ĐẠI HỌC QUỐC GIA TP HỒ CHÍ MINH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA

BÀI TẬP NHÓM
QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC

CASE 4:
KODAK: TÁI TẬP TRUNG VÀO CÔNG NGHỆ ẢNH KỸ THUẬT SỐ

CBGD: TS. Lê Thành Long
NHÓM 4

Lê Thị Minh Thu	01707069
Nguyễn Thị Thu Trang	01707072
Nguyễn Hoàng Tú	01707074
Nguyễn Thiện Nhân	01707045
Châu Vạn Phước	01707052
Lê Minh Đức	01707013
Nguyễn Thị Kim Ngân	01707043
Trương Thị Kiều Oanh	01707048
Phạm Ngọc Thảo Vi	01707082
Nguyễn Quang Tuấn	01707078
Lê Đình Nghi	01707044
Đặng Hữu Thọ	01706454
Dương Minh Tuấn	01707076

TP HỒ CHÍ MINH, 10/2008

MỤC LỤC

1. TÓM TẮT TÌNH HUỐNG 3
1.1 Tóm tắt lịch sử phát triển (1988-2003) 3
1.2 Điểm lại xu hướng phát triển công nghệ máy ảnh 3
1.3 Phân tích tình huống (1988-2003) 4
2. TRẢ LỜI CÂU HỎI 4
2.1 Câu 1. Sự thay đổi của yếu tố môi trường đã ảnh hưởng đến Kodak như thế nào? 4
2.1.1 Môi trường bên ngoài 5
2.1.1.1 Môi trường vĩ mô 5
2.1.1.2 Môi trường ngành công nghiệp 6
2.1.1.3 Môi trường hoạt động 8
2.1.1.4 Cơ hội và thách thức đối với Kodak 9
2.1.2 Môi trường bên trong 9
2.1.2.1 Tình hình hoạt động 9
2.1.2.2 Phân tích nguồn lực 10
2.1.2.3 Năng Lực 11
2.1.2.4 Lợi thế cạnh tranh bền vững 11
2.1.2.5 Điểm mạnh và điểm yếu của Kodak 11
2.2 Câu 2. Chiến lược được Kodak lựa chọn? Nhận xét 12
2.2.1 Thời kỳ 1888 – 1993 với chiến lược đơn ngành và tìm khoảng thị trường mới 12
2.2.2 Thời kỳ 1993 – 1998 dưới thời quản lí của George Fisher với chiến lược tấn công 1998 - 2000 Fisher thực hiện chi phí thấp 13
2.2.3 Thời kỳ 2000 về sau dưới thời quản lí của Danniel Carp với chiến lược tập trung trọng điểm 13
2.3 Câu 3. Bài học cho doanh nghiệp VN? 15
2.3.1 Kết quả hoạt động kinh doanh của Kodak 15
2.3.2 Bài học cho các doanh nghiệp Việt Nam 16
PHỤ LỤC 1: BÀI DỊCH 17
PHỤ LỤC 2: SLIDE TRÌNH BÀY 18

1. TÓM TẮT TÌNH HUỐNG

1.1 Tóm tắt lịch sử phát triển (1988-2003)

- Vào năm 1888, George Eastman – nhà phát minh đồng thời là nhà doanh nghiệp – đã tung ra thị trường một loại máy ảnh mới có thể lắp trước một cuộn phim cảm quang, đánh dấu sự khởi đầu của nhiếp ảnh chụp nhanh và liên tục. Công ty Kodak ra đời với khẩu hiệu bán hàng của George "Bạn chỉ cần bấm nút – Chúng tôi hoàn tất phần còn lại" (You put the button – We do the rest).
- Đầu những năm 1990, Kodak đã đa dạng hóa vào lĩnh vực kinh doanh hóa chất, dược phẩm, và đã trở thành một gã khổng lồ kềnh càng với hơn 100.000 nhân viên.
- Năm 1993, George Fisher chủ tịch mới của Kodak đẩy mạnh nghiên cứu kỹ thuật số, đồng thời thiết lập liên minh với Adobe (phần mềm), Hewlett Packard (kỹ thuật in phun), IBM (lưu trữ quang học) và Wang (cấu trúc tài liệu).
- Năm 1995, Kodak giới thiệu người tiêu dùng máy ảnh kỹ thuật số đầu tiên, khởi đầu cho tràn ngập những sản phẩm và dịch vụ kỹ thuật số mới sau đó.
- Năm 2000 Daniel Carp lên quản lí Kodak và quyết định tập trung vào kỹ thuật số.
- Năm 2003 Kodak vẫn quyết định đầu tư mạnh cho nghiên cứu kỹ thuật số với niềm tin chắc chắn "trong vòng thập kỷ tới, một nửa doanh thu của Kodak là từ thị trường kỹ thuật số".

1.2 Điểm lại xu hướng phát triển công nghệ máy ảnh

- Ý tưởng số hoá ảnh bằng máy scan và ý tưởng số hoá tín hiệu ảnh động xuất hiện trước ý tưởng chụp ảnh số.
- Ảnh số được chụp đầu tiên vào 12/1975 bằng máy ảnh của hãng Kodak, máy dùng bộ cảm biến CCD, nặng 3,6 Kg, trắng đen, độ phân giải 10.1000 pixel và ghi vào băng từ. Tuy nhiên mỗi tấm chụp mất 23 giây.
- Kế đến là một nghiên cứu cho ra máy chụp ảnh số đầu tiên trông giống máy chụp ảnh thường là máy mang tên Sony Mavica vào năm 1981, máy dựa trên công nghệ analog có độ phân giải tương đương màn hình TV
- Năm 1984 Canon RC-701 ra đời, chụp ảnh điện tử analog. Giá thời điểm này khá đắt 20.000$, chất lượng hình kém hơn ảnh film.
- Máy ảnh số thật sự đầu tiên là Fuji DS-1P ra đời vào năm 1988, hình chụp được ghi vào thẻ nhớ 16MB. Máy ảnh số đầu tiên được bán rộng rãi là Kodak DSC-100 năm 1991. Nó có độ phân giải 1,3MP và giá là 13.000$.
- Máy chụp ảnh số đầu tiên có màn hình tinh thể lỏng là Casio QV-10 năm 1995. Máy chụp ảnh số đầu tiên dùng CompactFlash là Kodak DC-25 năm 1996.
- Máy chụp ảnh số loại bình dân đầu tiên đạt đến độ phân giản 1MP vào năm 1997. Máy chụp ảnh số đầu tiên có thể ghi ảnh động là Ricoh RDC-1 năm 1995.

