



Studija poslovnog slučaja¹

USPON I KRAH KOMPANIJE KODAK



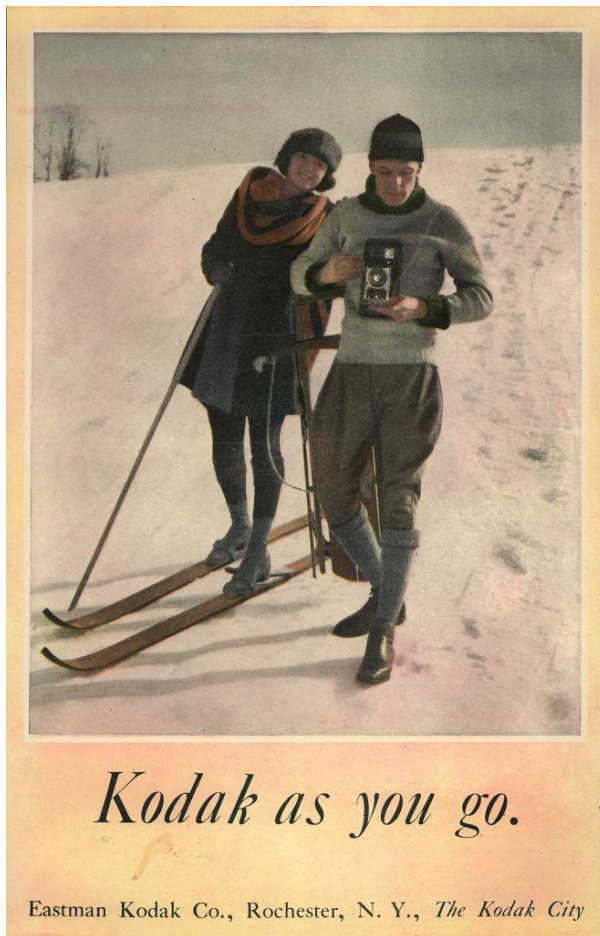
Upravljanje promjenama

autora doc.dr.sc. Davora Perkova

¹ Ova originalna studija poslovnog slučaja (case study) je plod vlastitih istraživanja autora. Integrira praksu organizacijskih promjena čime teorijske postavke dobivaju na životnosti, ilustrativnosti i vjerodostojnosti. Studija treba poslužiti kao temelj za razmišljanje i raspravu s razmjenom mišljenja, a nikako ne kao eksplicitni primjer učinkovitog ili neučinkovitog rješavanja stvarne poslovne situacije. Izrada studije je zaključena s danom **1.8.2016.** Sva prava pridržana. Copyright2016©Perkov savjetovanje.

studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr

SADRŽAJ



1. UVOD
2. RAZVOJ KOMPANIJE POD EASTMANOVIM VODSTVOM
3. MARKETINŠKI PRISTUP TRŽIŠTU
4. USPJEŠNE PROMJENE TEMELJENE NA INOVACIJAMA
5. FUJI – SUPARNIK S ISTOKA
6. IZUM DIGITALNOG FOTOAPARATA
7. STRATEŠKIM LUTANJIMA DO VELIKIH POGREŠKI
8. NI FISHER NIJE POMOGAO
9. PROMAŠAJ S PISAČIMA
10. BANKROT
11. PAMETNI TELEFONI
12. ZAKLJUČAK

O autoru studije slučaja KODAK - Davoru Perkovu



Docent dr.sc. Davor Perkov je predavač na Libertas međunarodnom sveučilištu u Zagrebu i poslovni je konzultant. Znanstveni je suradnik i profesor visoke škole u trajnom zvanju. Doktorirao je 2008. na Ekonomskom fakultetu u Zagreb pod mentorstvom prof. Velimira Sriće na temu upravljanja promjenama. Gospodarsku karijeru proveo je kao izvršni direktor u hotelijerstvu i međunarodnoj prehrambenoj industriji. U 2005. pokrenuo je svoju konzultantsku kuću *Perkov savjetovanje d.o.o.* i time započeo akademsko-poduzetničku karijeru. Certificirani je trener EU - Austrijske gospodarske komore (WKO) i instituta WIFI. Konzultant je ili suradnik niza organizacija u Hrvatskoj i Sloveniji. Stalno surađuje s *Veleučilištem VERN'* i poslovnim učilištima *Experta i Altius*. Često nastupa na međunarodnim skupovima kao keynote speaker ili motivirajući govornik. Suautor je nekoliko knjiga-udžbenika te autor dvadesetak znanstvenih radova kao i studija poslovnih slučajeva. Specijalist je za područja strateškog menadžmenta, vođenja i upravljanja poslovnim promjenama. U poslovnoj zajednici uživa ugled konzultanta koji na seminarskim radionicama s obiljem pozitivne energije i dinamike umješno kombinira teorijske postavke s praksom i vlastitim iskustvima te istraživanjima.

studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr

1. UVOD

Kada se sustavno ne upravlja promjenama organizacije lako mogu doživjeti sudbinu poput Kodaka. U povijesti američkog poslovnog svijeta malo je zanimljivijih posrnuća od Kodakovog koji je u siječnju 2012 objavio bankrot. Pionir fotografije američki Eastman Kodak izumio je 1975. digitalnu kameru ali nisu ulagali u njezin razvoj jer se menadžment bojavao da bi ta inovacija mogla umanjiti (kanibalizirati) prodaju filmova u rolama. Ova odluka se u poslovnom svijetu ubraja među 10 najglupljih svih vremena. Konkurenti Sony i Fuji prvi su ušli na tržište pa Kodak nikada nije uspio u potpunosti ostvariti prihode od ove tehnološke inovacije. Do sredine 1990-ih godina, kada je prodaja filmova počela drastično padati, držali su dvije trećine globalnog svjetskog tržišta fotoopreme,



Možete li uopće zamisliti daleku budućnost u kojoj možda netko neće razumjeti značenje glagola 'proguglati', niti će imati pojma da je ime Google bila istoznačnica s pretraživanjem sadržaja i podataka baziranih na Internetu? Ta mentalna slika je s pravom nezamisliva svakom onom tko ima redoviti pristup Internetu. Naime, Google je kompanija koja nudi proizvod koji je postao nešto masovno rasprostranjeno i s najrazličitijim kulturnim implikacijama. Informacijsko je doba zasnovano na vrijednosti koja derivira iz trenutnog pristupa informacijama a jedno od osnovnih oruđa jest tražilica. Ako za 100 godina hipotetski Google ne bude prepoznat kao takav, moći će se reći da je postao drugi svjetski Kodak. Ono što je nekada bilo poznato kao "Kodakov trenutak", kulturološka asocijacija na trenutak s prijateljima i obitelji koji treba sačuvati za potomstvo, pojavom 'selfija' i Instagrama se potpuno izokrenula.

Nije nemoguće shvatiti zašto je Kodak tako odlučno nastojao zaštititi svoj osnovni proizvod; film je, naime, desetljećima bio izrazito uspješan! Kodakov krah je upozorenje svim velikim organizacijama ali i inovativnim *start-up* poduzetnicima da i one monolitne korporacije mogu s vremenom postati ranjive i – nestati!

