

Трибуна преподавателя

О.С. Виханский¹,

МГУ имени М.В. Ломоносова (Москва, Россия)

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ: ВЗГЛЯД ИЗ УЧЕБНОЙ АУДИТОРИИ

Следовало бы всегда иметь в виду влияние времени и изменчивость вещей и поэтому, переживая что-либо в настоящем, тотчас же воображать противоположное этому.

Артур Шопенгауэр

Целью статьи является отражение в форме систематизированного изложения особенностей методологии преподавания вопросов влияния дифференциации бизнеса на управление деловой организацией. В статье дается набор педагогических приемов, используемых автором статьи в процессе проведения им на четвертом курсе бакалавриата авторского курса «Управление бизнесом». Предметом статьи является методология обучения студентов подходу и способам выявления и идентификации разнообразия рыночного поведения деловой организацией в зависимости от ряда ключевых рыночных факторов, формирующих это разнообразие. В статье в качестве основного инструмента анализа представлены разработанные автором матрицы позиционирования бизнеса.

Ключевые слова: управление бизнесом, дифференциация бизнеса, рыночное поведение, матрицы позиционирования бизнеса.

Цитировать статью: Виханский О.С. (2019). Дифференциация управления бизнесом: взгляд из учебной аудитории // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2019. — № 3. — С. 155–173.

DIFFERENTIATION OF BUSINESS MANAGEMENT: A VIEW FROM THE CLASSROOM

The purpose of the paper is to reflect the features of the methodology of teaching issues of the impact of business differentiation on the management of a business organization. The article provides a set of pedagogical techniques used by the author of the article in the course of his fourth year undergraduate course in the course “Business Management”. The subject of the article is the methodology of teaching students an approach and ways to identify and identify the diversity of market behavior by a business organization, depending on a number of key

¹ Виханский Олег Самуилович, д.э.н., профессор экономического факультета; e-mail: mail@mgubs.ru

market factors that form this diversity. The article presents a business positioning matrix developed by the author as a key analytical tool.

Key words: business management, business differentiation, market behavior, business positioning matrices.

To cite this document: *Vikhanskiy O. S.* (2019). Differentiation of Business Management: a View from the Classroom. *Moscow University Economics Bulletin*, (3), 155–173.

Введение. Зачем нужно говорить о дифференциации бизнеса

В опубликованной ранее в Вестнике МГУ (серия 6. Экономика) статье «Управление бизнесом: взгляд из учебной аудитории» [Виханский, 2017] основное внимание мною было уделено рассмотрению базовых, сущностных вопросов бизнеса, определяющих смысл и направленность деятельности по его управлению. Логика, в соответствии с которой в учебном курсе «Управление бизнесом» изучение вопросов данной дисциплины начинается с рассмотрения сущностных основ бизнеса, представляется оправданной, так как при таком подходе у студентов изначально формируется осознание основополагающих основ бизнеса вне зависимости от его конкретных форм, сфер и другого вида проявлений. Однако в то же время при таком подходе возникает опасность того, что у студентов может сложиться неоправданное, по сути неадекватное реальности представление об абсолютной гомогенности бизнеса и соответственно об унифицированности управления им по неким универсальным стандартам и лекалам вне зависимости от наличия конкретных различий, характерных для каждого отдельного реально существующего бизнеса. Поэтому логика курса построена таким образом, что в данном курсе вслед за рассмотрением универсальных основополагающих характеристик бизнеса (об этом шла речь в предыдущей статье) наступает этап рассмотрения вопросов типологизации бизнеса как систематизированного отражения реально существующей дифференциации бизнесов, в частности вследствие как эволюционных, так и революционных сдвигов в обществе. Для этого была разработана специальная методология как в виде инструментов анализа, так и в виде конкретной ситуации, описывающей взлет и крушение одной из самых известных компаний XX в., опыт управления которой показывает и то, что привело к успеху, и то, что губит процветающую компанию.

Потребность и способ удовлетворения как факторы дифференциации бизнеса

Для изучения вопросов дифференциации бизнеса мною была разработана двухфакторная модель типологизации бизнеса «HARD и SOFT типы бизнеса» (рис. 1).

HARD и SOFT типы бизнеса



Рис. 1

За основу построения модели была взята вариативность двух факторов. Первый фактор — это **потребность**, удовлетворяемая бизнесом, и второй фактор — это **способ**, которым удовлетворяется потребность. По сути, потребность и способ ее удовлетворения являются ключевыми факторами для дифференциации бизнесов, и соответственно ключевыми факторами стратегии их рыночного поведения и управления ими. Вариативность же проявляется в том, что каждый из факторов имеет два полярных состояния. Для фактора «потребность» — это на одном полюсе **ясная потребность** и на противоположном полюсе **потребность неясная**. Для фактора «способ удовлетворения потребности» альтернативными вариантами являются соответственно **существующий способ** и **новый способ**. Рассмотрение бизнеса в комбинации обозначенных вариаций двух факторов позволяет сформировать **матрицу дифференциации бизнесов**, состоящую из четырех квадрантов дифференциации.

Три квадранта мною условно были обозначены как **HARD**. Такая классификация отражает то, что применительно к бизнесам, позиционируемым в этих квадрантах, существуют более-менее отработанные схемы ведения бизнеса, стратегии рыночного поведения и механизмы управления. Один квадрант обозначен как **SOFT**, что соответственно указывает на то, что к бизнесам этого типа априори с трудом применимы какие-то конкретные управленческие модели. В первую очередь это замечание касается модели стратегии рыночного поведения и развития бизнеса.