- Năm 1999, Nikon giới thiệu Nikon D1, máy chụp ảnh DSLR đầu tiên với độ phân giải 2,74MP, có giá dưới 6.000$ (giá chấp nhận được đối với nhiếp ảnh gia chuyên nghiệp và giới chơi ảnh nhiều tiền). Máy này dùng ống kính theo chuẩn Nikon F-mount giống như các máy chụp ảnh phim.

1.3 Phân tích tình huống (1988-2003)

- Năm 1988, Kodak chiếm 76% thị phần chụp ảnh tại thị trường Mỹ.
- Với ưu thế là người đi đầu trong việc phát triển công nghệ của ngành nhiếp ảnh Kodak mở rộng sang lĩnh vực hóa chất và dược phẩm, năm 1990 là một gã khổng lồ kềnh càng với khả năng đáp ứng thị trường trở nên chậm chạp.
- Trong những năm đầu của thập niên 90, sự đầu tư nghiên cứu phát triển kỹ thuật số của các đối thủ Canon, Apple, Sony và Hewlett Packard. Đứng trước sự phát triển nhanh chóng của cuộc cách mạng kỹ thuật số, Kodak vẫn chần chừ cân nhắc giữa việc nhảy vào thị trường kỹ thuật số hay tiếp tục phát triển công nghệ phim ảnh dựa trên nền tảng của hóa chất và in ấn.
- Năm 1993, Kodak muốn giữ vững vị thế công ty hàng đầu thế giới trong lĩnh vực phim ảnh và bắt đầu đầu tư mạnh hơn cho nghên cứu phát triển kỹ thuật số đồng thời thiết lập liên minh với Adobe (phần mềm), Hewlett Packard (kỹ thuật in phun), IBM (lưu trữ quang học) và Wang (cấu trúc tài liệu). Tuy nhiên Fisher (chủ tịch tập đoàn) sử dụng công nghệ kỹ thuật số nhằm để thúc đẩy chứ không phải là thay thế cho sản phẩm truyền thống phim hóa chất. Tại thời điểm này đã có sự ra đời của một số loại máy ảnh kỹ thuật số như Fuji DS-1P (1984), Canon RC-701 (1988).
- Năm 1995=> với sự nỗ lực đầu tư cho nghiên cứu phát triển, sản phẩm và dịch vụ kỹ thuật số tràn ngập thị trường.
- Năm 2000 dưới thời quản lí của Danniel Carp tập trung trọng điểm vào phát triển kỹ thuật số.
- Năm 2003, công ty tiếp tục đầu tư mạnh cho nghiên cứu kỹ thuật số (đầu tư 2 phần 3 số tiền 900 triệu USD của nguồn ngân sách Nghiên cứu & Phát triển cho kỹ thuật số) và kết quả là Doanh số máy ảnh kỹ thuật số hiệu Kodak Easyshare của hãng Kodak đã tăng 87% trong năm 2003.

2. TRẢ LỜI CÂU HỎI

2.1 Câu 1. Sự thay đổi của yếu tố môi trường đã ảnh hưởng đến Kodak như thế nào?

Phân tích ảnh hưởng của các yếu tố môi trường đến Kodak

2.1.1 Môi trường bên ngoài

2.1.1.1 Môi trường vĩ mô

❖ ***Yếu tố công nghệ***

Qua các mốc xuất hiện của từng loại máy ảnh kỹ thuật số ngày càng hiện đại và giá thành cũng giảm dần cho thấy các hãng như Sony, Canon, Nikon bắt đầu thực sự vượt trội trong những bước tiến ở lĩnh vực máy ảnh kỹ thuất số này, mặc dù Kodak là một trong những nhà sản xuất đầu tiên cho ra đời loại máy ảnh dùng cảm biến.

Máy ảnh kỹ thuật số đã mang đến cho khách hàng rất nhiều lợi điểm mà máy ảnh chụp film không thể thực hiện được

- Có thể xem lại ảnh sau khi chụp, điều chỉnh được độ sáng tối và có thể lưu trữ ở nhiều dạng phương tiên khác nhau.
- Có thể quản lý, sử dụng cũng như ứng dụng dễ dàng hơn hình ảnh chụp bằng film.
- Hình ảnh có thể được chỉnh sửa dễ dàng thông qua hỗ trợ của các phần mềm tin học ứng dụng.

Những lợi điểm đó là động lực cho cuộc cách mạng máy ảnh kỹ thuật số và hứa hẹn mang lại nhiều giá trị từ những năm đầu của thập niên 80. Trong khi đó mãi đến năm 1993 Kodak mới bắt đầu tập trung vào R&D cho công ghệ kỹ thuật số, khi mà những năm trước họ tập trung giàn trãi đầu tư vào các ngành truyền thống như: hóa chất, thiết bị sao chụp… Nhưng thật sự nó không mang lại sự tăng trưởng khi theo đuổi mục tiêu này của mình.

Đi cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin làm cho thị trường máy ảnh sang trang mới. Đó không phải là lợi thế của Kodak trước đây vì vốn chỉ mạnh trong lĩnh vực hóa chất và thiết bị sao chụp truyền thống. Và hậu quả là thị trường của film, máy chụp ảnh bằng film cũng như các dịch vụ khác có liên quan cũnh ảnh hưởng. Đến tháng 01 năm 2004, Kodak tuyên bố sẽ không bán các nhãn hàng liên quan đến máy chụp ảnh film nữa. Kodak buộc phải thay đổi mình, đến năm 2003 Kodak đã chi ra 600 triệu USD để trong ngân sách R&D để đầu tư cho công nghệ máy ảnh kỹ thuật số. Nhưng liệu rằng Kodak có thành công?

- **Tóm lại trong thời kỳ này có sự phát triển vượt bậc của công nghệ thông tin, có sự thay đổi về phương tiện lưu trữ thông tin, kỹ thuật xử lý hình ảnh và là nền tảng cho cuộc cách mạng máy ảnh kỹ thuật số.**

❖ ***Yếu tố xã hội***

Cùng lúc với việc gia tăng sử dụng internet và email, giá cả máy vi tính và máy ảnh kỹ thuật số thật sự trở nên rẻ hơn dẫn đến việc gia tăng sử dụng sớ lượng hình ảnh ở dạng kỹ thuất số. Những trục trặc hay hư hỏng trong việc lưu trữ hình ảnh ở dạng film do ánh sáng mặt trời hay các điều kiện lưu trữ không tốt làm ảnh hưởng đấn chất lượng của film hoặc hình ảnh sẽ không còn khi người ta chuyển sang dùng ảnh kỹ thuật số.

Cộng với khuynh hướng lựa chọn sự ưu việt về yếu tố thời gian trong quá trình lưu chuyển thông tin là thêm một yếu tố ảnh hưởng đến doanh thu của máy ảnh chụp film và những dịch vụ liên quan đến ảnh film.