2. RAZVOJ KOMPANIJE POD EASTMANOVIM VODSTVOM

Nakon što je početkom 19. stoljeća otkriveno fotografsko bilježenje, fotografi su do sredine toga stoljeća radili na usavršavanju postupka dobivanja slike. Povijest kompanije Kodak započinje sredinom toga stoljeća. Osnivač je bio američki inovator George Eastman. Obeshrabren veličinom i težinom fotografske opreme koju je trebao ponijeti za planirane praznike 1877., Eastman je krenuo u izumljivanje lakše i jednostavnije opreme. studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr

Ono što radimo u radno vrijeme odlučuje o tome što imamo; ono što radimo u slobodno vrijeme odlučuje o tome tko smo, govorio je osnivač Kodaka.

Godine 1883. umjesto ploča je uveo fotografski film i tako gotovo sam stvorio područje amaterske fotografije. Film je zapravo bio tanka prozirna celuloidna traka premazana fotoosjetljivim slojem, što je u odnosu na dotadašnje kamere bilo pravo olakšanje; više nije trebalo sa sobom nositi velike ploče za ekspoziciju, glomazne kamere i otrovne kemikalije.



Eastman je rođen 1854. u Watervilleu (NY). Poslije smrti svoga oca, već u 14. godini morao je napustiti školu i započeti raditi kao kurir u jednoj osiguravateljskoj kući. U 1880. započeo je proizvoditi i prodavati fotografske ploče. Eastman je 1883. preselio sjedište kompanije u višekatnu zgradu u ulici State Street u Rochesteru (država New York-slika). Kompanija 1900. predstavlja Brownie kameru (na naslovnoj stranici). Model je kupce koštao samo 1 dolar ali su naknadno morali platiti 15 centi za film! Godine 1927. su diljem svijeta zapošljavali preko 20 tisuća ljudi!

Kodak Vest Pocket Kameru lansiranu 1912.

prodali su u milijunima primjeraka. Uveli su 1923. Cine-Kodak za gledanje filmova kod kuće a 1929. prvi film optimiziran za cjelovečernji zvučni film (Brachmann, 2014). Poslovnu 1962. su završili s prodajom višom od 1 milijarde dolara i sa 75 tisuća zaposlenika. Izumili su 1975. digitalnu kameru. Već godinu kasnije su u SAD držali 90% udjela u prodaji filmova i 85% udjela u ukupnoj prodaji fotoaparata.

Ova je kompanija dakle, gotovo držala monopol u američkoj proizvodnji i prodaji filmova. Stručnjaci se slažu da su trebali ostati ustrajni u razvoju digitalne fotografske tehnologije, a ne prepustiti liderstvo Nikonu i Olympusu. Kada su sredinom 1990-tih odlučili uložiti u razvoj digitalne kamere, bilo je prekasno!

U donjoj tablici su kronološki prikazani tek neki ključni uspjesi koji su od osnutka 1888. doveli ovu kompaniju do vrhunca.

studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr

Godina	Događaj	Opis
1880.	Početak	George Eastman izrađuje i prodaje fotografske ploče u Rochesteru (N.Y.)
1883.	Filmovi u rolama	Izumljuju film u rolama umjesto ploča. Kompanija seli sjedište u četverkatnicu u State Streetu.
1888.	Kodak	Ime Kodak registrirano kao zaštitni znak a Kodak kamera lansirana pod sloganom: <i>Vi stisnite dugme a mi ćemo učiniti sve ostalo</i> ("You press the button, we do the rest."). Bio je to rođendan fotografije kakvu danas poznaju milijuni fotografa-amatera.
1889.	Transparentne role za film	Uvode prvu komercijalnu transparentnu filmsku rolu, prigodnu za Edisonovu filmsku kameru u 1891. Eastman Co. je formiran spajanjem kompanija Eastman Dry Plate i Film Co.
1892.	Promjena imena	Kompanija mijenja ime u Eastman Kodak Company (New York).
1896.	Sto tisućita kamera	Proizvode 100.000-tu kameru i uvode prvi film za filmsku industriju.
1900.	Brownie	Lansirana je prva Brownie kamera. Prodajući je za 1 dolar i korištenjem filma po 15 centa za rolu, donosi amaterskim fotografima dobitak. Po prvi put je hobby fotografija bila financijski dostupna svakome.
1923.	16 mm filmovi	Sa 16mm filmom na bazi celuloznog acetata radi sigurnosti, prvom 16 mm CINE-KODAK Motion Picture kamerom i KODASCOPE projektorom, Kodak omogućuje amaterima snimanje filma.
1932.	Smrt osnivača	George Eastman se ubio u 77. godini zbog uznapredovale invalidnosti.
1935.	Koda-chrome	Lansiran Kodachrome koji postaje prvi komercijalni uspješan amaterski kolor film.
1942.	Film u boji	Predstavljen Kodacolor film za print, prvi svjetski pravi kolor negativ film.
1963.	Instamatic	Lansiraju liniju jednokratnih <i>easy-to-use</i> Instamatic kamera sa mogućnošću umetanja filma (do 1970. godine prodano više od 50 milijuna primjeraka).
1975.	Digitalna kamera	Izumljena prva digitalna kamera veličine tostera; snimala crno-bijele slike u rezoluciji od 10.000 piksela (.0,1 megapiksela).

studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr

1976.	Tržišni vrhunac	Kodak drži 90 posto tržišta prodaje filmova i 85 posto prodaje kamera u SAD.
1991.	DCS	Predstavljen KODAK Professional Digital Camera System (DCS) kojim novinari izrađuju elektroničke slike; Nikon F-3 kamera opremljenom Kodak 1.3 megapikselnim senzorom.
1996.	Vrhunac	Kodak je zauzeo dvije trećine globalnog svjetskog tržišta.

Njihova prva digitalna ponuda 1991. (DCS) nije bila kamera nego ono što su oni nazvali *Photo CD* (na slici desno). Godine 1996. Kodak je pokušao manji prodor sa džepnim modelom DC20. U to je vrijeme digitalna tehnologija bila u povojima a Kodak je propustio u njoj prepoznati velike potencijale. Do 1993. su potrošili 5 milijardi dolara na istraživanje digitalne produkcije slika da bi ih kasnije disperzirali u 23 zasebna projekta sa skenerima.

Vođenje je vještina donošenja odluka u različitim okolnostima. Naizmjenična dinamika *izvjesnost-neizvjesnost* može se smatrati kontinuumom. Ako se pri uvođenju promjena znadu odgovori na ključna pitanja što i *kako*, važno je utvrditi i odgovore na pitanja *tko, kada i koliko brzo*. Uvođenje promjena bi trebalo biti potaknuto unutarnjom odlučnošću da se pokrenemo i pobijedimo – sada. Jedini trenutak kojim uistinu možemo upravljati i mijenjati svijet jest ovaj sadašnji! Zato različiti pojedinci isto vrijeme i iste varijable u okruženju procjenjuju kao krizu, a drugi kao izvrsnu mogućnost. Menadžment Kodaka se presporo i prekasno okrenuo prema digitalnom svijetu. Suočili su se s izazovom tehnološkog diskontinuiteta kada svaka nova tehnologija ima žestoke konkurente koji s niskom maržom napadaju visokoprofitabilni ključni posao lidera na tržištu. Nisu poduzeli odlučnu akciju da se uvođenjem promjena bore protiv neizbježnih izazova.