Применительно к каждому квадранту может быть сформулирована ключевая задача рыночного поведения, которая и определяет во многом модель управления бизнесом. В квадранте «неясная потребность — существующий способ» такой задачей является **создание рынка**. Наиболее наглядный пример такого типа бизнесов — бизнес замещающего продукта или же бизнес выхода на новый рынок.

В квадранте «ясная потребность — существующий способ» основополагающей задачей рыночного поведения является **создание лучшей конкурентной позиции**. Практически вся классическая теория бизнеса и менеджмента посвящена объяснению поведения и управления бизнесами, спозиционированными в данной модели в этом квадранте. Это и ценовая конкуренция, это и инновации, и, наконец, комплексная конкуренция качеством.

Бизнесы, позиционируемые в квадранте «ясная потребность — новый способ», для достижения желаемого результата должны в качестве основы своего поведения ориентироваться на **формирование новой конкурентной позиции**. На первый взгляд может показаться, что ключевым для бизнесов, спозиционированных в этом квадранте, является создание новых продуктов. На самом деле здесь все гораздо глубже. Нужны не улучшения и инновации. Нужны кардинально новые решения, часто находящиеся за пределами сложившейся отраслевой сферы деятельности бизнеса.

Наконец, четвертый квадрант, обозначенный как SOFT, охватывает бизнесы, решающие задачи на поле «неясная потребность — новый способ».

Данные бизнесы — не важно, ставят они перед собой такую задачу или нет, — формируют **новый образ жизни**. Бизнесы данного типа — это те бизнесы, которые стоят у истоков промышленных революций, которые составляют сердцевину этих революций, которые меняют стандарты и образ жизни людей. То есть это те бизнесы, которые изменяют мир. Обычно управление ими не только не укладывается в традиционно принятые стандарты и нормы, но и, ломая старые парадигмы менеджмента, приводит к созданию новых парадигм. Однако многие не вписываются в этот процесс. По этому поводу уместно привести слова Клауса Шваба. В книге «Четвертая промышленная революция» он пишет следующее: «...я считаю, что уровень управления и осознания текущих изменений по всем областям крайне низок в сравнении с необходимостью переосмысления экономических, социальных и политических систем, чтобы ответить на вызовы четвертной промышленной революции» [Шваб, 2016, с. 13].

На занятиях студентам после представления данной матрицы дается задание в малых группах сформулировать и аргументированно доложить в классе основную отличительную черту стратегии ведения бизнеса в каждом из квадрантов, а также привести конкретные примеры бизнесов, их рыночного поведения и выделить ключевой элемент управления,

характерный для бизнесов, спозиционированных в каждом конкретном квадранте.

Так как предмет управления бизнесом преподается студентам четвертого курса на завершающем семестре бакалавриата, работа с данной моделью позволяет решить очень важную образовательную задачу, а именно: **формирование у студентов восприятия разнообразия бизнеса и в особенности менеджмента как объективно существующей реальности.** Дело в том, что за предыдущие годы обучения студенты в значительной мере усваивали универсальные или же безвариантные методики и концептуальные положения различных образовательных дисциплин. В результате сформированное у них, если так можно выразиться, неосознанное стремление к правильному единообразному осмыслению рассматриваемого вопроса очень сильно мешает студентам увидеть процесс или явление из области бизнеса непредвзятым, не базирующимся на априорно «верных» положениях взглядом. К сожалению, такого рода подход очень заметен на занятиях, так как студенты преимущественно стараются решать управленческие задачи не с точки зрения вскрытия проблем, а с точки зрения усвоенных ими в процессе обучения конкретных методов и моделей решения. При разборе конкретных ситуаций они исходят не из сути ситуации, а из выученных инструментов и подходов. Практика показывает, что самым распространенным недостатком грамотного менеджера является то, что заложенные в его голову в процессе обучения **готовые решения ищут проблемы, а не наоборот.** Поэтому представляется очень важным, чтобы на выходе первой ступени управленческого образования (имеется в виду бакалавриат) студенты четко понимали, что бизнес и менеджмент в каждом конкретном случае уникальны и что универсальные модели и методики не должны занимать исходную позицию, что в реальной практике менеджмента и бизнеса **уникальность** является исходной точкой и что не универсальность, а именно **дифференциация бизнесов является абсолютной нормой.**

После презентации студентами результатов работы в малых группах им представляется дополненная таблица «HARD и SOFT типы бизнеса» (рис. 2) с обозначенными ключевыми моментами стратегии поведения бизнеса в каждом из четырех квадрантов.

И далее в интерактивной форме проводится обсуждение того, что представлено в данной таблице в сравнении с тем, какие результаты были получены студентами в процессе их работы в малых группах. Как показывает практика, наиболее дискуссионное, длительное и сложное для формирования аргументированных положений обсуждение касается стратегических принципов поведения бизнеса в квадранте «неясная потребность — новый способ». Студенты достаточно хорошо понимают значимость инновационных подходов к формированию в обществе новых предпочтений, к устранению барьеров, мешающих переключению потребителя на новый продукт, являющийся элементом нового образа жизни. Хорошо по-

нимают значимость вскрытия латентных потребностей, которые имеют потенциал взрывоподобного расширения и многообразной модификации.