- **Như vậy khi xã hội thông tin phát triển nhanh chóng, thói quen chuyển sang dùng kỹ thuật số là phổ biến sẽ làm cho doanh thu của ngành ảnh film giảm. Đòi hỏi cần có một sự chuyển biến trong sản phẩm của Kodak để mang lại các giá trị cao hơn cho khách hàng thông những sản phẩm kỹ thuật số thay thế cho ảnh film.**

2.1.1.2 Môi trường ngành công nghiệp

Sự thay đổi yếu tố môi trường ở đây chủ yếu là sự thay đổi công nghệ từ công nghệ phim ảnh truyền thống dựa trên nền tảng nguyên lý hóa học thành công nghệ kỹ thuật số dựa trên nền tảng công nghệ thông tin, đòi hỏi những chủng loại máy ảnh khác biệt và phương tiện lưu trữ thông tin khác biệt.

1. Rào cản nhập ngành (Entry bariers)

Kodak là một trong những nhà tiên phong và chiếm thị phần khá cao trong ngành công nghiệp phim ảnh. Một ngành công nghiệp đòi hỏi chi phí đầu tư cho công nghệ là khá lớn và càng lớn hơn khi xuất hơn công nghệ kỹ thuật số. Một rào cản có thể thấy rõ là chi phí đầu tư : đầu tư công nghệ, đầu tư cho việc nghiên cứu và phát triển R&D và đầu tư đội ngũ nhân sự có chuyên môn cao. Nhìn chung rào cản gia nhập ngành đối với Kodak là hoàn toàn không tồn tại, điều này cũng tạo cho Kodak một cơ hội tốt hơn đối với các đối thủ đang muốn gia nhập vì Kodak đang có một thế đứng khá tốt.

2. Vị thế nhà cung cấp (Supplier Power)

Trong giai đoạn Kodak dẫn đầu thị trường thì vị thế của các nhà cung cấp hoàn toàn phụ thuộc đối với công ty. Công ty có đủ quyền lực để yêu cầu các nhà cung cấp đáp ứng hoàn toàn yêu cầu. Nhưng trong bối cảnh có sự chuyển mình công nghệ khá mới mẻ mà Kodak là một công ty có kinh nghiệm thua xa các đối thủ Apple, Canon và Sony và trong bối cảnh khó khăn về tài chính của công ty, mất dần thị phần thì vị thế của nhà cung cấp có thể bị đảo ngược. Các nhà cung cấp sẽ mất dần sự phụ thuộc hoàn toàn vào Kodak vì số lượng đặt hàng của Kodak không còn lớn, không đủ để họ đầu tư khá nhiều công nghệ đáp ứng theo yêu cầu tiêu chuẩn. Sự sụt giảm doanh thu, cổ phiếu mất giá và cắt giảm qui mô hoạt động sẽ gây mất lòng tin cho các nhà cung cấp trong việc ký kết các hợp đồng hợp tác lâu dài và yêu cầu cao. Điều này gây khó khăn cho Kodak trong quá trình phát triển theo hướng công nghệ mới. Họ khó có thể tìm ra nhà cung cấp chiến lược để tạo cho

họ lợi thế cạnh tranh hơn các đối thủ đang đầy kinh nghiệm và dần dần lớn mạnh. Đây là một đe dọa cũng khá quan trọng mà Kodak cần phải quan tâm trong quá trình phát triển của mình.

3. Vị thế khách hàng (Buyer Power)

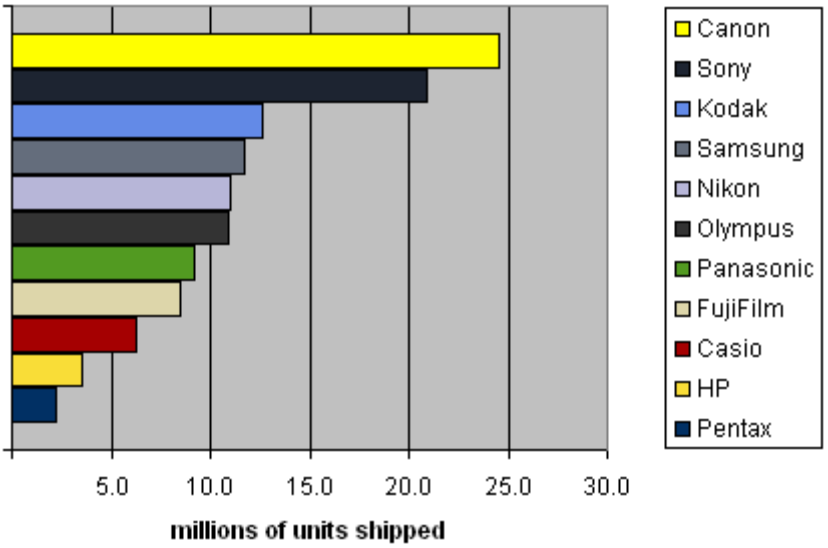
Công nghệ kỹ thuật số xuất hiện làm thay đổi vị thế khách hàng khá rõ. Họ có nhiều sự lựa chọn và họ ưa chuộng sự tiện lợi và tính hiện đại mà công nghệ mới này mang lại. Họ mất dần lòng trung thành và sự ưa chuộng vào các sản phẩm công nghệ phim ảnh truyền thống mà Kodak cung cấp làm cho doanh thu của Kodak bị ảnh hưởng nghiêm trọng và tình hình tài chính ngày càng xấu đi. Khách hàng của Kodak đang có vị thế khá cao cho sự sống còn của Kodak, mối đe dọa này ngày càng lớn bằng chứng là thị phần của các sản phẩm kỹ thuật số tăng lên và thị phần của các sản phẩm phim ảnh truyền thống ngày một thu hẹp lại.

4. Khả năng thay thế (Substitute Availability)

Khả năng thay thế là rất lớn khi các sản phẩm kỹ thuật số có khá nhiều ưu điểm về cách tráng rửa hình ảnh, cách sử dụng dễ dàng và công nghệ lưu trữ khá tốt và tiện lợi trong thời đại vi tính như hiện nay. Nguy cơ cho sự tồn tại sản phẩm phim ảnh của Kodak đang hình thành khá rõ. Sự phát triển ngày càng nhiều về chủng loại, kiểu dáng của các sản phẩm phim ảnh kỹ thuật số cho thấy khả năng thay thế sản phẩm phim ảnh truyền thống ngày càng lớn. Thêm một nguy cơ cho sự tồn tại cho các sản phẩm mà Kodak chiếm ưu thế.