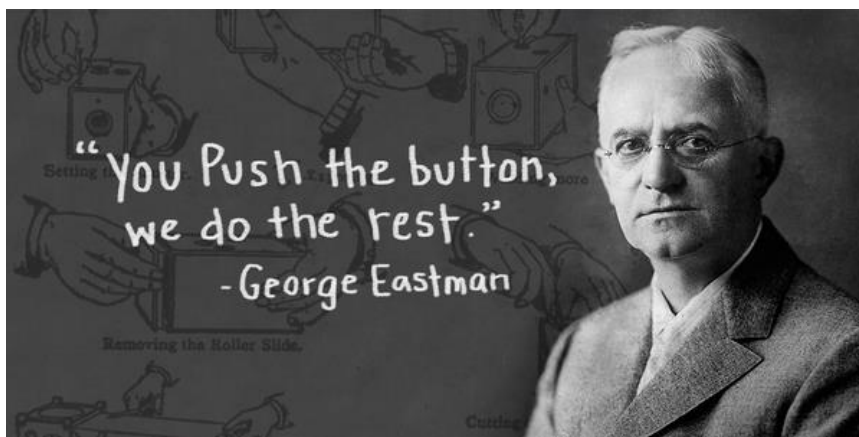


3. MARKETINŠKI PRISTUP TRŽIŠTU

Koja je prava razlika između organizacija koje napreduju mijenjanjem i onih koje dožive krah? Radi li se o čistoj sreći ili slučaju? Možda da, kada bi se dogodilo samo jednom! No, pogledajmo organizacije stare više od stotinu godina: Gavrilović (osnovan 1690.), Citibank (1812.), Badel (1862.), Croatia osiguranje (1884.), Schwarzkopf (1898.), Harley Davidson (1903.), danski Oticon (1904.) ili IBM (1911.)! Ako su preživjele monarhije, diktature i vojne režime, ratove, krize i depresije, kugu i prirodne katastrofe, shvatit ćemo da je za to studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr

trebalo mnogo više od naklonosti božice Fortune. Prije bi se moglo kazati da dugovječnost organizacije zavisi o poticajnosti ozračja, vodstvu *by example*, transformiranju ponašanja zaposlenika, novim zajedničkim vrednotama i osmišljenim modelima procesa promjena. Ove i mnoge druge organizacije (za razliku od Kodaka) su jednostavno znale *kako* opstati i *kako* provoditi promjene!

Vi pritisnite dugme a mi ćemo učiniti sve ostalo, glasovita je misao osnivača Eastmana kada je 1888. predstavio javnosti prvi jednostavni foto-aparat. Njegov cilj je bio stvoriti kameru prikladnu poput olovke. Kamera je dolazila sa filmom a nakon što bi se film iskoristio, kameru je bilo potrebno poslati nazad u tvornicu koja je razvijala slike i vraćala je vlasniku



s novom rolom filma. Zanimljivo je da ime Kodak ne znači ništa konkretno ali je kao vrlo zvučno i kratko ime osiguralo kompaniji sjajan razvoj imidža. "Osobno sam osmislio ovo ime. Slovo "K" mi je je bilo omiljeno: činilo se

kao jako i prodorno. Ime Kodak je nastalo nakon velikog broja kombinacija riječi koje započinju i završavaju tim slovom", isticao je Eastman o kreiranju naziva kompanije.



Kompanija je već od početka pridavala pozornost marketingu i vizualnoj komunikaciji pa se korporativni identitet mijenjao paralelno s razvojem tehnologije, tržišta i marketinške percepcije kod korisnika (slika lijevo). Do značajnijeg odmaka u vizualu Kodaka došlo je 1935. godine.

Tada je i u fotografiji došlo do nekoliko značajnih poboljšanja optike i tehnike za stvaranje slike u boji. Kodak je bio zaslužan za uspon amaterske fotografije među američkim korisnicima jer je iz profesionalnog studija za portrete, fotografiju izveo u svakodnevni život.

Kompanija je osmišljeno ohrabivala obiteljske ljude da postanu arhivari dragocjenih životnih trenutaka koji su se sada mogli zauvijek sačuvati na filmu. Kada su stvorili potrošačko tržište za filmsku fotografiju, Kodak je koristio marketinške kampanje da potakne ljude na korištenje svojih proizvoda. Slogani poput

studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr

Kodak te prati (“Kodak as you go”) iz 1920. ili *Sačuvaj Kodakovu priču o djeci* (“Keep a Kodak Story of the Children”), mogu se naći posvuda među starim oglasima kompanije. Bile su pune sentimentalnih izraza i prikazivale kolor fotografije ljudi koji poklanjaju, koriste ili na neki drugi način uživaju u svojim Kodak kamerama. Početkom 20. stoljeća Kodak postaje sinonim (generičko ime) za fotografski film i sliku uopće. Preokret u poslovanju donosi pojava televizije koja je potaknula proizvođače fotografije na promišljanje o trajnom bilježenju slike na medij (a ne film) tj. na digitalnu fotografiju.

4. USPJEŠNE PROMJENE TEMELJENE NA INOVACIJAMA

Obeshrabren veličinom i težinom fotografske opreme koju je trebao ponijeti za planirane praznike 1877., George Eastman je krenuo u izumljivanje lakše opreme i jednostavnije za rukovanje tako da je gotovo sam stvorio područje amaterske fotografije. *Ono što radimo u radno vrijeme odlučuje o tome što imamo; ono što radimo u slobodno vrijeme odlučuje o tome tko smo*, govorio je osnivač Kodaka (Brachmann, 2014).



Eastman nam je donio film u roli, pokretni film, film za dnevno svjetlo, format od 35mm, Brownie kameru, nezapaljivi fotografski film i kućne filmove od 16mm i 8mm. Nakon njegove smrti kompanija je korisnicima podarila Kodachrome, Ektachrome, Tri-X, 35mm diapozitive, kolor negativ film za printanje, Instamatic 110 film, format APS, carousel projektor, Super 8, PhotoCD format, i naravno, digitalnu fotografiju. Sve navedene inovacije iz samo jedne kompanije – Kodak!

Na vrhuncu 1996. godine su držali dvije trećine svjetskog tržišta, prihodi su dosegli gotovo 16 milijardi dolara, dionice su jedinično narasle na 90 dolara a tržišna vrijednost kompanije je iznosila preko 31 milijarde dolara. Tijekom 70 godina u industriji koja je uvelike bila njegova vlastita kreacija, Kodak postigao nevjerojatnu tržišnu poziciju zahvaljujući poslovnom fokusu na prodaju jeftinih kamera da bi potrošači kupovali njihove filmove. Smatrali su da za uspjeh kompanije nema ničeg važnijeg od zaštite interesa u filmskoj fotografiji.

5. FUJI – SUPARNIK S ISTOKA

Iako je uspon digitalne fotografije bio sam po sebi dovoljan razlog Kodakova bankrota, to zapravo nije bio prvi veliki tehnološki previd u povijesti te kompanije. Za instant (odmah gotovu) fotografiju izumljenu 1950. godine Polaroid je razvio potrebne kamere. Kodak je studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr

razvio svoje vlastite instant proizvode ali ih je Polaroid tužio i u 1990. im je konačno morao isplatiti odštetu od 909 milijuna dolara.

