

UNIVERZITET CRNE GORE
Ekonomski fakultet Podgorica
Studije menadžmenta Podgorica

Predmet: Menadžment promjenama

Eastman Kodak Company

Studija slučaja

Mentor:
Prof. dr Anđelko Lojpur

Student:
Ivan Mašanović 45/19
Anđela Paljušević 4/19
Melisa Agović 48/19

Podgorica, decembar 2019.

Sadržaj

Uvod.....	3
1. Osnovne informacije o kompaniji Eastman Kodak.....	4
2. Istorija kompanije.....	5
2.1. Počeci.....	5
2.2. Problemi.....	6
2.3. Bankrot i novi početak.....	8
3. Analiza kompanije.....	9
3.1. Analiza makro okruženja.....	9
3.2. SWOT analiza.....	10
3.3. Porterov model 5 konkurentskih sila.....	12
Zaključak.....	14
Izvori.....	15

Uvod

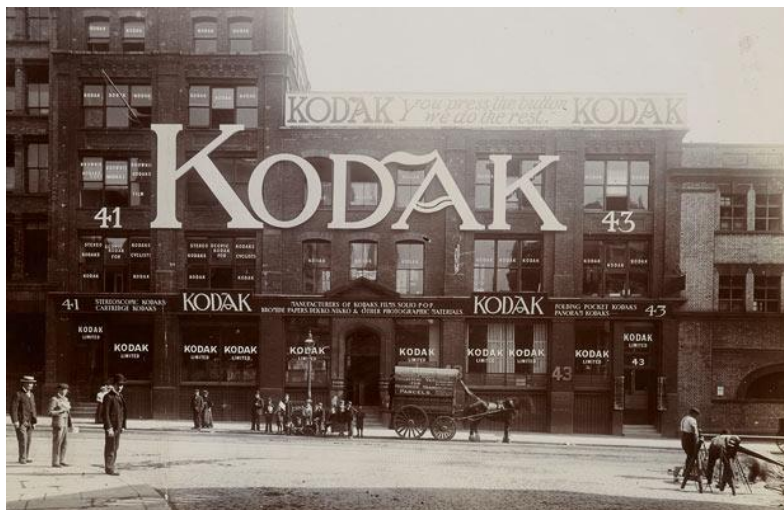
Kodak je američki gigant i veliki igrač na tržištu opreme za fotografisanje. Kompanija je imala vodeću poziciju na svjetskom tržištu tradicionalnih filmova i izrade fotografija. Tokom poslednjih 100 godina razvila se i postala div u svjetskoj industriji fotografske opreme. Međutim, Kodak se našao u teškoj ekonomskoj situaciji početkom 21. vijeka. Od kraja 90-ih prodaja tradicionalne fotografske opreme neprestano je opadala. Razlog je bio brzi razvoj novih digitalnih tehnologija i brzo prebacivanje kupaca na digitalnu fotografiju. Kodak se našao pred velikim izazovom i odlučio da uđe na novo tržište digitalne fotografije. Ovo tržište je vrlo konkurentno i zahtijeva da Kodak koncentriše sve svoje snage za ostvarivanje tržišnog učešća i dobiti. Kompanija mora da bude u mogućnosti da razvije nove proizvode i poslovne modele u veoma kratkom roku, razlikuje se od konkurencije, izgradi snažan brend na novom tržištu, uštedi troškove kroz restrukturiranje i optimizaciju, osigura profit malim profitnim maržama i ugodi akcionarima.

Cilj ove studije slučaja je da se analiziraju strategija i performanse Kodaka u poslu s fotografskom opremom. Proučavaju se dominantne privredne karakteristike i konkurentno okruženje industrije i ključni faktori uspjeha, odnosno neuspjeha. Prvi dio rada posvećen je osnovnim podacima o samoj kompaniji. U drugom dijelu prikazana je kratka istorije kompanije, problemi kroz koje je prošla i kako se iz njih izvukla, kao i gdje je ona sada. U posljednjem dijelu analizirana je situacija u kojoj se nalazi Kodak, uključujući analizu makro okruženja, SWOT analizu i Porterovih 5 konkurentskih sila.

1. Osnovne informacije o kompaniji Eastman Kodak

Kompanija Eastman Kodak, poznata širom svijeta samo kao Kodak, je američka fotografska firma koja se u 19. Vijeku pojavila kao inovator fotografije. Korporaciju je osnovao 1888. godine George Eastman u Ročesteru u Njujorku, gdje se i danas nalazi njeno sjedište.

Istorija Kodaka započinje s kompanijom Eastman Dry Plate Company, u kojoj je vlasnik George Eastman kreirao jednokratne listove papira prekrivene fotografskom emulzijom. William Walker, koji je takođe bio stručnjak za fotografije, počeo je raditi za Eastman 1883. Njih dvojica su 1885. izumila držač za rolnu foto ploča kompanije.