5. Cạnh tranh trong ngành (Competitive Rivalry)

Một đe dọa cho Kodak là sự cạnh tranh trong ngành khá lớn thể hiện qua số lượng đối thủ cạnh tranh ngày càng tăng và có nhiều kinh nghiệm trong công nghệ kỹ thuật số. Sự cạnh tranh khá gay gắt vì sự tăng trưởng ngành công nghiệp máy ảnh kỹ thuật số đang ngày càng phát triển khá mạnh.



Canon remained the top dog in the total camera market in 2007, according to IDC.

(Credit: CNET Networks, based on IDC data)

- **Nhìn chung đối với môi trường ngành công nghiệp:**
  - **Rào cản gia nhập ngành không tồn tại**
  - **Nhà cung cấp sự chuyển mình công nghệ khá mới (giảm sự phụ thuộc vào kodak)**
  - **Vị thế khách hàng: KH nhiều sự lựa chọn và họ ưa chuộng sự tiện lợi và tính hiện đại mà công nghệ mới này mang lại.**
  - **Khả năng thay thế trong lĩnh vực phim ảnh rất lớn.**
  - **Sự cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt**

2.1.1.3 Môi trường hoạt động

❖ ***Vị thế cạnh tranh:***

Năm 1995, tại Mỹ Kodak chiếm 71% thị phần, trong khi đó Fuji giữ 12%. Ngược lại tại thị trường Nhật Bản Kodak chiếm 10% và Fuji film cũng chiếm áo đảo phần còn lại là 70%.

Đến năm 1998, theo số liệu thống kê từ Wall Street thị phần film Kodak giảm từ 70% xuống 65% so với năm trước, trong khi đó Fuji đạt 15% thị phần và được dự đoán là tăng thành 20% thị phần vào năm sau.

- Đang dẫn đầu trong lĩnh vực phim hóa học Sự xuất hiện của kỹ thuật số đe dọa vị thế của Kodak trong tương lai do việc chuyển dịch từ sử dụng máy ảnh phim sang máy ảnh kỹ thuật số.
- Các yếu tố đánh giá:

Yếu tố	Đánh giá	Yếu tố	Đánh giá
Thị phần	Dẫn đầu phim hh	Tài chính	Tỷ lệ nợ cao
Dòng sản phẩm	Phim hh, KTS	Chất lượng	Tốt về phim hh
Hệ thống phân phối	Toàn cầu	R&D	Chú trọng, 2/3 dùng cho KTS
Giá	Tùy theo vùng	Nhân lực	Bộ máy cồng kềnh
Hiệu quả quảng cáo	-	Khách hàng	Ổn định, đang bị cạnh tranh bởi KTS
Thiết bị	-	Bằng phát minh	Chưa thật sự chú trọng đến phát triển kỹ thuật số
Năng suất	Ổn định	Công nghệ	-

Kinh nghiệm	Hơn 100 năm	Uy tín	-

❖ ***Đặc điểm khách hàng:***

- Vị trí địa lý: Toàn cầu
- Hành vi: có sự so sánh nhiều hơn nhờ sự bùng nổ của thông tin

➢ **Nhìn chung Kodak đang có vị thế dẫn đầu trong lĩnh vực phim ảnh trong thời kỳ này (lĩnh vực phim hóa học).**

2.1.1.4 Cơ hội và thách thức đối với Kodak

❖ ***Cơ hội***

Thị trường phát triển nhanh, có nhiều cơ hội trong phát triển sản phẩm mới (máy ảnh kỹ thuật số).

Người tiêu dùng dễ dàng chấp nhận sự ra đời của các sản phẩm mới

❖ ***Thách thức***

Sự cạnh tranh gay gắt đòi hỏi phải cải tiến liên tục.

Thận trọng trong việc phân bổ nguồn lực

Buộc phải từ bỏ sản phẩm kinh doanh truyền thống.

2.1.2 Môi trường bên trong

2.1.2.1 Tình hình hoạt động

Vào đầu những năm 1990, sự đổi mới và khả năng đáp ứng thị trường của Kodak chậm chạp, tăng trưởng và lợi nhuận đang chịu sức ép cao. =>Sự kềnh càng này sẽ tạo ra một áp lực rất lớn đến chi phí, làm cho tình hình hoạt động của Kodak lâm vào khó khăn.

Về tài chính năm 1991 đầu tư không hiệu quả. Năm 1992 tỷ lệ nợ lên tới gần 60% nguồn vốn của Kodak. => Vào lúc này (1992), mặc dù Kodak vẫn đang thống trị thị trường phim ảnh toàn cầu nhưng sự cạnh tranh đang ngày càng tăng lên, và tỷ lệ lợi tức của Kodak đã không nằm trong số các công ty hàng đầu của ngành.

⇨ Những khó khăn này buộc Kodak phải cải tổ nhằm tăng sức cạnh tranh, đảm bảo thị phần.

Năm 1993-1988 Fisher, CEO mới của Kodak bắt đầu tập trung chuyên sâu hơn cho phát triển công nghệ phim ảnh tuy nhiên một số lĩnh vực đầu tư không hiệu quả (đầu tư ở nước ngoài).

- ⇨ Fisher buộc phải thực thi chiến lược chi phí bao gồm tái cấu trúc toàn bộ hệ thống nhằm tiết kiệm 1 tỷ đô

Năm 2000-2003 Kodak tập trung trọng điểm vào phát triển công nghệ kỹ thuật số => hướng đi bước đầu mang đến những tín hiệu tích cực.

- **Nhìn chung, Kodak đã vạch ra những hoạt động đầu tư chưa thật sự hiệu quả, thực thi kế hoạch luôn kèm theo việc sửa sai. Việc quyết định đầu tư tập trung cho công nghệ kỹ thuật số tương đối chậm chạp so với ngành.**

2.1.2.2 Phân tích nguồn lực

❖ ***Mối quan hệ với các công ty***

Kodak còn thực hiện thành công chiến lược liên minh và chiến lược tích hợp theo chiều dọc trước. Kodak đầu tư vốn vào thị trường mới Trung Quốc, mua phần lớn cổ phần công ty Lucky Film, giúp tăng thêm kênh phân phối đồng thời tăng thêm lòng trung thành trên thị trường. Ở Mỹ, doanh số tăng trong sản phẩm giấy in ảnh và dịch vụ in tráng ảnh kỹ thuật số. Thêm vào nữa, Kodak thành công trong ký hợp đồng với Cingular Wireless và Nokia trong việc cung cấp dịch vụ lưu trữ, chia sẻ và in tráng ảnh các bức ảnh kỹ thuật số chụp từ điện thoại.