Veliki pomak na tržištu filmova napravila je u 1980-tim godinama japanska kompanija Fujifilm. Maloprodajni krajobraz se u SAD 1980-ih i 90-ih godina dramatično promijenio. Trgovački lanac Walmart je tih godina doživio ogromnu ekspanziju i 1988. otvorio svoj prvi supermarket. Dok je Kodak uživao u blagodatima prodaje svojih proizvoda u tom najvećem lancu, drugi su bili sretni tek da stave svoje proizvode na police malih trgovaca. Od 1970-ih je svaki mali grad imao skromnu prodavaonicu filmskih materijala i pomagala. Kodak je osvojio između 80 i 90 posto veleprodajnog udjela. Tada su Walmart, Sears, Costco i drugi big-box maloprodavači progutali te obiteljske prodavaonice. Shvatili su da su raznovrsnost ponude, marketinški splet i *one-stop shopping* (sve na jednom mjestu) važni kupcima i da je za sniženje troškova potrebno pritisnuti proizvođače da isporuče visokokvalitetnu robu po nižim cijenama zahvaljujući ekonomiji obujma i novim tehnologijama.



Kako piše Crook (2012) tu u igru ulazi Fuji a da Kodak to nije niti slutio. Sredinom 1990-ih Kodak je držao oko 7 do 10 posto japanskog tržišta a Fuji imao dominantni položaj (u SAD-u je osvojio 17 posto tržišnog udjela). No, kanali distribucije u te dvije zemlje bili su vrlo različiti. Dok su Kodak i Fuji u SAD prodavali svoje proizvode direktno trgovcima na malo, distributeri u Japanu su bili posrednici između proizvođača i trgovaca. Fuji je imao jake veze kod četiri najveća japanska distributera što Kodaku, naravno, nije odgovaralo.

Dominirajući vlastitim tržištem i trajno pronalazeći nove putove ulaska u SAD, Fuji je gotovinom financirao svoju ekspanziju. Prema jednoj studiji slučaja Sveučilišta Pace, dok je američka tvrtka Eastman Kodak Company “spavala”, Fuji je otvorio prvu tvornicu za proizvodnju filmova u SAD, snizio je cijene, agresivno se oglašavao i osvojio vrijedan dio tržišta. To je bilo između 1996. i 1997. godine dok je Kodak još uvijek držao 80 posto američkog tržišta i bio prvenstveno fokusiran na film u rolama i na filmske kamere. Fuji je bio spreman na rat cijenama s konzervativnim Kodakom koji je se bojavao da će mu sniženja umanjiti profit.

Godine 1996. Kodak je potpisao ekskluzivni sporazum sa trgovačkim lancem Costco čime je Fuji ostavljen sa 2.5 milijuna filmskih rola viška na zalihama. Da bi izbjegli isticanje roka trajanja, Fuji je ponudio sniženje od 10 do 15 %. Kodak nije reagirao, možda i s pravom jer im je za svaki postotak sniženja cijena filmova padao prihod po dionici za 1%. No, u međuvremenu su se američki konzumenti promijenili. Iako su još uvijek osjećali ponos pri kupnji ‘američkog’, uvoz je postajao sve atraktivniji. Nekoliko godina kasnije u siječnju 1999. SAD bilježe svoj najveći pojedinačni trgovinski deficit od 17 milijardi dolara.



Uvoz je značajno pretekao izvoz a Fuji je svojim jeftinim filmovima sjajno „uplivao“ u američko tržište. Činilo se da se natjecanje između ove dvije kompanije do 1998. smirilo. Glavnina rata cijena događala se u obliku promotivnih akcija a ne oko formiranja svakodnevnih cijena. Tada se za Kodak dogodilo nešto presudnije od japanskog konkurenta. Bila je to - digitalna revolucija!

6. IZUM DIGITALNOG FOTOAPARATA



U prosincu 1975. su Steven Sasson i Jim Schueckler prvi razvili digitalni fotoaparat koji je snimao crno bijele slike na novi CCD senzor (engl. *charge-coupled device*). Uređaj je bio težak 3,6 kg, imao je rezoluciju od 0.1 megapiksela i trebao je oko 23 sekunde da bi spremio sliku na magnetnu kasetu. Dodatnih 30 sekundi trebalo je za pokretanje kasetofona. Ovaj čudni sustav „sklepan“ od različitih elektroničkih komponenti, mogao je snimljenu fotografiju pokazati na tv-ekranu. U nijednoj fazi tog procesa nije bio potreban film. Fotografije koje su proizvedene u prosincu 1975. ovom digitalnom kamerom (na slici)

nisu bile iste kvalitete kao one na filmu. Uz to, ova inovacija je za projekciju zahtijevala povezanost žicom uz tv-aparat pa je bila krajnje nepraktična za prijenos.

Kodakovi šefovi nisu bili impresionirani inovacijom. *“Bili su uvjereni da nitko nikad neće htjeti gledati svoje fotografije na televizijskom ekranu“*, izjavio je Sasson za New York Times. Šefovi Kodaka su procijenili da bi, prema Mooreovom zakonu, nova tehnologija bila komercijalizirana za tržište tek za 15 – 20 godina. Ovaj zakon koji je dobio ime po jednom od suosnivača Intela, glasi: *Broj tranzistora koji se po najpovoljnijoj cijeni mogu smjestiti na čip, udvostručava se otprilike svake dvije godine.* Sassonov prototip fotoaparata je predstavljao eksperiment koji nikada nije bio namijenjen proizvodnji ali je nekolicina menadžera u Kodaku već tada razumjela važnost fotografije bez filma.

Umjesto digitalne kamere, na svoj 100-ti rođendan 1980. Kodak objavljuje da s uređajem KODAK Ektachem 400 ulazi na tržište kliničke dijagnostike i analize krvi.



studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr

U 1989. su Sasson i Robert Hills izradili prvu DSLR kameru, vrlo sličnu današnjima s memorijskom karticom i komprimiranom slikom. No, marketinški odjel je zbog bojazni od kanibalizacije unosnog posla s filmovima u rolama odbio i tu inovaciju koja tako nikada nije ugledala svjetlo dana.

Prvi pravi i komercijalno dostupni digitalni fotoaparat bio je Kodakov Dycam Model 1 iz 1990. godine (slika). Visoka cijena je ograničila korištenje ovoga uređaja na novinarstvo i profesionalnu uporabu. Sustav se sastojao od Nikonovog F3 tijela sa Kodakovim 1.3Mp senzorom. Fotografije su se spremale u DSU (engl. *Digital Storage Unit*) od 200 MB. Aparat je bio težak 5 kg i kablom povezan sa fotoaparatom.



Sve to je značilo rođenje komercijalne digitalne fotografije i slike, te početak nove ere u obradi digitalne slike. Kodak je razvojem digitalne fotografije počeo dobivati sve snažniju konkurenciju. Na tržištu se javljaju Sony, Nikon, Canon i Olympus koji preuzimaju dominaciju jer su velika sredstva uložili u inovaciju digitalne tehnologije i razvoj dodatnih proizvoda za obradu fotografije. Canon je razvio sustav za razvoj i upravljanje digitalnom fotografijom od programa za uređivanje fotografije do proizvodnje fotografskog papira i memorijskih kartica za pohranu digitalnih fotografija.