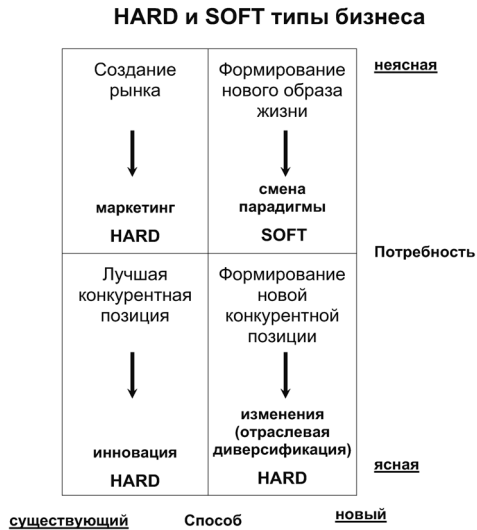


Рис. 2

Однако за бортом их рассмотрения полностью остается такой важнейший стратегический принцип, каковым является создание **стандартов**, их распространение и удержание за счет перманентной модификации. Поэтому в процессе обсуждения очень важно обратить внимание на роль стандартов, на то, что, создавая стандарты, компания не только определяет тренды развития, но и резко сокращает либо даже лишает конкурентов возможности дифференцировать свой продукт.

И еще следует указать на один очень важный момент для понимания того, какого типа стратегическое поведение исключительно важно для компании, разворачивающей бизнес в квадранте **SOFT**. Очевидно, что самые большие прорывы происходят там, где создается совершенно новая с качественной точки зрения ценность. Чаще всего просчитать возврат на вложения в создании этой ценности невозможно, так как у нее еще нет рынка и нет аналогов. И вот здесь до студентов необходимо довести мысль, что в этой ситуации основой успеха вложений является лидерство, базирующееся на **проистекающей из видения веры в мечту**. Без лидера с видением и мечтой невозможна смена парадигмы.

Дифференциации по моделям конкурентного поведения

В дополнение к матрице «**HARD и SOFT** типы бизнеса» с целью углубленного изучения влияния фактора дифференциации бизнесов на диф-

Матрица же «Продукт—Рынок» не предполагает рассмотрения стратегии бизнеса, создающего продукт определенного класса. Она исходит из того, что продукты по своей ценностной сущности могут быть самыми различными. Отличие, которое дифференцирует продукты, касается такой их существенной характеристики, как степень изменяемости (рис. 3).

<u>Борьба с Конкурентом</u> (упор на силу) • раздел • конвенция • передел — качество — цена	<u>Борьба с Клиентом</u> (упор на слабость клиента) • изобретательность • умение убедить • концентрация	<u>стабильный</u>
<u>Борьба с конкурентом</u> (упор на рыночные возможности) • оппортунизм • риск • скорость • гибкость • авантюризм • интуиция • инноваторство	<u>Борьба с собой</u> (упор на вызовы) • нетрадиционность • оригинальность • созидательность • риск • творчество • поиск будущего	Рынок <u>изменяющийся</u>

В каждом из квадрантов матрицы указано ключевое направление конкурентного поведения и обозначены основные характеристики и элементы

стратегии поведения на рынке в конкурентной среде. Для квадранта «стабильный продукт — стабильный рынок» это **борьба с конкурентом**, предполагающая упор на свои сильные стороны. В квадранте «стабильный продукт — изменяющийся рынок», так же как и предыдущем квадранте, ключевым направлением конкурентной борьбы является **борьба с конкурентом**. Однако в этом квадранте борьба должна вестись с упором на наличные и возникающие рыночные возможности. Бизнесы, спозиционированные в квадранте «изменяемый продукт — стабильный рынок», ключевым направлением конкурентного поведения имеют **борьбу с клиентом**, упор в котором делается на слабость клиента. И наконец, для квадранта «изменяемый продукт — изменяющийся рынок» в качестве ключевого направления конкурентного поведения выделена **борьба с самим собой**, предполагающая упор на вызовы из среды.

Естественно, в каждом из квадрантов конкурентная стратегия для каждого конкретного бизнеса выстраивается с учетом конкретной ситуации, в которой он находится, и предполагает использование широкого спектра приемов и методов конкурентной борьбы. Однако обозначенные направления названы ключевыми не случайно, так как они во многом характеризуют и задают направленность и содержание конкурентного поведения бизнеса.

Существенное различие стратегии конкурентного поведения бизнеса в каждом из четырех квадрантов, обусловленное специфическими особенностями среды ведения бизнеса, наглядно показывает негомогенность и дифференциацию бизнеса, иллюстрирует то, что не существует единой универсальной модели управления бизнесом, что менеджмент многообразен.

На занятии работа с данной матрицей, так же как и с матрицей «HARD и SOFT типы бизнеса», ведется в форме обсуждения в малых группах. Обсуждение ведется в два этапа. На первом этапе студентам дается задание привести примеры успешных бизнесов применительно к ситуации каждого из четырех квадрантов матрицы. При этом студенты должны не только дать примеры бизнесов, но и показать как «нахождение» бизнеса в определенном квадранте нашло отражение в базовых установках, принципах и стиле управления им.

Задание достаточно трудоемкое. Однако, опираясь на информацию, содержащуюся в матрице, и используя доступную в сети информацию, студенты достаточно успешно справляются с этим заданием за один час. Дальнейшие презентация и обсуждение в классе существенно углубляют представление студентов о дифференциации стратегии ведения бизнеса.