❖ ***Thương hiệu***

Kodak là một thương hiệu lớn, có mặt rất nhiều năm trên thị trường phim màu và camera. Tuy nhiên, khi nhắc đến Kodak thì sẽ có rất nhiều người nghĩ ngay tới là hãng chỉ bán phim, đây là một yếu điểm của Kodak so với các đối thủ. Khi công nghệ kỹ thuật số phát triển hãng cần phải làm cho toàn thế giới biết điều này để gắn thương hiệu của mình với sự tiến bộ công nghệ.

❖ ***Hoạt động sản xuất***

Kodak từ ban đầu vốn là công ty sản xuất máy ảnh chụp bằng film, film., hóa chất và các dịch vụ về film. Khi doanh thu của các sản phẩm này giảm, Kodak chuyển qua đầu tư vào kỹ thuật số.

➔ Kodak dừng việc kinh doanh hóa chất và dược phẩm không hiệu quả, thay đổi toàn bộ quy trình sản xuất cũng như nghiên cứu sản phẩm tử máy ảnh chụp film sang máy ảnh kỹ thuật số.

Kodak thậm chí phải thuê nhiều người có kinh nghiệm về kỹ thuật số hơn nữa, đưa họ vào các vị trí lãnh đạo trong công ty. Tất nhiên là điều này sẽ là một nỗi kinh hoàng với cả công ty, vì Kodak vốn là một công ty bảo thủ, có thứ tự trên dưới, và những người mới vào phải làm cách nào để thay đổi nền văn hoá bảo thủ này.

- **Nhìn chung Kodak có một số nguồn lực như sau**
  - **Mối quan hệ với các công ty: Kodak đã thực hiện liên minh chiến lược với các công ty phần mềm và các nhà phân phối**
  - **Thương hiệu: Kodak hiện chỉ được biết đến như là một thương hiệu mạnh trong lĩnh vực chụp ảnh phim**
  - **Hoạt động sản xuất: Kodak có lợi thế trong việc sản xuất phim hóa học**

2.1.2.3 Năng Lực

Năng lực khác biệt của Kodak: - Có uy tín về thương hiệu cao, dẫn đầu thị trường về phim hóa học được nhiều khách hàng biết đến và tin tưởng chất lượng sản phẩm

2.1.2.4 Lợi thế cạnh tranh bền vững

Trước khi có ảnh kỹ thuật số thì cũng có đối thủ cạnh tranh nhưng thị phần của Kodak vẫn chiếm ưu thế.

Khi xuất hiện ảnh kỹ thuật số thì nhiều đối thủ đầu tư vào R & D cho công nghệ tương lai → Kodak phải dịch chuyển cơ cấu sản phẩm để duy trì ưu thế cạnh tranh (dùng 2/3 trong 900triệu USD R&D hàng năm để nghiên cứu về ảnh kỹ thuật số).

Lòng tin của khách hàng về thương hiệu là lớn, khách hàng thỏa mãn với phim Kodak.

2.1.2.5 Điểm mạnh và điểm yếu của Kodak

❖ ***Điểm mạnh***

Thương hiệu tốt, có uy tín với khách hàng

Bước đầu đã hình thành liên minh chiến lược đúng đắn

⇨ Có nhiều lợi thế cho việc phát triển các sản phẩm mới (sản phẩm kỹ thuật số)

❖ ***Điểm yếu***

Chiến lược Kodak thay đổi liên tục, việc chuyển sang xu hướng kỹ thuật số theo xu hướng thị trường còn khá chậm chạp.

Nhiều hoạt động đầu tư không hiệu quả.

⇨ Kodak gặp khá nhiều khó khăn cho việc phát triển sau này.

2.2 Câu 2. Chiến lược được Kodak lựa chọn? Nhận xét.

2.2.1 Thời kỳ 1888 – 1993 với chiến lược đơn ngành và tìm khoảng thị trường mới

❖ ***Chiến lược đơn ngành***

Từ năm 1888 đến 1970, Kodak là gã khổng lồ dẫn đầu trong lĩnh vực sản phẩm tiêu dùng với film màu (1935) và máy camera (1960). Người tiêu dùng được sử dụng các tính năng không ngừng cải tiến của sản phẩm như làm cho chụp ảnh dễ dàng hơn, hữu ích hơn và hấp dẫn hơn.

Kodak tập trung nguồn lực cho chiến lược của mình, đó là "luôn tận tụy với chất lượng, tạo ra mức nhận thức cao, nuôi dưỡng lòng trung thành của khách hàng và quan trọng nhất là công ty luôn giữ vững và phát triển tính đồng nhất của thương hiệu một cách mạnh mẽ và rõ ràng". Điều đó giúp cho Kodak có thời kỳ phát triển mạnh mẽ trong thập niên 1970s, doanh số tăng lên mức 5 tỷ $ và mức lợi nhuận cao. Trong đó có hai sản phẩm chủ lực và đem lại hầu hết lợi nhuận là: film và camera.

❖ ***Tìm khoảng thị trường mới (chiến lược đầu tư dàn trải)***

Khoảng cuối 1980, tập đoàn Fuji của Nhật gia nhập thị trường và chia miếng bánh thị trường cùng với Kodak trong lĩnh vực phim cuộn. Các nhà quản lí của Kodak bắt đầu với ý nghĩ rằng lĩnh vực chụp ảnh không còn là lĩnh vực kinh doanh lâu dài và quyết định đa dạng hóa đầu tư bằng cách mua một công ty hóa chất, dược phẩm lớn Stering Drug. Mục đích của Kodak chính là đầu tư vào một thị trường mới với hy vọng suất sinh lợi của đồng vốn đem lại cao hơn. Tuy nhiên chỉ vài năm sau đó, Kodak buộc phải từ bỏ do công ty này không sinh lợi được đồng nào mà ngược lại kéo theo chi phí vốn tăng lên đáng kể. Kodak bắt đầu tìm sang lĩnh vực đầu tư mới là sản xuất ảnh kỹ thuật số để thay thế cho bản film tia X trong điều trị y học. Và sau đó đẩy mạnh phát triển phát minh này sang lĩnh vực quay phim kỹ thuật số (digital camera).

❖ ***Nhận xét***

Như vậy, trong khoảng thời gian này, Kodak có được ưu thế của nhà dẫn đầu thị trường. Đó là xây dựng được hình ảnh và có uy thế; có được sự trung thành của khách hàng cao. Tuy nhiên Kodak cũng dễ dàng bị đối thủ Fuji bắt chước và tạo điều kiện cho "người đi sau" tấn công thị trường. Trong cuộc chiến với Fuji, Kodak đã mắc sai lầm ngay từ giai đoạn đầu. Đó là thay vì dùng nguồn lực tài chính và lợi thế của gã khổng lồ để lấn án đối thủ, Kodak là lãng phí nguồn lực ấy vào đầu tư lĩnh vực xa rời với thế mạnh của công ty. Điều đó khiến Kodak trả giá không lâu, cuối cùng đành chấp nhận từ bỏ ngành dược phẩm để bắt đầu nghiên cứu lĩnh vực quay phim kỹ thuật số.