Paralelno sa tim, kolege pronalazači Hannibal Goodwin i Emile Reynaud takođe su sami postigli nevjerovatan napredak u fotografskoj tehnologiji. Prvi je 1887. dizajnirao providnu bazu od nitroceluloze, dok je drugi zaslužan za nitrocelulozni film. 1889. godine Eastman je kombinovao sve te ideje kako bi izumio prve serijske rolne providnog fotografskog filma.

Kada je o poslu riječ, Eastmanov pristup je bio jednostavan. Poznat kao "britva i oštrica", Eastman je u počecima Kodaka prodavao jeftine fotoaparate. Potom je računao na prodaju potrošnog materijala, poput filma, hemikalija i papira, kako bi stvorio ogromnu zaradu. Ova se strategija pokazala uspješnom.

Eastman je svoj posao gradio na četiri osnovna principa:¹

- usredsređenost na kupca;
- masovna proizvodnja uz niske troškove;
- distribucija širom svijeta;
- opsežno oglašavanje.

Svojim osnovnim načelima poslovanja Eastman je dodao i sledeće politike:²

- podsticanje rasta i razvoja kontinuiranim istraživanjima;
- reinvestiranje dobiti za izgradnju i proširenje poslovanja;
- odnos prema zaposlenima sa poštovanjem.

¹<https://www.kodak.com/GB/en/corp/aboutus/heritage/default.htm> (07.12.2019.)

² Isto

Eastman je smatrao da napredak neke organizacije nije nužno posledica izuma i патената, već više volje i lojalnosti radnika, koji su zauzvrat poboljšani oblicima raspodjele dobiti.

2. Istorija kompanije

2.1. Počeci

George Eastman rođen je 1854. godine u Votervilu, u državi Njujork. Nakon smrti oca bio je prinuđen da napusti školovanje da bi finansijski pomogao porodici, te se sa 14 godina zaposlio kao kurir jedne osiguravajuće kuće. Uoči planiranja odmora u Dominikanskoj republici 1877. godine, kupio je foto kameru veličine mikrotalasne pećnice, a stalak koji je uz nju išao takođe je bio sličnih dimenzija.

Frustriran činjenicom da je za nastanak fotografija, pored mnogo vremena, potrebna i kabasta oprema, naredne tri godine prvo je proveo u osmišljavanju i pravljenju emulzije za suve ploče koje bi ovaj proces olakšale. Sa porodičnim prijateljem je 1881. godine osnovao kompaniju Eastman Dry Plate, a dvije godine kasnije napravio je rol film na kome je moglo da se zabilježi i do 100 fotografija. Ovakva tehnologija omogućila je bržu i masovniju izradu slika. Naime, nakon što se film iz fotoaparata slao u postrojenje za izradu fotografija, u uređaj bi se stavljao novi film, i fotoaparat je ponovo bio spreman za upotrebu.



Nakon predstavljanja prvog providnog negativa kakav se koristi i danas, sledeći važan trenutak u Eastmanovoj preduzetničkoj karijeri bilo je osnivanje kompanije **Kodak** 1888. godine. Brojne inovacije koje je firma tokom godina predstavila omogućile su da se fotografisanjem počnu baviti i amateri. Zbog mogućnosti pravljenja većeg broja slika uz pomoć jednostavnijeg procesa njihove izrade i manjeg aparata, fotografija je postajala pristupačnija sve većem broju ljudi. Od tog trenutka, Kodak imperija polako počinje da osvaja svijet. U neke od najvažnijih izuma koji su promijenili istoriju fotografije i videa ubrajaju se:

- 3,5-milimetarski format filma;
- prva traka za snimanje video sadržaja;
- Brownie kamera, čija je pristupačna cijena omogućila bavljenje fotografijom iz hobija;
- Kodakova mašina za razvijanje filmova, zbog koje više nije bilo potrebe da se ovaj proces vrši u mračnoj komori;
- fotoemulzija na bazi soli sirćetne kiseline, koja je zamijenila zapaljivu emulziju na bazi nitrata;
- prvi džepni fotoaparat širine 2,5 cm i težine svega 300 grama.

Kodak je počeo da širi svoj brend i na polja hemikalija i zdravstvene njege nakon Drugog svjetskog rata. U kompaniji su bili svjesni postojanja novodolazećih tehnologija što je rezultiralo proizvodima koji su se zasnivali na novim tehnologijama.