Kodak je izumio digitalnu kameru 1975. ali je Sony prvi 1981. predstavio javnosti digitalnu kameru Sony Mavica. Tvrtka SkanDisk je 1994. proizvela prvu memorijsku karticu bez koje je digitalni fotoaparat nezamisliv. Rođenje komercijalne digitalne fotografije za široko tržište počinje tijekom 1990-tih godina. Tada su se počeli prodavati prvi fotoaparati sa 2Mp kamerom po cijeni manjoj od 1000 dolara. Ovisan o profitima koje je generirao njihov 35mm film, Kodak nije htio učiniti ništa što bi moglo ugroziti uspjeh tog dijela poslovanja. Zato je u 1990-tim godinama ovaj div srušen na koljena od strane manjih suparnika a cijeloj fotografskoj industriji koju je stvorio Kodak, do godine 2000. bio je dodijeljen drugorazredni status, iza digitalne. Pet godina nakon modela DC20, Kodak je 1998. napravio najveći prodor među digitalne kamere sa EasyShare linijom. Godinu kasnije je Kodak bio na 5. mjestu među najvrjednijim globalnim brendovima a 1999. je cijena dionica dostigla 80 dolara, najviše u povijesti!

Kontrolu nad Kodakom je 2000. preuzeo Dan Carp koji je kao predsjednik i CEO do 2005. donekle shvatio da će pogriješiti ako se ne okušaju u digitalnoj sferi. Do 2001. tržište je međutim postalo pretrpano. Canon i Sony su već napravili ogromne skokove u tom sektoru a Kodak je imao ambiciju pokriti preveliko područje. Od kasnih 1990-ih do 2008.

studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr



(kada su postali popularni mobiteli s kamerama) tržište digitalnih kamera u SAD je značajno naraslo; sa 4,5 milijuna jedinica u 2000., na 28,3 milijuna u 2007. godini. Od 2002.godine digitalni fotoaparati cijenom postaju konkurentniji analognim modelima i po prvi puta bilježe veću prodaju. Pada i prodaja klasičnih fotomaterijala (filmova).

Neki od vodećih proizvođača Agfa i Konica Minolta tijekom 2004. gase svoje proizvodne pogone i povlače se sa tržišta. Agfa-Gevaert se danas isključivo bavi B2B poslovanjem a nekad vrlo cijenjena Konica Minolta je nestala pod imenom Sony. Danas nudi proizvode, usluge i rješenja bitna za sva digitalna ispisna područja.

7. STRATEŠKIM LUTANJIMA DO VELIKIH POGREŠKI

Strah od promjene je donekle razumljiv, no to je vrsta natražnjačkog i staromodnog razmišljanja. Isti zaposlenici koji su možda bili genijalci u produkciji filmskih kamera, nisu nužno toliko napredni u elektronici. To ipak nije pomoglo postizanju kritične razine suglasnosti da su Kodakove digitalne i filmske djelatnosti u konfliktu. Kodak je imao puno talenata i sjajnih fotografa ali ih nisu mogli plaćati toliko kao drugi glavni igrači koji su ušli u digitalnu igru nakon 2000. godine.

Sredinom 1990-ih i nadalje prema novom tisućljeću, kompanija se isuviše diverzificirala trošeći milijune na istraživanja samo zato da bi plasirala moderne proizvode u brojnim različitim područjima. Budući da su već zaostali to je samo pogoršalo stvari. Kodak se fokusirao na neke inovacije iz područja digitalne fotografije u 1990-ima, uključujući stvaranje Photo CD-a baziranog na filmu i jedinicu za računalni tisak fotografija. No, njihov fokus na profitabilnost filma i kemijske procese koje su koristili da ga proizvedu, naveo ih je da napravi neke loše poslovne poteze.

Kada su 1988. za 5,1 milijardi dolara preuzeli američku farmaceutsku kompaniju *Sterling Drug*, zapošljavali su rekordnih 145.300 radnika diljem svijeta. Nadali su se da će iskoristiti svoje stručno znanje i iskustvo u kemijskom inženjerstvu kako bi stvorili profitabilne lijekove. Pokazalo se da nisu imali sposobnost i sredstva da primijene to znanje u stvaranju patentiranih ili ekstremno jeftinih generičkih lijekova. Samo šest godina nakon preuzimanja, Kodak je demontirao *Sterlingove* operacije i prodao ostatak njihovog farmaceutskog poslovanja za manje od 3 milijarde dolara.

Godine 2001. bili su drugi u prodaji digitalnih kamera (odmah iza Sonyja) ali su do 2010. pali na 10. mjesto. Svijet digitalnih kamera počela je potiskivati proizvodnja pametnih telefona i tableta. U 2011. su Kodakove dionice pale na 65 centa po dionici. Nedavno su objavili prestanak proizvodnje digitalnih kamera, videokamera i digitalnih foto-okvira, te preusmjerili sve svoje resurse u fotopisače i - rasprodaju patenata!

studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr

Kodak je tipični primjer (prema Druckeru) poduzetničke strategije „Tko će brže, tko će više“. Sagrađen je na kulturi inovacije i promjena. To je ona vrsta kulture puna strastvenih inovatora kojima je prirodno urođen osjećaj za žurnost u odnosu na promjene tržišta i tehnologije. To su ljudi – uzbuđeni oko novih ideja unutar organizacije – koji je pokreću naprijed. Prema Kotteru (2012), jedan od ključnih načina da se izbjegne samozadovoljstvo postojećim stanjem jest osigurati kreativnim inovatorima dovoljno snažan glas prema vrhu kompanije. To su glasovi koji mogu kontinuirano održavati osjećaj žurnosti. Što je Kodak postajao s vremenom uspješniji i samozadovoljniji postignutim, vodstvo je sve manje slušalo glasove upozorenja. S druge je strane osjećaj prividne unutarnje sigurnosti rastao.

Taj začarani krug se dogodio i Kodaku. Osvojio je vodeću ulogu na tržištu ali nije sve snage usmjerio da je i održi. Time je otvorio tržišne mogućnosti za konkurente koji su ga konačno istisnuli iz igre i doveli do bankrota prema Poglavlju 11. (Poglavlje 11 regulira provedbu reorganizacije po američkim zakonima o bankrotu. Nasuprot njemu, Poglavlje 7 regulira uvjete procesa likvidacije uslijed bankrota). Profit nisu zabilježili od 2007. godine!

Nakon što su početkom 2012. prijavili bankrot, poslovni fokus su prebacili na pisače i tintu. U početku se činilo kako je ova strateška odluka pun pogodak (na slici je *all-in-one* pisač ESP C310 iz 2011.). Ipak, vrlo brzo se pokazalo da Kodak nema dovoljno kompetencija u razvoju informacijske i digitalne tiskarske tehnologije.



Neuspjeh na tržištu pisača je označio početak restrukturiranja poslovanja. Prodajom divizije za kamere i pripadajućih patenata, dobili su gotovinu za daljnje sudske postupke i licenciranje. Na nesreću, pravni postupci traju godinama. Početkom 2014. Kodak se još uvijek nalazio u procesu strateške transformacije nastojeći se odmaknuti od proizvodnje pisača i vratiti onim poslovnim potencijalima gdje je prije bilježio uspjehe.