2.2.2 Thời kỳ 1993 – 1998 dưới thời quản lí của George Fisher với chiến lược tấn công 1998 - 2000 Fisher thực hiện chi phí thấp

Năm 1993, Fisher được mời về làm CEO nhằm vực dậy Kodak đang trong nguy cơ đối mặt với công nghệ kỹ thuật số làm cho phát minh phim hóa chất trở thành lỗi thời. Đồng thời, những khoản đầu tư vào dược phẩm và các lĩnh vực khác không đem sinh lợi nhiều đã biến thành những khoản nợ lớn. Trước tình hình đó, Fisher đã thuyết phục thành công hội đồng cổ đông triển khai chiến lược tấn công, căn bản dựa vào thế mạnh của hình ảnh thương hiệu truyền thống.

Chiến lược Fisher là sử dụng công nghệ kỹ thuật số nhằm để thúc đẩy chứ không phải là thay thế cho sản phẩm truyền thống phim hóa chất. Đồng thời, ông ta đầu tư phát triển nhiều chi nhánh công ty ở cả trong và ngoài nước, **đặc biệt quan tâm đến thị trường Trung Quốc và các thị trường đang phát triển khác**. Trong sản phẩm phim cuộn truyền thống, hệ thống bán hàng cho sản phẩm chất lượng cao là Advantix được đầu tư phát triển mạnh.

Chiến lược này đã đem đến những thành công nhất định, Kodak dần tìm lại được hình ảnh gã khổng lồ ngày xưa. Tuy nhiên mọi việc không dễ dàng suôn sẻ. Dưới sự tác động của những yếu tố vĩ mô, đồng đô-la tăng giá lại chính là nguyên nhân cho những khoản đầu tư ở nước ngoài không đem lại lợi nhuận cao và nó trở thành những khoản chi phí sản xuất lớn. Đồng thời trong danh mục đầu tư, những sản phẩm kỹ thuật số ngốn hàng trăm triệu đô-la hàng năm.

Fisher buộc phải thực thi chiến lược chi phí bao gồm tái cấu trúc toàn bộ hệ thống nhằm tiết kiệm 1 tỷ đô.
Như vậy, Fisher đã đóng góp một công sức không nhỏ trong việc lèo lái Kodak vượt qua giai đoạn khó khăn thử thách. Nhiều nhà phân tích gọi ông là "người đàn ông 2 tỷ đô" để ca ngợi về những thành công ông đạt được. Tuy nhiên, theo đánh giá thì Fisher đã mắc phải hàng loạt sai lầm kế tiếp trong chiến lược. Ông mua chuỗi các cửa hàng bán lẻ, trong khi lợi nhuận đem lại là con số âm. Lĩnh vực phần mềm được đầu tư không không đem lại đồng vốn sinh lợi nào. Cho đến tận tháng 11, 1997 Fisher mới chịu thực hiện kế hoạch tái cấu trúc tiết kiệm 1 tỷ đô-la, trong đó cắt giảm bộ máy nhân sự cồng kềnh, sa thải hơn 19,900 lao động. Với kế hoạch mạnh tay như vậy, Kodak có được khoảng lợi nhuận 1.4 tỷ đô-la với doanh thu 13.4 tỷ đô trong năm 1998. Mặc dù vậy, những nhà phân tích vẫn cho rằng **Fisher nên thực hiện việc cắt giảm chi phí sớm hơn thay vì đầu tư quá lãng phí và nhiều vào sản phẩm kỹ thuật số**.

2.2.3 Thời kỳ 2000 về sau dưới thời quản lí của Danniel Carp với chiến lược tập trung trọng điểm

Từ đầu năm 1999, Daniel Carp được bầu làm CEO mới thay thế cho Fisher. Trong khoảng thời gian Carp tiếp quản Kodak thì tình hình kinh doanh có vẻ sáng sủa hơn. Chi phí hoạt động giảm, những khoảng lỗ của sản phẩm kỹ thuật số trong tầm kiểm soát và

doanh thu tăng 5% cho quý đầu năm 1999. Giá cổ phiếu Kodak tăng trở lại một cách ấn tượng lên đến 80$.

Kết hợp cùng với chiến lược chi phí, Carp thực hiện chiến lược tập trung trọng điểm. Khi ông nhìn thấy một viễn cảnh chắc chắn rằng kỹ thuật số là tương lai của thế giới, ông quyết định thu hút nguồn tiền 3 tỷ đô trong 3 năm để thuyết phục thị trường và thế giới mua các sản phẩm camera kỹ thuật số. Để làm được điều này, Kodak buộc phả cắt giảm cổ tức xuống 72% là 50 cent từ 1.8 đô/cổ tức. Theo dự báo của ông, doanh số sẽ tăng từ 13 tỉ đô hiện tại lên 16 tỉ đô năm 2006. Đồng thời cũng tăng cường đẩy mạnh đầu tư vào thị trường Trung Quốc, với 100 triệu đô vào xí nghiệp sản xuất phim ảnh lớn nhất nước là Lucky Film.

Kế hoạch rút quỹ đầu tư nguồn vốn 3 tỷ đô đổ vào thị trường kỹ thuật số đã dẫn tới sự khủng hoảng niềm tin; giá cổ phiếu Kodak lập tức giảm 20%. Lí do bởi vì theo sự phát triển chung của thế giới, lĩnh vực phim hóa chất truyền thống đang có xu hướng sụt giảm. Kodak tự bản thân nó cũng thấy rõ điều đó, khi mà doanh số giảm xuống mức báo động xuống dưới 23% trong 3 quý đầu. Mặc dù một phần đánh giá đúng, nhưng Kodak vẫn dự đoán rằng lĩnh vực phim hóa chất chỉ giảm có 10 – 12% hàng năm, và giảm gần gấp đôi rất nhanh trong thị trường Nhật Bản. Frank J. Romanno, chuyên gia trong lĩnh vực in ấn kỹ thuật số tại Viện Công nghệ Rochester nói rằng "Nếu họ không chịu đầu tư vào kỹ thuật số, chắc chắn Kodak sẽ có ngày tàn"