На втором этапе студентам предлагается рассмотреть то, как изменился менеджмент в компании «Кодак» на различных этапах ее развития, используя для этого в качестве методологической базы матрицу «Про-

дукт—Рынок». При выполнении данного задания студентам приходится самостоятельно выделять различные этапы в истории компании «Кодак», используя материал конкретной ситуации «Камера для тети Молли», подготовленной мной для данного упражнения, и проводить анализ того, насколько управление в компании «Кодак» соотносилось с принципами менеджмента, обозначенными в квадрантах матрицы.

В завершение курса на обсуждение студентам выносятся положения не просто об эволюции в осознании бизнеса и организации, но и факт того, что теория управления не только находится в развитии, но и не в состоянии в настоящее время ответить на некоторые основополагающие вопросы, возникающие в связи с трансформацией бизнеса. Особенно остро это наблюдается в условиях разворачивающейся четвертой промышленной революции.

Один из самых выдающихся наших современников Стивен Хокинг подчеркивает, что «теория считается хорошей, если она удовлетворяет двум требованиям: во-первых, она должна точно описывать широкий класс наблюдений в рамках модели, содержащей лишь несколько произвольных элементов, и, во-вторых, теория должна давать вполне определенные представления относительно результатов будущих наблюдений» [Хокинг, 2015, с. 14]. К сожалению, теория менеджмента не в полной мере соответствует этому положению. Выпускники бакалавриата должны хорошо это понимать и на практике не ограничивать себя в поиске решения управленческих проблем существующими теоретическими положениями, усвоенными ими в процессе обучения.

Для размышлений на будущее студентам на последнем занятии дается описание трех подходов к взгляду на бизнес и организацию. При этом обращается внимание на то, что эти подходы демонстрируют определенную эволюцию в восприятии того, каким видится бизнес. Первый подход условно можно назвать **истина**, и он включает в себя такие срезы, как научный подход, администрирование, эффективность, мышление, контроль и т.п., что в конце концов интегрируется в **науку управления**. Второй подход с условным названием **благо** включает в себя этику, политику, понимание, результативность, что можно объединить в виде **деловой этики**. И наконец, третий подход, который отражает самые последние тенденции, условно можно назвать **красота**. Для этого подхода характерны такие аспекты, как эстетика, искусство, смысл, чувственное восприятие, творчество и созидание. Ответа, во что все это может быть объединено, на занятии не дается. Студентам предлагается самим подумать об этом после окончания курса. Очень важно, чтобы творческий поиск ответа на вопросы, поставленные в процессе изучения данного курса, и размышления об управлении бизнесом продолжались за рамками курса и остались со студентами еще на какое-то время.

Конкретная ситуация «Камера для тети Молли»¹

Вступление

«Селфи» — этот повседневный элемент поведения современного человека, возник и стал неотъемлемой частью его жизни сравнительно недавно. В определенном смысле можно сказать, что он не только органично вошел в жизнь людей, но и стал устойчивой привычкой, оказывающей влияние на многие стороны жизни человека. В прошлом столетии фотография занимала достаточно важное место в жизни людей, но только у избранных она составляла суть их образа жизни. В XXI в. очень многие не мыслят своей жизни без фотографирования или же видеозаписи всего и вся. Функция фотографирования и видеозаписи интегрировалась во множество гаджетов, без части из которых современный человек не представляет себе жизни. Это очень значимое изменение в поведении и привычках людей стало возможным благодаря появлению технологии цифровой фиксации изображения. И началось это в последней четверти двадцатого столетия, после того как в 1975 г. инженер компании Eastman Kodak Стивен Сассун разработал прототип первого цифрового фотоаппарата и представил его руководству компании.

Немного истории

Вторая половина XIX в. характеризовалась интенсивной индустриализацией. Развивались металлургия, химическая промышленность, транспорт, электроэнергетика, ширилась стандартизация и зарождалось поточное производство агрегатов. В индустриальных странах наблюдался бурный экономический рост. Лидером промышленного роста являлись США.

1 января 1881 г. банковский служащий, фанат фотографирования и одновременно изобретатель-любитель Джордж Истмэн (George Eastman) совместно с бизнесменом Генри Стронгом (Henry Strong) создал компанию Eastman Dry Plate Company, занявшуюся производством фотоэмульсионных пластин для фотографирования. Основанием для создания этой компании явилось изобретение, которое Джордж Истмэн сделал двумя годами ранее. Он разработал и запатентовал машину, с помощью которой наносилась фотоэмульсия на сухие стеклянные пластины, выполнявшие роль и фотопленки и фотобумаги.

На следующий год после создания компании Джордж Истмэн уволился из банка и полностью занялся своим бизнесом. Он сосредоточился на двух аспектах работы компании. Во-первых, он взял на себя руковод-

¹ Данная конкретная ситуация подготовлена О. С. Виханским (Высшая школа бизнеса МГУ) для обсуждения в классе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом.

Copyright © 2017. Виханский О.С.

ство и развитие компании и, во-вторых, продолжил изыскания по совершенствованию продукта и по разработке новых продуктов.