Uprkos tome što su pomogli u pronalasku i vodstvu revolucije u digitalnoj fotografiji s kamerama i servisima, Kodak nikada nije pronašao drugu *kravu muzaru* koja bi zamijenila film. Kodak je 1990-tih fokusirao svoju digitalnu tehnologiju na ekskluzivne tržišne niše. Podupirali su hibridni pristup nudeći senzore drugim organizacijama, radije nego da stvaraju vlastite proizvode za potrošače (Leica je godinama koristila Kodakove senzore!). Mnogi izvršni menadžeri Kodaka nisu mogli zamisliti svijet u kojemu bi prodaja jednog digitalnog fotoaparata nekolicini bogatih korisnika bila profitabilnija od kontinuirane prodaje jednokratnog filmskog fotoaparata masovnom tržištu.

studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr

Ovo je tipičan primjer pojave tehnologije „pred nosom“ onoga zaslužnoga ali slijepoga na buduće zahtjeve tržišta. U donjoj tablici je prikazana kronologija događaja koji su od 1996. naovamo doveli do pada ove inovativne i velike kompanije.

Godina	Događaj	Opis
1996.	DC-20	Predstavljena je digitalna kamera DC-20 i DC-25 sa 0.2 megapiksela.
1996.	APS	Uvodi se Advanced Photo System format s mogućnosti mijenjanja filma na sredini snimaka. Počinje kampanja: <i>Radite slike i dalje.</i> (“Take Pictures. Further.”)
2001.	Digitalni br. 2	Kodak je na 2. mjestu u prodaji digitalnih kamera u SAD (poslje Sonyija) ali gubi 60 dolara na svakoj prodanoj kameri.
2001.	Ofoto	Preuzimaju Ofoto, Inc., vodeći online fotografski servis koji poslije rebrendiranja dobiva ime Kodak Gallery. Kodak lansira Easyshare system, liniju digitalnih kamera i docking sustava.
2008.	Patenti	Započinju prodaju portfelja svojih patenata čime generiraju oko 2 milijarde dolara prihoda u tri godine.
2010.	Tužbe protiv Apple-a	Kodak tuži Apple Inc. i Research in Motion Ltd. pred Međunarodnim trgovinskim povjerenstvom SAD tvrdeći da su ovi proizvođači smartphone-a koristili njihov 2001 patent za tehnologiju koja omogućuje pregled kamere na niskoj rezoluciji slike dok se slike snimaju na većoj rezoluciji. Globalna zaposlenost pada na 18.800 zaposlenika.
2011.	Prodaja patenata	Kodak nudi na prodaju svojih 1,100 digitalnih patenata. Prodaje svoj glavni posao.

S obzirom da se svaka veća promjena u pravilu dočekuje s podozrenjem i nemirom, važno je izabrati pravo vrijeme. *Morate nešto mijenjati kada ste na vrhuncu svog poslovanja*, poručila je Anne Mulcahy, bivša glavna izvršna direktorica Xeroxa. Kada napuštaju stare načine rada ljudima valja im dati vremena jer mijenjanje navika i rutine najčešće izaziva strah i otpor. Zato vođe promjena moraju njegovati i razvoj emocionalne inteligencije zaposlenika. Strah od novoga i nepoznatoga dominira čak i onda kada je riječ o promjeni na bolje. Organizacije i industrije poput Kodaka nestaju onda kada apstrahiraju ili neadekvatno protumače ono što tek nadolazi. Za razliku od Kodaka, Canon je ostvario je lidersku poziciju i na tržištu pisača i na tržištu digitalnih kamera. Razlog je vrlo jednostavan: Canon se nije fokusirao na proizvod već na *potrebe potrošača*.

studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr

To znači da je inovacije usmjeravao potrošaču, a ne industriji koju zastupa. Kodak je ostao zaglavljen u svojoj strategiji inovacije za industriju koja se gasila i zaboravio je oslušivati tržište.



8. NI FISHER NIJE POMOGAO

Kodak je 1993. iz Motorole doveo tehnološkog stručnjaka Georgea Fishera na mjesto glavnog izvršnog direktora (ostao do 2000. godine!). Smatralo se da je dobar jednako kao Jack Welch ili Lou Gerstner. No, usprkos „velikom“ CEO-u i ljudima duboko u hijerarhiji sa najrazličitijim dobrim idejama, donesene su neadekvatne strateške odluke. Jedan od glavnih razloga je prethodni uspjeh zbog kojega su mnogi menadžeri, poput onih u Kodaku, iskazali konzervativnost i otpor uvođenju novina i promjena. Strukturalna inercija, norme i organizacijska kultura djelovale su kao ograničenja i protuteža.

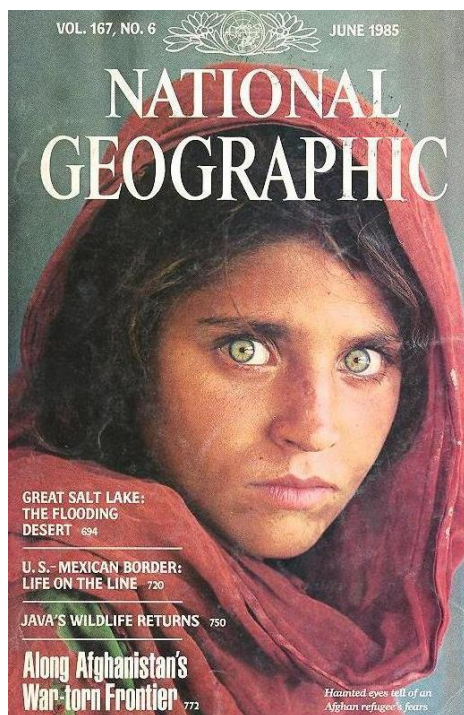
Svoju digitalnu strategiju je kasnih 1990-tih godina Kodak planirao ponajviše pod Fisherovim vodstvom. Prema jednoj studiji poslovne škole Sveučilišta u Michiganu, ukupni broj prodanih digitalnih kamera izvan Japana u 1997. bio je svega 400.000 komada pa se vjerovalo se da su bile pristupačne samo imućnijim korisnicima (Crook, 2012). Uz to je Kodakovo prisustvo u Japanu bilo vrlo slabo. Za vrijeme 1990-tih Fuji je superiorno dominirao japanskim tržištem filmova i kamera.

Tada je Kodakovo vodstvo trebalo donijeti važnu stratešku odluku: treba li ili ne napraviti veliki prodor u digitalno područje i riskirati ugrožavanje vlastitog uspješnog matičnog poslovanja s filmovima? Na to pitanje pronašli su solomunsko ali pogrešno rješenje: nastavili su s ulaganjem po 800 milijuna dolara u film i papir a svega po 50 milijuna godišnje u digitalne tehnologije. Prema mišljenju jednog od njihovih menadžera iz 2015., *bio je to dan kada je George Fisher „ubio“ Eastman Kodak.* Da su svake godine svih 850 milijuna uložili u digitalne proizvode i tehnologije (i da su u marketing doveli talente), ova kompanija bi ponovo bila vitalna, zdrava i omiljena.

Fuji je dominirao u Japanu i baš u trenutku kada je Kodak trebao snažno prodrijeti u digitalno carstvo, procjene plasmana na bilo koje tržište izvan Japana su bile niske. Naravno da su to bile krive procjene i Kodak je neizbježno zakasnio. Kako je tada javljala agencija Reuters, Kodak je 1993. potrošio 5 milijardi dolara na istraživanje digitalne produkcije slika da bi ih kasnije preusmjerio u 23 zasebna projekta sa skenerima.