Ipak, pojava **prve digitalne kamere** koju je 1975. godine dizajnirao Stiv Sason, jedan od inženjera zaposlenih u Kodaku, predstavlja možda i najvažniji momenat u radu kompanije. Sistem koji je crno-bijele slike prikazivao na ekranu bez upotrebe filma uključivao je električni senzor osjetljiv na svjetlo, pretvarajući pri tome optičke informacije u digitalne podatke. Od inicijalne ideje Georg Eastmana da napravi „kameru koja bi bila jednostavna za upotrebu poput obične olovke“, kompanija je do 1996. godine, tokom više od vijeka postojanja, narasla u ogromnu imperiju čija je vrijednost dostigla basnoslovnih 31 milijardu dolara. U tom trenutku, Kodak je imao vlasništvo nad oko 70 procenata globalnog tržišta filma, a osim prihoda od 16 milijardi dolara, posjedovao je i akcije u vrijednosti od 90 milijardi dolara. Prilagodivši upotrebu fotoaparata i kamere milionima, uz pristupačnu cijenu, modernu tehnologiju i čuveni slogan „*Vi pritisnite dugme, a mi ćemo uraditi sve ostalo*“, Kodak je zaslužan za to što je praktično jednim klikom postalo moguće zabilježiti i sačuvati sve one neprocjenjive trenutke koji čine život. Zbog svega toga, bilo je potpuno logično pomisliti da će ovaj gigant zauvijek ostati čvrsto usidren na samom vrhu.

2.2. Problemi

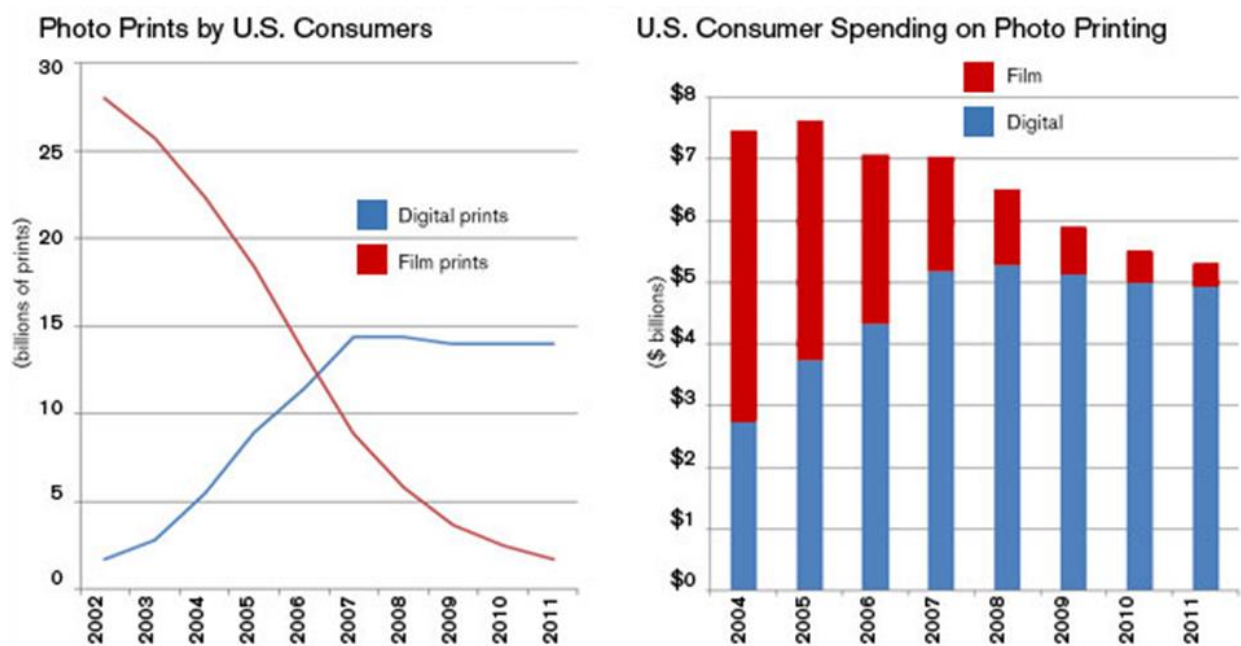
Vrlo uspješno poslovanje koje je Kodak pretvorilo u jedan od najprepoznatljivijih svjetskih brendova borilo se za opstanak ulaskom konkurenata na tržište. Japanska kompanija Fuji Corporation, koja je ušla na tržište, postigla je visok tržišni udio ne samo u Japanu, već i u SAD-u. Fuji i druge japanske kompanije mogle su da dizajniraju papir koji se koristi za štampanje filma po mnogo nižim cijenama nego što je Kodak mogao ponuditi svojim potrošačima. Ovo je postalo veliki problem Kodaku jer nisu uspjeli da dođu do prednosti nad konkurencijom i dobiju dio tog tržišnog učešća. Takođe, s povećanjem konkurencije na tržištu fotografskih proizvoda, opstanak mnogih velikih organizacija zavisi od toga koliko su u stanju da pregovaraju o tehnološkim strujama u svom okruženju. Tehnološki napredak uzrokovan je poboljšanjem komunikacije i novim dizajnerskim sposobnostima. Industrija fotografija mijenjala se iz tradicionalne u mnogo tehnički napredniju industriju.