Революционным нововведением, заложившим основу будущего успеха компании, явилось создание первой в истории фотопленки. До этого фотоснимки делались на сухие стеклянные пластины, используемые для фотографирования с помощью крупногабаритного стационарного оборудования, которым практически невозможно было пользоваться за пределами студии. Это создавало большое неудобство. Чтобы преодолеть этот недостаток, Джордж Истмэн разработал катушечную пленку, которую можно было использовать практически во всех фотоаппаратах, снимавших на стеклянные пластины. Это произошло в 1885 г. Создав гибкую фотопленку, Дж. Истмэн ожидал, что она будет востребована фотографами в качестве замены стеклянным фотопластинкам. Но этого не произошло. Он с удивлением для себя обнаружил, что только немногие стали пользоваться пленкой. И тогда он сделал вывод: «Для того чтобы достичь больших успехов в этом бизнесе, мы должны были сделать так, чтобы фотография стала доступной всем». Он окончательно убедился в том, что фотография должна стать массовым увлечением.

Через три года, в 1888 г. он создал первую портативную камеру, которая вышла на рынок под названием Кодак (Kodak). Это был переносной и удобный в пользовании фотоаппарат, заряженный пленкой на 100 фотографий. И хотя он стоил 25 долл., что было большими деньгами в то время, появление этой камеры тем не менее ознаменовало рубежный шаг в переходе к доступному фотографированию. Так началось развитие всемирно известной компании под брендом Кодак. Джордж Истмэн сам придумал это название, исходя из неких фонетических предпочтений. Он так говорил по этому поводу: «Я сам придумал это слово. К — моя любимая буква алфавита. Она кажется мне сильной и запоминающейся».

В 1884 г. накануне выпуска на рынок катушечной пленки Дж. Истмэн сменил название компании. Она стала называться Eastman Dry Plate and Film Company, что подчеркивало тот факт, что компания перешла к производству пленки. А в 1889 г. название компании сменилось просто на Eastman Company, после чего на первое место в идентификации компании вышел бренд «Кодак». В конце концов в 1892 г. компания стала называться Eastman Kodak Company.

Совершенствование технологии производства на постоянной основе, формирование основ массового производства на базе стандартизации и высокоэффективных организационно-управленческих процессов в итоге привели к существенному снижению себестоимости. В результате этого в 1900 г. «Кодак» выпустил камеру Brownie ценой в 1 долл. Дж. Истмэн добился своей цели. Он создал удобный в пользовании и дешевый фотоаппарат.

В 1930 г. в жизни компании произошло важное событие: ее акции были включены в индекс Dow Jones Industrial Average. Из маленькой фирмы, основанной в небольшом городе Рочестер, компания Eastman Kodak за 50 лет превратилась в огромную корпорацию глобального масштаба. Такого успеха «Кодак» добился благодаря тому, что в течение этих 50 лет в компании регулярно проводились изыскания с целью совершенствования продукта, с целью создания продукта, более удобного в использовании, а также с целью создания более доступного, более дешевого продукта. Следующие 50 лет были не менее успешными.

Наряду с постоянным совершенствованием продукта, с постоянным выводом на рынок новых продуктов большую роль в развитии и расширении компании сыграла агрессивная маркетинговая политика, в частности активное продвижение продукта с помощью рекламы. Дж. Истмэн лично уделял этому процессу большое внимание и даже сам придумывал рекламные слоганы. Так, для первой камеры он придумал слоган: «Вы нажимаете на кнопку, а мы делаем все остальное», а также рекламное пояснение: «Единственная камера, которую каждый может использовать без инструкции».

Огромную роль в развитии компании сыграло и то, что «Кодак» был фактическим монополистом на рынке пленки и фототехники. Лишь в 70-е гг. его монопольное положение несколько пошатнулось под давлением камер моментальной фотографии «Полароид» (Polaroid), а в 80-е гг. в связи с выходом на американский рынок японской фотопленки компании «Фудзифилм» (Fujifilm).

Конкуренция

В 1948 г. компания Polaroid вышла на рынок с фотоаппаратом для моментальной фотографии Polaroid Land 95. Это произошло после того, как в 1947 г. основатель компании Эдвин Лэнд (Edwin Land) запатентовал технологию фотопроцесса с переносом изображения для немедленного получения позитива, т.е. для осуществления одноступенчатого процесса фотографирования. Длительное время этот тип фотографии не имел большой популярности. Однако, когда в 60-е гг. моментальная фотосъемка получила достаточно широкое распространение, «Кодак» подключился к этому процессу и с 1963 по 1969 г. осуществлял производство фотоматериалов по лицензии «Полароид». Однако в 1976 г. в связи с еще большим расширением рынка «Кодак» начал самостоятельно, по собственной технологии производить эти фотоматериалы и вышел на рынок со своей камерой моментальной фотографии Kodamatic. «Полароид» возбудил против компании Eastman Kodak судебный процесс, который продолжался 10 лет и завершился решением суда, в соответствии с которым Кодак обязали выплатить компании Polaroid 925 млн долл. «Кодак» выпла-

тил штраф и прекратил заниматься моментальной фотографией. Это был его первый серьезный провал.