U 2007. kompanija je napravila veliku pogrešku prodavši svoj biznis snimanja medicinskih slika za 2,35 milijardi dolara da bi uložili u posao s kamerama. Izrada slika za zdravstvo je bila profitabilna ali se Kodak odlučio za dezinvestiranje baš u trenutku da propusti umirovljenje *baby boomersa* (ljudi rođenih za vrijeme demografskog oporavka nakon 2. svj. rata, dakle, između 1946. i 1964. koji su 2005. bili u dobi između 40 i 60 godina). Neki

studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr



eksperti su prema Crooku (2012) smatrali da Kodak nije želio potrošiti novac potreban za prijelaz zdravstvene industrije s analogne na digitalnu.

Do 2008. je tržište digitalnih kamera počelo usporavati. U SAD ih je prodano 27,7 milijuna a godinu prije 28,3 milijuna. Pojavila se nova tehnologija!

Proizvodnju naširoko poznatog filma *Kodachrome* na kojemu je 74 godine bilježena povijest, ugasili su 2009. godine. Bio je toliko poznat da mu je pjevač Paul Simon posvetio pjesmu. Jedna od fotografija koja je ovome filmu donijela sjajnu reklamu je portret afganistanske djevojke zelenih očiju Stevea McCurryja, objavljen 1985. na naslovnici National Geographica (slika).

9. PROMAŠAJ S PISAČIMA

Kako bi doskočio novonastaloj situaciji, početkom novog tisućljeća, Kodak se odlučuje na strategiju diverzifikacije šireći svoje poslovanje na potpuno novu liniju proizvoda - pisače za računala. U početku se činilo kako je ova strateška odluka pun pogodak. No, vrlo brzo se pokazalo da Kodak nema dovoljno znanja u razvoju nove informacijske tehnologije, a niti u razvoju digitalne tiskarske tehnologije. Na tom tržištu su već bili dominantni HP i Dell koji su svoje pisače vezali prodajom za ostale hardvere u proizvodnom portfelju. Tako su kupci prilikom kupnje Dell računala dobivali popust na pisač ili je on već bio uključen u cijenu. Epson se snažno fokusirao na tržište pisača razvijajući visoko kvalitetne tehnologije koje su bile prikladne i za profesionalnu uporabu. Već 2010. godine bilo je jasno da je strategija širenja Kodaka na novu grupu proizvoda potpuni promašaj.

Preusmjeravanjem strategije na proizvodnju pisača, Kodak je zaboravio svoju stvarnu prednost u odnosu na konkurenciju, a to je duga tradicija i praktički odgojena generacija potrošača koja ovu kompaniju percipira kao nositelja fotografske tehnologije. Kodak je počeo kasniti u svim fazama tehnološkog razvoja. Od ideje o novom proizvodu do njegovoga nastupa i završetka na tržištu smije proteći tek pola do godine dana, smatrali su u Hewlett-Packardu (HP-u). Dell je skratio proizvodnju osobnog računala na tri dana (od narudžbe kupca do isporuke na vrata). S druge strane, Kodak je zakasnio u digitalizaciji svojih fotoaparata za Sonyjem, Olympusom i Fujijem.

U utorak 15. ožujka 2016. iz sjedišta Kodaka u Rochesteru je objavljeno da pregovaraju s potencijalnim kupcima svoje divizije Prosper

studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje



Enterprise Inkjet Systems. „Ovaj biznis ima značajne potencijale za brzi rast“, izjavio je Kodakov CEO Jeff Clarke. Na najvećem sajmu tiskarske industrije DRUPA 2016 u Dusseldorfu je krajem svibnja Kodak prezentirao novu generaciju svojih pisača *Ultrastream*.

10. BANKROT

Kodak nije prva ni jedina kompanija koja je ugrozila opstanak i profitabilnost jer se nije ukrcala u „vlak za novu tehnologiju“. Npr. Xerox i njihova kompanija Palo Alto Research (Xerox PARC) izumili su mnoge tehnologije koje čine osnovu osobnog računarstva ali su se u istraživanju i razvoju fokusirali na elemente fotokopirnog stroja i ignorirali aspekte osobnih računala. Tako su kompanijama poput IBM-a i Apple-a dozvolili da mnogo kasnije steknu tržišnu prednost. Ima i priča o uspješnim tranzicijama baziranim na skokovitom rastu temeljem strateškog zaokreta u poslovanju. IBM je bio veliki rani developer u tehnologijama osobnog računarstva. Kada su osobna računala pojeftinila za korisnike i posljedično počeli padati profiti od kompjuterskih artikala i opreme, IBM se uspješno riješio proizvodnje računala i preselio u sektor tehnološkog konzaltinga.

Sa željom za potraži novu nišu, Kodak je napravio veliku pogrešku i doveo se u kriznu situaciju krajem 1990-ih kada nepromišljeno ulaze u područje poslovanja za koje nisu bilo spremni. Kraj 2012. godine označio je likvidaciju Kodakovih pogona za proizvodnju pisača. No, nastavili su proizvoditi tintu za pisače jer su tu ostvarivali dobit od 90 milijuna dolara.

U 2013. Kodak je dobio sudsku dozvolu da provede plan izlaska iz bankrota, obnove i transformacije u manju kompaniju. To znači da će se do daljnjeg zadržati prava na sve patente i inovacije, te će se jačati pozicija u fotografskoj tehnologiji. Budućnost Kodaka je vrlo neizvjesna jer na tržištu fotografske tehnologije već postoje veliki i snažni konkurenti. Nakon 132 godine [Kodak] je izbljedio poput stare fotografije“, pisao je 2012. The Economist u tekstu *The Last Kodak Moment*. Od 2003. do 2013. godine u Kodaku je radilo 47 tisuća ljudi, imali su 13 proizvodnih pogona i 130 laboratorija za obradu fotografija. Kada je Kodak u 2004. započeo digitalni preokret u poslovanju, istodobno je izgubio poziciju među Dow Jonesovih 30 najboljih industrijskih dionica. Nakon krize 2013. imali su svega 8 tisuća zaposlenika. Neodvisno što je Kodak kotirao kao američki lider u prodaji digitalnih fotoaparata, nisu godinama ostvarili dobit. Rezerve gotovine su se ubrzo otopile.



Već 2007. su pali tek na 4. mjesto vodećih u prodaji digitalnih kamera u SAD sa svega 9,6 posto udjela. Iako je izgledalo da budućnost kompanije leži u proizvodnji pisača, u trećem kvartalu 2012. godine zabilježen je gubitak od 222 milijuna dolara, dok su rezerve gotovine pale za 10 posto u

studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr

tri mjeseca (Hill, Jones, 2013:381). U posljednjih 12 godina, kompanija je izgubila više od 95 posto vrijednosti zbog međunarodne konkurencije i digitalne revolucije.

