина Паблишер, 2020 г. – с .200
14. Первая пленочная фотокамера Kodak/Блог [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://blog.andrewbondar.ru/pervaya-plenochnaya-fotokamera-kodak-prichiny-poyavleniya-i-zabytye-posledstviya-revolyucii/> (режим доступа: 18.10.2021 г.)