В начале 80-х гг. на американский рынок фото- и киноплёнки вышла японская компания Fujifilm. В США было открыто подразделение Fuji Photo Film USA. Качество продукции «Фудзифилм» было аналогичным качеству продукции «Кодак». Поэтому для завоевания места на рынке США компания Fujifilm в первую очередь взяла курс на ценовую конкуренцию. Появление на американском рынке японской компании с качественным, но более дешевым продуктом не вызвало беспокойства у руководства «Кодак», так как оно верило в абсолютную приверженность американских покупателей их продукции. Оно знало, что для американцев кино- и фотосъемка и бренд «Кодак» — это синонимы. В «Фудзифилм» это тоже понимали и не надеялись завоевать рынок только низкой ценой. Поэтому японская компания через спонсорство получила статус официальной плёнки летних Олимпийских игр 1984 г. в Лос-Анджелесе. Бренд «Фудзифилм» стал хорошо узнаваемым. Это позволило японской компании стать ближе к американскому покупателю. Еще одним отличием маркетинговой стратегии компании Fujifilm явилось то, что она начала распространять свою продукцию в крупных торговых сетях, включая Wal-Mart. «Кодак» же традиционно продавал продукцию в своих специализированных ларьках или же в специализированных магазинах, торгующих фотоаппаратами. В результате компания Fujifilm за несколько лет нарастила долю на американском рынке до 10%. Причем и далее сохранилась тенденция роста ее рыночной доли. Осознав эту угрозу, компания Eastman Kodak предприняла неудачную попытку выхода на японский рынок. После этого руководство компании решило бороться с компанией Fujifilm юридическими методами с помощью жалоб и обращений в различные инстанции. Дело дошло даже до WTO. Успеха это не принесло.

Несмотря на провалы в конкуренции с компаниями Palaroid и Fujifilm, компания Eastman Kodak продолжала оставаться несомненным лидером рынка. Огромным спросом пользовалась камера Instamatic, а также расходные материалы для кино- и фотосъемки. Более того, высокий научно-технологический потенциал компании позволил ей существенно раньше ее конкурентов стать пионером в области использования цифровых технологий в фотографии. Уже в 1975 г. в компании был создан первый прототип цифровой камеры. Руководство компании оценило разработку, но тогда отдало предпочтение камере моментальной фотографии Kodamatic.

Одной из важнейших отличительных особенностей компании Eastman Kodak являлось то, что высшее руководство формировалось из кадровых сотрудников компании, проработавших в ней достаточно длительное время. При этом и смена высших руководителей проходила по сложившейся схеме. Проработав несколько лет на посту президента и CEO, топ-менеджер переходил на позицию председателя совета директоров и нахо-

дился на ней до следующей смены, при которой он уходил с поста, а его место занимал действующий президент. И это происходило с периодичностью в 3–5 лет. Данный подход создавал преемственность и сохранение традиционных для компании принципов. Широкую известность получило высказывание президента компании Уильяма С. Вона: «Мы всегда старались сделать камеру, которой могла бы пользоваться тетя Молли». Первым приглашенным со стороны президентом был Джордж Фишер из компании «Моторола». И произошло это в 1993 г.

Цифровая фотография

Когда разработчик первого прототипа цифровой камеры инженер Eastman Kodak Стивен Сассун показал свое творение руководству компании, ему, по его словам, посоветовали его никому не показывать, снабдив при этом оценочным комментарием «О, это мило». С этого началась история развития цифровой фотографии вообще и история развития процесса использования цифровой технологии в разработке продуктов в компании Eastman Kodak.

Позже, уже в 80-х гг. аналитическое подразделение компании Kodak по заказу руководства провело большое исследование с целью выяснения того, насколько велика угроза со стороны цифровой фотографии, которая к тому времени уже начинала проявлять серьезные признаки жизни. Выводы были обнадеживающими для компании. Было констатировано, что цифровая революция произойдет, но не ранее чем через десять лет.

Однако в это время, точнее в 1981 г., Sony уже выпустила прототип видеофотоаппарата Sony Mavica, который открыл эру беспленочной фотографии. В 1984 г. во время Олимпиады в Лос-Анджелесе CANON провел передачу фотографий соревнований по телефонной линии. А Sony, CANON, Fuji и Nikon представили промышленные образцы видеофотоаппаратов. В 1988 г. компании Fuji и Toshiba совместно выпустили первый в мире цифровой фотоаппарат для обычного потребителя. Цифра начала массово вытеснять фотопленку. Все это время «Кодак» занимался серьезными исследованиями в области цифровых технологий. Но делал это достаточно медленно и в специфическом направлении. Исследования велись не в направлении разработки цифровой камеры, а в направлении использования цифровой технологии для совершенствования пленочных фотоаппаратов. Компания потратила полмиллиарда долларов на разработку нового стандарта APS (Advanced Photo System) и соответствующей этому стандарту камеры Advantix, которая позволяла делать цифровые фотографии для последующего переноса изображения на фотопленку.

Исследователи и разработчики «Кодак» внесли заметный вклад в развитие цифровой фотографии. Например, именно «Кодак» ввел в обиход в 1986 г. термин «мегапиксель». До этого в 1982 г. «Кодак» разработал фильм-сканер для передачи снимков на расстояние, что позволило осу-

шестьдесят редактирование снимка на компьютере. Были и другие важные результаты. Но с разработкой камеры «Кодак» сильно задержался. В 1991 г. он совместно с Nikon выпустил цифровую фотосистему Kodak DCS 100. Однако данный фотоаппарат в силу дороговизны не пользовался спросом — было продано всего 987 камер. Поэтому его производство прекратилось. Первый потребительский фотоаппарат Kodak DC40 компания выпустила только в 1995 г. К этому времени рынок фактически уже был завоеван японскими производителями цифровых фотоаппаратов. А в 2002 г. на рынок вышел первый смартфон с фотокамерой. Это был смартфон Nokia 7650. Еще одним серьезным упущением «Кодак» явилось то, что он не вошел в тренд зеркальных камер, уступив этот рынок в США японской компании Nikon. 8 апреля 2004 г., через 74 года после включения, акции Eastman Kodak были исключены из состава индекса Dow Jones Industrial Average.