Vấn đề chính yếu ở đây là Carp đã có tầm nhìn đúng đắn – nhưng ông ta đã không dũng cảm cho chiến lược của mình mà đợi cho đến phút cuối cùng mới thúc đẩy phát triển nó. Những nhà phân tích đã đặt dấu hỏi rằng tại sao ông ta không thương mại hóa từ nghiên cứu mạo hiểm lĩnh vực kỹ thuật số từ nhiều năm trước. Carp từng nói rằng "chúng tôi thấy rằng kỹ thuật số sẽ dần dần thay thế sản phẩm phim hóa chất khi lần đầu tiên chúng tôi phát triển được camera kỹ thuật số từ năm 1980"

Mặt khác, một vài nhà phân tích cân nhắc rằng Kodak có thể thất bại trong nỗ lực xây dựng công việc kinh doanh kỹ thuật số. Bởi vì Kodak chỉ áp dụng rải rác hệ thống kinh doanh kỹ thuật số. Đồng thời Kodak lại đặt cược hết mọi thứ từ ki-ốt trực tuyến đến phòng rửa hình nhỏ (minilab) vào các nhà bán lẻ. Ngược lại, Fuji đã khởi đầu sớm hơn, có những camera công nghệ tốt hơn và tập trung vào các minilab, giúp tăng lên hiệu ứng domino của thị trường.

Mặc dù có sự cạnh tranh khốc liệt và gặp nhiều khó khăn, nhưng Kodak vẫn tăng được doanh số trong quý 3, tăng 117%. Bên cạnh đó, **Kodak còn thực hiện thành công chiến lược liên minh và chiến lược tích hợp theo chiều dọc trước.** Kodak đầu tư vốn vào thị trường mới Trung Quốc, mua phần lớn cổ phần công ty Lucky Film, giúp tăng thêm kênh phân phối đồng thời tăng thêm lòng trung thành trên thị trường. Ở Mỹ, doanh số tăng trong sản phẩm giấy in ảnh và dịch vụ in tráng ảnh kỹ thuật số. Thêm vào nữa, Kodak thành công trong ký hợp đồng với Cingular Wireless và Nokia trong việc cung cấp dịch vụ lưu trữ, chia sẻ và in tráng ảnh các bức ảnh kỹ thuật số chụp từ điện thoại.

Carp vẫn tin tưởng rằng Kodak đang đi đúng con đường chiến lược. Giá cổ phiếu đã quay đầu trở lại từ điểm thấp 20.4 đô từ khi kế hoạch của ông được thực hiện. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều biến động từ các yếu tố khách quan của môi trường tác động đến. Từ năm 2005 đến nay, giá trị EPS của Kodak luôn là con số âm…

2.3 Câu 3. Bài học cho doanh nghiệp VN?

2.3.1 Kết quả hoạt động kinh doanh của Kodak

Trước khi đưa ra những kinh nghiệm áp dụng cho các công ty Việt Nam, xin được giới thiệu một số kết quả hoạt động kinh doanh của Kodak trong những năm gần đây để thấy rằng họ đã thất bại hay thành công trong chiến lược mà Kodak đã chọn lựa để đối phó với thay đổi môi trường kinh doanh trong tình huống này:

Income Statement - 10 Year Summary (in Millions)						
	Sales	EBIT	Depreciation	Total Net Income	EPS	Tax Rate (%)
2007	10,301	-256	785	-205	-0.71	0
2006	10,568	-583	1,195	-804	-2.80	0
2005	11,395	-1,208	1,291	-1,657	-5.76	0
2004	13,517	-113	1,031	69	0.24	0
2003	12,909	104	867	189	0.66	-81.73
2002	12,549	894	834	761	2.61	14.88
2001	13,229	115	933	81	0.28	29.57
2000	13,994	2,132	889	1,407.00	4.59	34.01
1999	14,089	2,109	918	1,392.00	4.33	34.00
1998	13,406	2,106	853	1,390.00	4.24	34.00

Nguồn:http://moneycentral.msn.com/investor/invsub/results/statemnt.aspx?Symbol=ek&lstStatement=10YearSummary&stmtView=Ann

Có thể nhận thấy tình hình kinh doanh ngày một xấu đi. Lợi nhuận ròng giảm không phanh từ 1,4 tỷ USD năm 2000 giảm xuống còn 69 triệu năm 2004, thậm chí còn lỗ 205 triệu USD năm 2007. Vậy điều gì đã xảy ra với Kodak khi mà chiến lược họ đã chọn có những tín hiệu tích cực trong những năm đầu triển khai. Theo các chuyên gia kinh tế thì do các nguyên nhân sau đây:

- *Các hoạt động đa dạng hóa quá không hiệu quả*: Đầu tư quá nhiều tiền vào việc đa dạng hóa kinh doanh. Số tiền 5,1 tỷ USD bỏ ra mua lại Sterling Drug trong năm 1988 đã không bao giờ mang lại lợi nhuận như mong muốn. Các nhà phân tích cũng đánh giá rằng bộ phận máy photocopy đang thua lỗ và nên bán đi.
- *Dự báo sai về thị trường*: Trái với dự báo của các nhà phân tích, Kodak cho rằng mức tăng trưởng trong lĩnh vực phim ảnh truyền thống sẽ là 6-8%. Trên thực tế,

mức tăng trưởng này đạt 2-4%. Cơ cấu chi phí của Kodak được xây dựng trên mức tăng trưởng lợi nhuận mà họ không bao giờ đạt được. Điều này làm các cổ đông tức giận và mất lòng tin.

- *Chiến lược dài hạn tồi*. Kể từ năm 1982, Eastman Kodak đã thực hiện bốn lần tái cấu trúc riêng biệt, với hàng tỷ đô la được chi ra. Tuy nhiên kết quả thì không như mọng đợi. Đang tuân theo chính sách xây dựng một đế chế kinh doanh chỉ dựa trên qui mô tổng thể. Quẳng càng nhiều tiền vào vấn đề cốt lõi của Kodak – cạnh tranh cho thị phần- và dường như không hề có chiến lược giải quyết vấn đề.
- Bộ máy nhân sự cồng kềnh và quan liêu.

2.3.2 Bài học cho các doanh nghiệp Việt Nam

Từ bài học của Kodak, ta có thể rút ra một số kinh nghiệm cho các Việt Nam như sau:

- Cần có tầm nhìn dài hạn.
- Xây dựng hệ thống thu thập thông tin, dự báo diễn biến môi trường kinh doanh: những thay đổi về chính trị, pháp lý, kinh tế, công nghệ, cạnh tranh, nhu khách hàng, nhà cung cấp,…
- Không được chủ quan trước mọi diễn biến thay đổi của môi trường.
- Vì nguồn lực là giới hạn nên lựa chọn chiến lược phù hợp với nguồn lực của công ty và khai thác nguồn lực hiệu quả.
- Không nên đa dạng hóa đầu tư nếu nguồn lực không đủ.
- Phân tích để nhận ra điểm mạnh, điểm yếu của công ty, nhận ra những thách thức, nguy cơ cũng như cơ hội…từ đó phát huy các ưu điểm, lợi thế cạnh tranh, tranh thủ cơ hội kinh doanh nhằm đạt được các mục tiêu đề ra.
- Bộ máy hoạt động tinh gọn, hiệu quả.