Iako je Kodak bio prvak u stvaranju digitalnog fotoaparata, predugo fokusiranje na ubiranje plodova tržišta tradicionalne fotografije i uvjerenje da će kupci biti previše zbunjeni, a samim tim i rezistentni na digitalne transformacije bila je jedna od najvećih grešaka Kodaka koja ih je dovela u mnoge probleme i pričinila im silne gubitke.

Kodak je bio kompanija čiji je dugogodišnji uspjeh bio zasnovan na proizvodnji filmova. Uvođenjem digitalne tehnologije pojavila se opasnost da dođe do “kanibalizacije”, tj. da novi, digitalni proizvodi unište prodaju starih, tradicionalnih film proizvoda koji su donosili toliki uspjeh. Međutim, Kodak je bio vlasnik velikog broja patenata od kojih je zavisila digitalna fotografija. Te patente je prodavao proizvođačima digitalnih fotoaparata tokom 80-ih i 90-ih godina prošlog vijeka. Na taj način Kodak je uspijevao da održi prilično visoku cijenu digitalne

fotografije, a samim tim i svoje filmove konkurentnim sve do 2006. godine. Naime, te godine je u SAD-u broj izrađenih fotografija sa digitalnih aparata po prvi put pretekao broj izrađenih fotografija sa aparata sa filmom, što prikazuje grafik br. 1.

Grafik br. 1: Odnos broja izrađenih fotografija sa digitalnih i film aparata i poređenje potrošnje na izradu fotografija u SAD-u

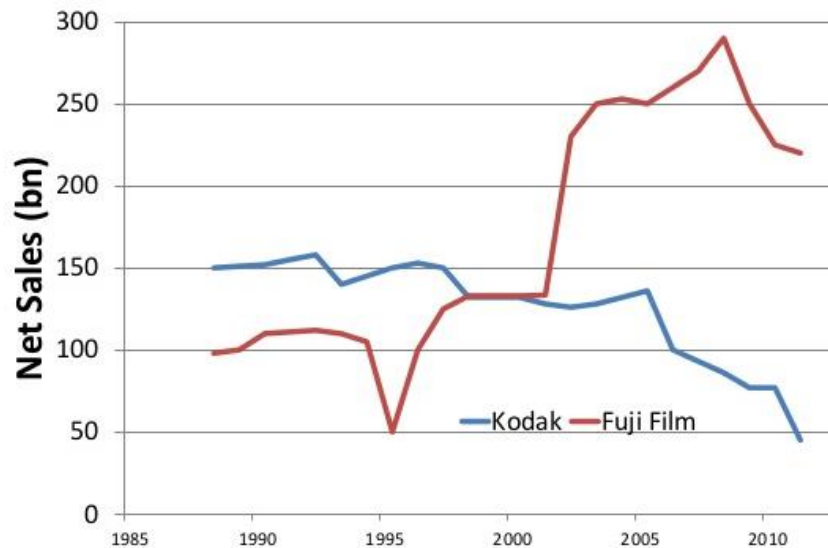


Izvor: <https://www.ictbusiness.info/kolumne/inovacija-ili-zasto-je-propao-kodak> (08.12.2019.)

Međutim, čak i nakon presudne 2006. godine, u Kodaku su vjerovali da će posao s filmom opstati i nijesu obraćali puno pažnje na digitalne kamere. Na kraju ih je to koštalo opstanka i Kodak je bankrotirao.

Da su ostale kompanije na pravi način uvidjele značaj prihvatanja i forsiranja digitalne tehnologije i radile na stvaranju tražnje za digitalnim proizvodima, za razliku od Kodaka u kom su vjerovali da to neće uzeti zamaha, pokazuje i sledeći grafik.

Grafik br. 2: Prihodi od prodaje Kodaka i Fuji Filma



Izvor: <https://www.ictbusiness.info/kolumne/inovacija-ili-zasto-je-propao-kodak> (08.12.2019.)

Na grafiku je očigledno da prihodi Kodaka padaju dok, s druge strane, Fuji Film bilježi nagli porast prodaje. Zahvaljujući prihvatanju inovacija, Fuji Film je uz pomoć digitalnih kamera povećao prodaju 5 puta u periodu od 15 godina, dok je za isto vrijeme prodaja film aparata Kodaka opala za skoro 70% i dovela firmu do bankrota.