В январе 2012 г. компания Eastman Kodak подала на банкротство. «Кодак» распродал патенты на закрытом аукционе и продал производство фотоаппаратов. В 2013 г. компания завершила реструктуризацию и выплатила все долги кредиторам. В настоящее время «Кодак» продолжает производить пленку для кинопроизводства и занимается ее обработкой.

Приложение 1

Этапы развития продукта «Кодак»

- 1879 г. Джордж Истмэн создал и запатентовал машину для нанесения фотоэмульсии на сухие стеклянные пластины.
- 1885 г. Джордж Истмэн изобрел и запустил в производство катушечную пленку American Film.
- 1886 г. Джордж Истмэн разработал и запатентовал бокс-камеру для катушки на 48 кадров.
- 1888 г. Джордж Истмэн зарегистрировал название «Кодак» и выпустил под этим названием первую камеру с заряженной пленкой на 100 кадров ценой 25 долл. Началась широкая рекламная кампания под лозунгом «Вы нажимаете на кнопку, а мы делаем все остальное».
- 1889 г. Выходит первая прозрачная пленка, что позволило лаборатории Эдисона в 1891 г. создать киноаппарат.
- 1890 г. Запущено производство камеры с заряженной пленкой на 48 кадров, что позволило снизить цену за счет снижения себестоимости.
- 1891 г. Начат выпуск кинопленки.
- 1895 г. Введена на рынок первая компактная камера Pocket Kodak ценой в 5 долл. Через два года камера упоминалась в романе «Дракула», и это сделало всемирно известным бренд «Кодак».

- 1898 г. Компания выпускает складную фотокамеру Folding Pocket Kodak Camera, заложившую начало широкоплечному формату фотоаппаратов.
- 1900 г. Запущено производство фотоаппарата Brownie со сменной пленкой на 6 кадров стоимостью в 1 долл., что было ниже себестоимости. Пленка продавалась по 15 центов, что позволило зарабатывать на расходных материалах. Камера Brownie в разных модификациях выпускалась до 1970 г.
- 1902 г. Джордж Истмэн создал механизм для проявки пленки (Kodak Development Machine), который существенно облегчил для фотолюбителей процесс проявки и фактически явился исходным пунктом современных фотолабораторий.
- 1912 г. На заводе «Кодак» открыта первая в США промышленная научно-исследовательская лаборатория.
- 1913 г. Начат выпуск портретной пленки Eastman Portrait Film, которая позволила профессиональной фотографии отойти от использования стеклянных пластин.
- 1917 г. Произведены фотокамера и пленка для аэрофотосъемки.
- 1923 г. Начато производство камеры, 16-мм пленки и кинопроектора для любителей.
- 1928 г. Создается 16-мм цветная кинопленка Kodacolor для кинолюбителей.
- 1929 г. Создается первая кинопленка для звукового кино.
- 1932 г. Компания Eastman Kodak начинает производство всего необходимого для 8-мм любительской киносъемки: 8-мм пленка, 8-мм кинокамера, 8-мм кинопроектор.
- 1935 г. Выведена на рынок первая цветная обращаемая пленка формата 135 Kodachrome, ставшая самой популярной фотопленкой.
- 1938 г. Создан первый фотоаппарат со встроенной фотоэлектронной системой замера экспозиции Super Kodak Six-20.
- 1942 г. Создана первая в мире негативная цветная пленка Kodacolor.
- 1949 г. Германским подразделением Кодак выпущена 35-мм складная камера Retina.
- 1954 г. Начато производство высокочувствительной черно-белой пленки Kodak TRI-X Film.
- 1959 г. Создана самая высокочувствительная цветная пленка Kodak High Speed Ektachrome.
- 1963 г. Начат выпуск любительских фотоаппаратов Kodak Instamatic с удобной системой зарядки кассет с пленкой. За период с 1963 до 1976 г. было продано 60 млн камер.
- 1972 г. Выведен на рынок карманный вариант фотокамеры Instamatic и новый тип кассет с фотопленкой Kodak 110.