PHỤ LỤC 1: BÀI DỊCH

KODAK: TÁI TẬP TRUNG VÀO CÔNG NGHỆ ẢNH KỸ THUẬT SỐ

Vào năm 1888, George Eastman – nhà phát minh đồng thời là nhà doanh nghiệp – đã tung ra thị trường một loại máy ảnh mới có thể lắp trước một cuộn phim cảm quang mà ông vừa phát minh. Chiếc máy ảnh Kodak này đã đánh dấu sự khởi đầu của nhiếp ảnh chụp nhanh và liên tục từ đó đến nay, công ty Kodak đã được truyền cảm hứng bởi khẩu hiệu bán hàng của George "Bạn chỉ cần bấm nút – Chúng tôi hoàn tất phần còn lại" (You put the button – We do the rest). Kodak đã đi đầu trong việc phát triển công nghệ của ngành nhiếp ảnh, giới thiệu phim màu, máy ảnh bỏ túi và máy tráng ảnh. Trên suốt chặng đường phát triển, công ty đã đa dạng hóa vào lĩnh vực kinh doanh hóa chất có liên quan, và từ đó chuyển sang lĩnh vực dược phẩm. Vào đầu những năm 1990, Kodak trở thành một gã khổng lồ kềnh càng với hơn 100.000 nhân viên, sự đổi mới và khả năng đáp ứng thị trường trở nên chậm chạp, tăng trưởng và lợi nhuận đang chịu sức ép cao.

Công ty đang phải đối mặt với một cuộc cách mạng kỹ thuật số treo lơ lửng trước mắt. Công nghệ làm phim của Kodak dựa trên nền tảng nguyên lý hóa học trong khi công nghệ tương lai là dựa trên nền tảng công nghệ thông tin, đòi hỏi những chủng loại máy ảnh khác biệt và phương tiện lưu trữ thông tin khác biệt. Công nghệ hình ảnh kỹ thuật số hứa hẹn sẽ tạo ra một cú hích vào hệ thống giá trị trong ngành, vốn dĩ không cần thêm thuốc tráng phim nữa. Câu hỏi đặt ra trước mắt cho Kodak là thị trường của họ sẽ được thâm nhập đến mức độ nào với công nghệ cạnh tranh này. Liệu hình ảnh kỹ thuật số có bị giới hạn ở quy mô thị trường máy ảnh cho nhiếp ảnh gia chuyên nghiệp, hay cũng thành công ở cả phân khúc của nhà báo ảnh và những người yêu nhiếp ảnh? Hoặc thậm chí nó chỉ xâm nhập được khúc thị trường "Nhắm và chụp" *(chụp ảnh nhanh và nghiệp dư)* mà phim Kodak 35 ly đang chiếm ưu thế? Hơn nữa, Kodak cần phải đánh giá được họ có khả năng tự thân phát triển công nghệ ảnh kỹ thuật số hay không, có đủ mạnh để cạnh tranh với những công ty dày dạn kinh nghiệm và chuyên về kỹ thuật số như Canon, Apple, Sony và Hewlett Packard hay không. Kodak không chỉ cần phải bắt kịp công nghệ mới mà còn phải thích ứng với những cuộc chạy đua của đối thủ về khả năng cạnh tranh và phát triển sản phẩm mới.

Như một sự lựa chọn, Kodak có thể từ bỏ việc phát triển thị trường mới và không nhảy vào đấu trường "chiến đấu tự do" *(cạnh tranh gay gắt)* của công nghệ ảnh kỹ thuật số. Bất chấp cả sự xâm nhập tiềm năng mà công nghệ ảnh kỹ thuật số có thể tạo ra, doanh số phim trên toàn cầu vẫn được dự báo là tăng nhẹ cho tới năm 2000. Nói cách khác, nó vẫn có thể tìm kiếm những cách thức phát triển dựa trên nền tảng hóa chất và in ấn đã có.

Tuy vậy, đây không phải là viễn cảnh của Kodak – họ muốn giữ vững vị thế công ty hàng đầu thế giới trong lĩnh vực phim ảnh, bất kể năng lực và hệ thống hoạt động cần thay đổi. Do đó, cựu CEO của Motorola, ông George Fischer đã được tuyển vào năm 1993 để thiết lập việc biến đổi Kodak thành một công ty về kỹ thuật số. Ông ngừng hẳn việc kinh

doanh hóa chất và dược phẩm, đồng thời dốc hầu hết ngân sách Nghiên cứu & Phát triển vào công nghệ ảnh kỹ thuật số. Khi mà những kỹ năng chủ yếu còn thiếu thốn, một liên minh ngay lập tức được thiết lập với Adobe (phần mềm), Hewlett Packard (kỹ thuật in phun), IBM (lưu trữ quang học) và Wang (cấu trúc tài liệu). Máy ảnh kỹ thuật số đầu tiên cho người tiêu dùng được giới thiệu vào năm 1995, khởi đầu cho tràn ngập những sản phẩm và dịch vụ kỹ thuật số mới sau đó. Vào năm 2000, người kế vị cho Fischer đã được tìm thấy, Daniel Carp, một nhân vật lâu năm đặc biệt của Kodak đã được chọn bởi đầu óc định hướng thị trường của ông.

Theo như Carp nói, "thế giới kỹ thuật số đã mở ra một kho báu của những điều có thể xảy ra… việc kinh doanh thành công trong ngành nhiếp ảnh truyền thống đã cho chúng ta khả năng tài trợ cho chiến lược kỹ thuật số lâu dài". Vào năm 2003, công ty đã đầu tư 2 phần 3 số tiền 900 triệu USD của nguồn ngân sách Nghiên cứu & Phát triển cho kỹ thuật số, khẳng định rằng trong vòng thập kỷ tới, một nửa doanh thu của Kodak là từ thị trường kỹ thuật số. Và như Carp nói, "Chúng ta đang phát triển những công cụ mới và phần mềm mới trên tất cả các khía cạnh của kỹ thuật số. Những công cụ này sẽ mang đến cho khách hàng cái chúng ta gọi là "Những giá trị kỹ thuật số tuyệt đỉnh".

PHỤ LỤC 2: SLIDE TRÌNH BÀY