2.3. Bankrot i novi početak

U januaru 2012. godine Kodak je podnio zahtjev sudu za Poglavlje 11 zaštite od bankrota. U februaru naredne godine objavljeno je da će prestati sa proizvodnjom digitalnih aparata, džepnih video kamera i digitalnih ramova za slike i fokusirati se na korporativno tržište digitalne fotografije. U avgustu iste godine Kodak je iznio svoje namjere da proda poslove sa fotografskim filmom, komercijalnim skenerima i kioscima, što je trebalo da bude mjera koja će ih spasiti bankrota. U januaru 2013. sud je odobrio finansiranje Kodaka kako bi izašao iz bankrota do sredine iste godine.

Kodak je prodao veliki broj patenata za otprilike 525 miliona dolara. Kupci ovih patenata bile su velike korporacije, uključujući Apple, Google, Facebook, Amazon, Microsoft, Samsung, Adobe Systems i HTC.³

3. septembra 2013. kompanija je uspjela da izađe iz bankrota napuštanjem velikog broja poslova i plaćanjem zaostalih finansijskih obaveza.

³<https://insideiim.com/kodak-comeback-case-study> (09.12.2019.)



Samo godinu dana nakon toga, na Sajmu potrošačke elektronike, po prvi put u tri godine Kodak se pojavio sa spiskom licenciranih partnera koji će pod Kodakovim imenom i logom plasirati neke sasvim neočekivane proizvode za ovu kompaniju, kao što su monitori za bebe i čak pametni telefoni. U narednim godinama Kodak se pomoću potrošačke elektronike pojavio u oblastima televizije, dodataka za mobilne telefone, različitih vrsta kamera, led rasvjete, sistema za video nadzor kuća i sl. Takođe su predstavili i diviziju za sočiva za naočare, a nastavili su i sa proizvodnjom štampača i njihovih dodataka.

Orijentacija na potrošačku elektroniku treba da pomogne kompaniji da poveća obim prodaje kao i da osvoji mnoga tržišta. Takođe, fokusirani su na pronalaženje odgovarajućeg proizvoda ili kategorije proizvoda koji bi potrošači voljeli da vide sa Kodakovim imenom na sebi.

3. Analiza kompanije

3.1. Analiza makro okruženja

Važno je sagledati političke, ekonomske, socijalne i tehnološke komponente makro okruženja.

Politički faktori koje Kodak mora imati na umu su antimonopolski propisi, zakoni o zaštiti okoline, poreski zakoni, politička stabilnost, spoljnotrgovinski propisi i stabilnost vlade.

Ekonomske faktore koje Kodak mora uzeti u obzir su stopa inflacije, poreske stope, tržišta kapitala i faze poslovnog ciklusa. Dalje, ostala ekonomska pitanja koje Kodak mora imati na umu odnose se na raspoloživi dohodak, trendove BDP-a i kupovnu moć. Važno ekonomsko pitanje je i trošak radne snage. Kodak je velik dio svoje radne snage preselio u Meksiko, što može uzrokovati pad prodaje jer se firma fokusira na premještanje radne snage van SAD-a.

Socijalna razmatranja u makro okruženju Eastman Kodaka su profili stanovništva, javno mnjenje i kulturne promjene. Socijalni faktori koje treba imati na umu su promjene životnog stila, stope formiranja porodice, stopa rasta stanovništva, starosna raspodjela stanovništva. Kada je u pitanju javno mnjenje, u slučaju Kodaka postoje značajna pitanja poput optužbi za neodgovornu praksu prema životnoj sredini zbog prekomjernog zagađenja u Ročesteru.

Tehnološko okruženje igralo je i igraće ključnu ulogu u budućnosti Kodaka. Kompanija treba da stavi akcenat na dostupnost interneta i telekomunikacione infrastrukture. Kodak uglavnom treba da se koncentriše na područja istraživanja i razvoja.

3.2. SWOT analiza

Kompanija Eastman Kodak je jedna od vodećih firmi u svojoj industriji i potrebno je da zadrži ovaj položaj. U nastavku je predstavljena analiza osnovnih elemenata SWOT matrice.

❖ Snage

Kao jedna od vodećih organizacija u svojoj industriji, Eastman Kodak ima brojne prednosti koje mu omogućavaju da napreduje na tržištu. Jedna od najjačih snaga koju Kodak ima je jak i prepoznatljiv brend. Kodak je jedan od najcjenjenijih i najpoznatijih marki u industriji kamera od svog osnivanja. Zatim, tu je i širok portfolio proizvoda. Kodak ima ponudu u rasponu od lične do komercijalne i industrijske upotrebe i to je ono što Kodak čini tako jakim za različite industrije.