- 1975 г. Инженером «Кодака» Стивеном Сассун создан первый прототип цифровой камеры. Камера весила почти 3 кг. С ее помощью можно было записывать снимки на магнитную ленту. Запись одного кадра продолжалась 23 секунды.
- 1986 г. Компания вывела на рынок две новые 35-мм фотопленки Kodacolor VR-G и два новых 35-мм фотоаппарата Kodak VR.
- 1988 г. Вывод на рынок разработанной специально для фотожурналистов цветной негативной пленки Kodak Ektapress Gold.
- 1991 г. Совместно с Nikon начато производство и продажа цифровой фотосистемы DCS 100 стоимостью 40 тыс. долл.
- 1994 г. Начато производство пленки Kodak Royal Gold.
- 1995 г. Начато производство 6-мегапиксельного цифрового фотоаппарата Kodak DC 40.
- 1996 г. Разработан новый формат Advanced Photo System, позволяющий автоматизировать процесс загрузки кассеты с пленкой, менять недоснятую пленку и делать снимки трех различных форматов (панорамный, широкоформатный и классический).
- 1996 г. Представлен первый карманный цифровой фотоаппарат.
- 1998 г. Выведена на рынок цветная негативная пленка Kodak Professional Portra.
- 2000 г. Компания Eastman Kodak начала производство цифровых фотоаппаратов.
- 2003 г. Объявлено о начале производства цифровых фотоаппаратов Kodak Easyshare.
- 2004 г. Компания Eastman Kodak прекращает продажу пленочных фотоаппаратов в США, Канаде и Западной Европе.
- 2005 г. Компания прекратила производство фотоаппаратов Advantix и черно-белой фотобумаги.
- 2005 г. Выпущена первая цифровая камера Kodak EasyShare ONE с возможностью беспроводного подключения к интернету.
- 2006 г. Eastman Kodak продала производство цифровых фотоаппаратов сингапурской компании Flextronics, тем самым отказавшись от их производства.
- 2009 г. Прекращено производство знаменитой пленки Kodachrome. 18 января 2012 г. компания Estman Kodak объявила о банкротстве.

Приложение 2

Философия компании

Компания Eastman Dry Plate Company в 1881 г. была создана Джорджем Истмэном и Генри Стронгом. Первый внес в компанию технологическое know-how и рыночную идеологию, второй — деньги. До 1919 г.

президентом компании был Г. Стронг. Хотя реальным разработчиком бизнес-модели и стратегом являлся Дж. Истмэн, занимавший в компании позицию казначея и генерального директора. Позже, до того как он покончил жизнь самоубийством в 1932 г., Дж. Истмэн занимал в ней позиции председателя совета директоров и президента. Но независимо от того, на каких позициях он находился, реальная власть в компании находилась в его руках. Он формировал стратегию компании, он же определял идеологию бизнеса. Он создал великую компанию. Но не только бизнес и изобретательство составляли смысл его жизни. Дж. Истмэн вошел в историю и как великий филантроп. За свою жизнь на благотворительность он потратил около 100 млн долл. «Нью-Йорк таймс» опубликовала следующий некролог на кончину Джорджа Истмэна: «Истмэн внес огромный вклад в развитие системы образования современного мира. Он помогал учебным и научным учреждениям, поддерживал музыкальную культуру, содействовал укреплению здоровья людей, помогал беднякам и, превратив свой родной город в центр культуры, прославил свою страну в глазах всего мирового сообщества».

Стратегия компании базировалась на трех основных принципах.

Первое — это то, что развитие компании и ее рост должны осуществляться за счет непрерывной научно-исследовательской работы, направленной на совершенствование технологии и продуктов, разработку и вывод на рынок новых продуктов.

Второй стратегический принцип состоял в обязательном уважительном и справедливом отношении к сотрудникам фирмы. Дж. Истмэн относился к этому с огромным вниманием. В компании сотрудникам был предоставлен большой социальный пакет. Многие были впервые в американской практике. Это и страхование жизни, и пособие по нетрудоспособности, и пособие по выходу на пенсию.

Третий стратегический принцип определял, что часть прибыли обязательно должна направляться на развитие производства. Инвестор рассматривался как один из бенефициаров, а не как единственный бенефициар.

Наряду со стратегическими принципами Дж. Истмэном были разработаны четыре **принципа философии ведения бизнеса**, которые, по его мнению, были очень тесно взаимосвязаны между собой.

Первое — бизнес должен быть ориентирован на интересы потребителей. Удовлетворение их потребностей является основой успеха компании.

Второе — широкая рекламная компания как важнейший канал взаимодействия с покупателем.

Третье — низкая себестоимость продукции за счет массового производства.

Четвертое — глобализация бизнеса, выход на мировые рынки.

Вопросы к кейс-стади «Камера для тети Молли»

1. Охарактеризуйте стратегию развития бизнеса компании «Кодак».
2. Выделите факторы, обусловившие успех развития компании «Кодак» и укажите на причины, по которым эти факторы оказали существенное положительное влияние на развитие «Кодака».
3. Почему компания «Кодак» потерпела провал и что не позволило ей его предотвратить.
4. Был ли у компании «Кодак» шанс удержать свою лидирующую рыночную позицию, и если такой шанс был, то в чем он состоял?

Список литературы

1. *Виханский О. С.* Управление бизнесом: взгляд из учебной аудитории // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика, 2017. — № 4. — С. 161–175.
2. *Хокинг С.* Краткая история времени. От Большого взрыва до черных дыр. — Амфора, 2017.
3. *Шваб К.* Четвертая промышленная революция. — М.: Эксмо, 2016.
4. *Thompson A. A. Jr., Strickland III, A. J.* Strategic Management: Concepts And Cases, 3rd ed. — Plano, Tex: Business Publications, 1984.

The List of References in Cyrillic Transliterated into Roman Alphabet

1. *Vihanskij O. S.* Upravlenie biznesom: vzgljad iz uchebnoj auditorii // Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 6. Jekonomika. — 2017. — № 4. — S. 161–175.
2. *Hoking S.* Kratkaja istorija vremeni. Ot Bol'shogo vzryva do chernyh dyr. — Amfora, 2017.
3. *Shvab K.* Chetvertaja promyshlennaja revoljucija. — M.: Jeksmo, 2016.