Nadalje, tu je i visok nivo zadovoljstva kupaca - kompanija je s posvećenim odjeljenjem za upravljanje odnosima s kupcima uspjela da postigne visok nivo zadovoljstva kupaca. Snagu je predstavljalo i ulaganje ogromnih resursa u obuku i razvoj svojih zaposlenih što je rezultiralo radnom snagom koja nije samo visoko kvalifikovana, već je motivisana za postizanje viših ciljeva i unapređenje.

Takođe, automatizacija aktivnosti dovela je do dosljednosti kvaliteta i u različitim fazama proizvodnje omogućila učinkovitiju upotrebu resursa i smanjenje troškova. Kao snagu Kodaka možemo navesti i veliki broj prodajnih mjesta u gotovo svim državama i snažnu distribucionu mrežu koja osigurava da su proizvodi dostupni velikom broju kupaca u pravo vrijeme.

Kompanija Eastman Kodak posjeduje i brojna prava intelektualnog vlasništva koja uključuju zaštitne znakove i patente. Oni omogućavaju ekskluzivnost nad svojim proizvodima, a konkurenti ih ne mogu kopirati, što je svakako snaga ove kompanije.

❖ Slabosti

Jedna od najvećih slabosti Kodaka, koja ga je umalo koštala opstanka na tržištu, je prekasna orijentacija na nove, digitalne proizvode i tehnologije. Kada je odlučio da se definitivno fokusira na to tržište, suočio se sa veoma jakom konkurencijom i brendovima koji su godinama unazad nizali uspjehe u toj industriji. Zbog sporog prelaza s analogne na digitalnu, optička i tehnologija za obradu slike pretrpjela je ogroman gubitak u smislu smanjenja tržišnog učešća. Kompanija ulaže velika sredstva u istraživanje i razvoj, ali je ipak ono ispod najbrže rastućih igrača u industriji. Iako je to ulaganje čak i iznad prosjeka u industriji, ne može se takmičiti s vodećim akterima u industriji u pogledu inovacija.

Posljednjih godina, nakon što su se izvukli iz bankrota, u kompaniji su se desile neke organizacione promjene koje su promijenile način upravljanja kompanijom. Moral radnika je nizak zbog nove kulture kompanije i politike koja je rasla posljednjih godina. Kvalifikovani radnici napuštaju organizaciju. Procjena učinka predstavlja slabost takođe. Ljudi često nisu ocijenjeni za njihovu rad. To dovodi do nižeg radnog morala i nedostatka mogućnosti napredovanja zaposlenih. Kodak ima višu stopu kretanja zaposlenih u poređenju sa

konkurentima. To znači da ima više ljudi koji napuštaju posao, i kao rezultat, troše više na obuku i razvoj, jer zaposleni stalno odlaze i pridružuju se novi.⁴

❖ Šanse

Jedna od oblasti u kojima Kodak može pronaći svoju priliku je dalje istraživanje i razvoj i promjene u tehnologiji. Tehnologija donosi brojne prednosti u mnogim sektorima. Operacije se mogu automatizovati radi smanjenja troškova. Tehnologija omogućava i bolje prikupljanje podataka o kupcima i poboljšava marketinške napore.

Povećana globalizacija ne ograničava Eastman Kodak na svoju zemlju. Svoje poslovanje može da proširi i na druge zemlje, ulazeći na ta tržišta i iskorišćavajući mogućnosti koje stoje na tim tržištima. Usmjerenost ka tržištima u nastajanju treba da unaprijedi trenutni finansijski položaj kompanije.

Kako je broj korisnika interneta u cijelom svijetu u porastu, to znači da postoji mogućnost da Kodak proširi svoju prisutnost na mreži pomoću interneta za interakciju sa svojim kupcima. Pojavio se novi trend i porast e-trgovine. Kodak može da ostvari prihod unapređenjem online trgovine i ostvarivanjem prodaje na taj način.

Dalje, došlo je do povećanja prosječnog dohotka domaćinstva, zajedno s povećanjem potrošnje potrošača nakon recesije. Stanovništvo raste i očekuje se da će rasti i sledećih godina. To je korisno za kompaniju jer će se povećati broj potencijalnih kupaca na koje može ciljati.

Niže kamatne stope u odnosu na prethodne godine pružaju mogućnost Eastman Kodak kompaniji da prođe projekte proširenja koji se finansiraju kreditima po nižoj kamatnoj stopi. Vlada SAD-a je takođe najavila subvenciju za prodaju ekološki prihvatljive robe u ovom sektoru. Potrošači unutar industrije sve više postaju svjesniji zdravlja, a Kodak može to da iskoristi i da proizvodi proizvode koji su korisni za zdravlje kupaca.

❖ Prijetnje

Intenzivna konkurencija globalnih i nacionalnih igrača glavna je prijetnja postojanju Kodaka. Njihov tržišni udio tokom godina postepeno opada zbog rivalstva u industriji, cjenovnih ratova, negativnog brendiranja i nestabilnog upravljanja.⁵ Takođe, ukusi potrošača se mijenjaju, a to vrši pritisak na kompanije da stalno mijenjaju svoje proizvode kako bi zadovoljile potrebe tih kupaca.

Sve veći trend izolacionizma u američkoj ekonomiji može dovesti do sličnih reakcija drugih vlada, što negativno utiče na međunarodnu prodaju. Propisi o međunarodnoj trgovini stalno se mijenjaju, a za to je potrebno prilagođavanje poslovanja njima ako se želi učestvovati na globalnom nivou.

⁴<https://www.essay48.com/term-paper/2925-Eastman-Kodak-Company-Swot-Analysis> (10.12.2019.)

⁵<https://www.marketing91.com/swot-analysis-kodak/> (10.12.2019.)

Budući da kompanija posluje u brojnim zemljama, ona je izložena fluktuacijama valuta, posebno s obzirom na nestabilnu političku klimu na brojnim tržištima širom svijeta.

3.3. Porterov model 5 konkurentskih sila

❖ Prijetnja od novih učesnika na tržištu

Može se reći da je prijetnja od ulaska novih učesnika na tržištu umjerena. Novi učesnici donose inovacije, nove načine postupanja i vrše pritisak na Kodak putem niže cjenovne strategije, smanjenja troškova i pružanja novih vrijednosti kupcima. Ekonomiju obima prilično je teško postići u ovoj industriji što čini proizvodnju skupljom za nove korisnike. Zbog toga je ulazak novih igrača ograničen. Kapitalni zahtjevi unutar industrije su visoki, što otežava novim učesnicima osnivanje preduzeća, jer će imati velike rashode. Ovi izdaci su također visoki zbog visokih troškova istraživanja i razvoja. Vladine politike unutar industrije zahtijevaju stroge dozvole i zakonske zahtjeve koji se moraju ispuniti prije nego što kompanija počne sa prodajom, što otežava novim polaznicima pristupanje industriji.

Kako bi se izborili sa ovom prijetnjom, u Kodaku treba da se fokusiraju na korišćenje ekonomije obima i na istraživanje, razvoj i inovacije kako bi diferencirali svoju ponudu i ponudili kupcima vrijednost koja im je potrebna.

❖ Pregovaračka moć kupaca

Broj kupaca u potrazi za proizvodima i uslugama ove industrije je velik. Potrošači uvijek očekuju najbolje od industrije, žele da kupe najbolji dostupni proizvod plaćanjem minimalne cijene.

Kako bi se izborila sa pregovaračkom moći kupaca, kompanija Kodak može da se fokusira na inovacije i diferencijaciju kako bi privukla više kupaca. Diferenciranost i kvalitet proizvoda važni su za kupce unutar industrije. Takođe, Kodak mora da izgradi veliku bazu kupaca. To mogu učiniti marketinškim naporima usmjerenim na izgradnju lojalnosti marki. Kompanija može da iskoristi i ekonomiju obima kako bi razvila troškovnu prednost i po niskim cijenama prodavala proizvode kupcima s niskim prihodima. Na taj način će moći da privuče veliki broj kupaca.

❖ Pregovaračka moć dobavljača

Industrija u kojoj posluje Kodak i njemu slične kompanije je važan kupac za svoje dobavljače. To znači da su profiti industrije usko vezani uz dobit dobavljača, zato ovi dobavljači moraju odrediti razumne cijene. To čini pregovaračku moć dobavljača slabijom silom unutar industrije. U tome ide u prilog i činjenica da su proizvodi koje ti dobavljači pružaju prilično standardizovani, manje diferencirani i imaju male troškove prebacivanja s jednog dobavljača na drugog, pa je mijenjanje dobavljača lako, što njihovu pregovaračku poziciju ne čini jakom. Međutim, snažni dobavljači u sektoru robe široke potrošnje koriste pregovaračku moć kako bi

izvukli više cijene od kompanija na polju elektronske opreme na ovom polju, što smanjuje ukupnu profitabilnost na ovom tržištu.

Da bi minimizirao uticaj dobavljača na svoje poslovanje, Kodak treba da izgradi učinkovit lanac snabdijevanja od dobavljača. Budući da je industrija važan kupac za svoje dobavljače, Kodak može imati koristi od razvijanja bliskih odnosa sa svojim dobavljačima, gdje oboje imaju koristi.

❖ **Prijetnja supstituta**

Digitalne tehnologije su brzo transformisale industriju fotografske opreme. Digitalni fotoaparati nudili su kupcima nove i bolje tehničke mogućnosti u poređenju sa tradicionalnim fotoaparatom i davali im veće unutrašnje vrijednosti. Kompanije u tom sektoru naporno rade kako bi uskladile svoje specifikacije, cijene i ostale karakteristike industrije. Prijetnja zamjenskog proizvoda ili usluge je velika ako nudi vrijednost koja se razlikuje od postojećih industrijskih ponuda.

Kako bi se izborilo sa ovom prijetnjom, veoma je važno da preduzeće razumije potrebe kupca, da se fokusira i na uslugu koju pruža kupcu, a ne samo na proizvod, a od velike važnosti je i kontinuirano praćenje potreba tržišta i uvođenje inovacija.

❖ **Intenzitet konkurencije**

Broj konkurenata u industriji u kojoj Kodak posluje vrlo je mali. Većina njih su takođe velike kompanije, odnosno multinacionalni velikani s velikom finansijskom snagom i tehnološkim napretkom, kao i višedecenijskim iskustvom.



Pad prodaje tradicionalne fotografske opreme i brzo prebacivanje potrošača na novu digitalnu tehnologiju prisilili su kompanije da brzo razvijaju i donose nove digitalne proizvode na tržište. Rezultat toga je bila velika tehnološka trka između konkurenata, visoki troškovi istraživanja i razvoja i mala profitna marža. Kodak se suočio s velikom konkurencijom, gdje su se među ostalima naročito isticali Sony, Canon, Nikon, HP i Fuji Photo. Konkurentne cijene i poskupljenje povezanih proizvoda i usluga uticali su na njegovo poslovanje u industriji.

Da bi se borio protiv intenzivne konkurencije, Kodak mora da se orjentiše na diversifikovanje svojih proizvoda kako bi akcije konkurenata imale manje učinka na njegove kupce. Takođe, istraživanje tržišta bi trebalo da pomogne da se razumije trenutna situacija ponude i tražnje na tržištu.

Zaključak

U ovoj studiji slučaja se može vidjeti da, uprkos mnogim naporima, Kodak se mučio da postigne visoke performanse na novom tržištu digitalne fotografije. Ovo tržište karakterisala je visoka konkurencija, brzi rast, ali niske profitne marže. Kako bi postao lider u ovoj industriji, Kodak treba da intenzivira strateške saveze i partnerstva, proširi se na nova demografska tržišta, podstakne inovacije proizvoda kao i proširi portfolio proizvoda i još više osnaži brend.

Trebaće godine da Kodak ponovo uživa u staroj slavi nakon fujaska poslednjih dvadesetak godina. Iako je tokom istorije Kodaka njihov primarni biznis bio orjentisan na fotografisanje, poslednjih godina postao je poznat po brzim komercijalnim presama, softveru za rad i kućnim štampačima. Mnogi od ovih proizvoda danas se nalaze u kancelarijama širom svijeta.

Kodak se suočio s teškoćama u prihvatanju i implementiranju ogromnog tehnološkog napretka, što je prouzrokovalo ogromnu štetu poslovanju, ali ovog puta, kompanija je opet na tržištu sa novim tehnologijama i nastavlja u pokušaju da se predstavi kao ravnopravan suparnik svojim konkurentima.

Izvori

- <https://www.kodak.com/GB/en/corp/aboutus/heritage/default.htm>
- <https://www.ictbusiness.info/kolumne/inovacija-ili-zasto-je-propao-kodak>
- <https://insideiim.com/kodak-comeback-case-study>
- <https://www.essay48.com/term-paper/2925-Eastman-Kodak-Company-Swot-Analysis>
- <https://www.marketing91.com/swot-analysis-kodak/>
- <https://www.grin.com/document/132248>
- <https://www.1ink.com/blog/history-of-kodak-a-brief-look-with-1inkcom/>
- <https://www.essaysexperts.net/blog/sample-essay-on-porters-5-forces-analysis-of-kodak-company/>
- <https://www.coursehero.com/file/p11t4av/The-Answer-Kodak-1-Threat-of-new-entry-from-the-Porters-5-forces-analysis-it-is/>
- <https://www.slideshare.net/WilliamDuncan13/eastman-kodak-case-analysis-61552958>
- <https://www.ukessays.com/essays/management/eastman-kodak-products.php>
- <http://fernfortuniversity.com/term-papers/porter5/analysis/711-eastman-kodak-company.php>
- <https://www.essay48.com/term-paper/2925-Eastman-Kodak-Company-Porter-Five-Forces>