Kao kompanija s iznimno velikim profitima te opsežnim istraživačkim i razvojnim aktivnostima, Kodak je u 1970-ima imao snagu strateški uložiti u kompanije u Silicijskoj dolini (*Silicon Valley*). Jedna od tamošnjih prvobitnih kompanija *Fairchild Semiconductor* je u to vrijeme razvila elektronski senzor CCD koji se koristi za snimanje podataka za Kodakovu digitalnu kameru. CCD senzori su kasnije sloveli za tehnologiju vrhunskih profesionalnih sustava jer kreiraju sliku visoke kvalitete s manje šuma. No, Kodakova nasljedna privrženost za film zamaglila im je horizont prema potencijalnim opasnostima koje mogu razoriti fotografsko tržište. Umjesto da je slijedio svoje potencijale uspjeha, dugoročnu prednost pred konkurencijom putem snažnog razvoja fotografske tehnologije, leadersku poziciju na tržištu te razvijen fotografski brend, Kodak se odlučio za strategiju širenja ali u nepoznatom okruženju.

Usljedio je strmoglavi pad: sredinom 2011. započinju prodavati mnoge svoje patente a u rujnu je cijena dionice pala na 78 centi. Dana 19. siječnja 2012. pokrenut je bankrot a nekadašnja stabilna Kodakova *blue chip* dionica izlistana sa njujorške burze. Najavljen je prestanak proizvodnje digitalnih kamera, džepnih video kamera, okvira za digitalne fotografije i prodaja biznisa personaliziranih (medicinskih) slika. Prodali su i svoj online foto servis kompaniji Shutterfly za 23,8 milijuna dolara.

11. PAMETNI TELEFONI

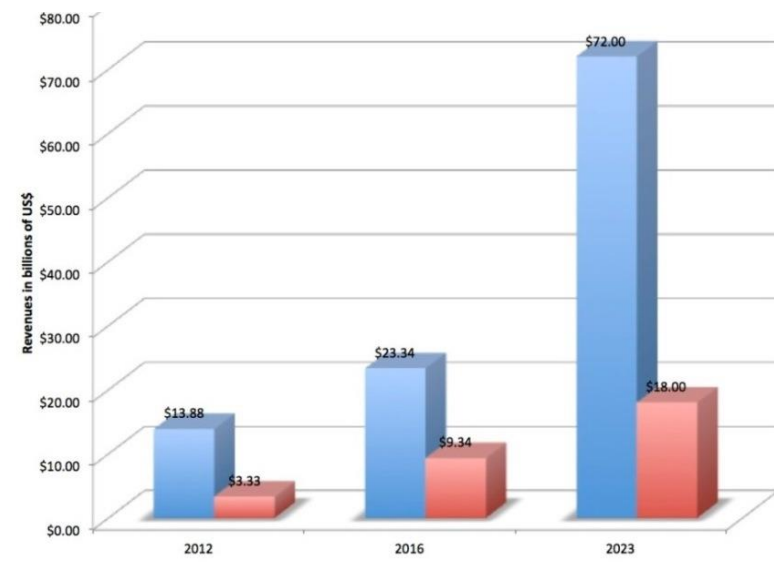
Pametni telefoni (engl. *smartphone*) su kanibalizirali prodaju digitalnih fotoaparata. Do prije desetak godina trend u industriji mobilnih telefona je bio proizvesti što manji, tanji i lakši uređaj. Kada je postalo jasno da je mobitel neprestano uz svog vlasnika, ponovno je povećao volumen s ugrađenim „bezbrojnim“ funkcijama. Razvojem tehnologije pametni telefoni su postali toliko kvalitetni da gotovo ne zaostaju za kompaktnim fotoaparatom namijenjenim širokim segmentima tržišta.

U 2013. godini su pametni telefoni prodani u milijardu primjeraka dok su digitalne kamere zabilježile pad prodaje od 38 posto. Najviše u srednjim i niskim cjenovnim razredima. Neki kupci drže da ti uređaji imaju bolju kameru nego na samostojećoj digitalnoj. Danas imaju ugrađene SD-kartice kako bi se mogle slike odmah prebacivati na drugi mediji i tako izrađivati. Većina proizvođača, dakle, stavlja u prvi plan kvalitetu fotografije na svojim mobitelima. Postoje usporedbe mobitela i DSLR fotoaparata u raznim časopisima jer se kvaliteta gotovo izjednačila.

Uz to pametni telefoni imaju čak i velike prednosti: označavaju GPS poziciju na kojoj je fotografirano, vrlo jednostavno je slanje fotografije emailom, postavljanje i razmjena na

studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr

društvenim mrežama. Jednostavna je i obrada fotografija. Najveća prednost je da je uvijek pri ruci, dok klasični fotoaparati najčešće ne nosimo sa sobom. To se može usporediti s “progresivnim“ dioptrijskim naočalama koje zamjenjuju one za čitanje i one za gledanje. Usporedba DSLR-a i smartphona je ključna u veličini leće. Razlika je tisuću puta u korist DSLR-a. Današnji mobiteli su razvili visok stupanj kvalitete fotografije ali još ne mogu parirati profesionalnim fotoaparatima i fotografskoj opremi. U uvjetima noći i slabijeg osvjetljenja, profesionalni fotoaparati su u znatnoj prednosti.



Ako je predviđanje sa slike vjerodostojno, tržište kamera na pametnom telefonu (engl. *smartphone camera*), bit će za nekoliko godina veće od tržišta klasičnih kamera. Potencijalno će privući nove korisnike tj. one kojima fotografija nije bila zanimljiva ali je žele koristiti na pametnom telefonu (možda zato što planiraju korištenje fotografija u drukčijem

formatu).

Prema projekcijama prihoda od prodaje za 2016. i 2023. (uspoređeno s 2012. godinom), korisnici se očito okreću smartphoneu (viši plavi stupci) i tabletu (crveni niži stupci) kao svojim omiljenim uređajima za fotografiranje. Dugoročnija predviđanja kažu da bi ukupno tržište kamera do 2023. moglo dostići vrijednost do 120 milijardi dolara. Od toga će pametni telefoni imati udio od 60 posto (72 milijarde dolara) a tableti i prijenosna računala oko 15 posto (18 milijardi dolara).

Zbog izostanka globalnog rasta prodaje digitalnih kamera došlo je do radikalnog preokreta u IT industriji. Riječ je o novim aplikacijama i ugrađenim računalnim sustavima u funkciji većih mehaničkih ili električnih sustava kao što su npr. poboljšani uređaji za automatsku zaštitu i industrijsku opremu, inteligentne nadzorne video mreže, medicinske slike i mali moduli kamera za pametne telefone, tablete i druge prijenosne uređaje.

Procjenjuje se da se ukupna vrijednost tržišta digitalnih kamera i foto sustava sa 55,5 milijardi dolara u 2012., popela na 77,8 milijardi u 2016. godini. Da bi se to dogodilo, tržište se moralo odmaknuti od samostojećih kamera prema drugim segmentima *end-use* opreme. IC Insights je projicirao da će u 2016. godini globalni broj isporuka digitalnih kamera i foto sustava dostići 6 milijardi jedinica što u odnosu na 2,5 milijarde jedinica u 2012. predstavlja prosječni godišnji rast (CAGR) od sjajnih 19 posto u petogodišnjem

studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr

razdoblju. Zanimljiv će biti razvoj mobitela sa kamerom za kojih desetak godina i do kojeg će ekstrema doći. Možda će biti ugrađeni i objektivni u mobitele.

12. ZAKLJUČAK

Kodak je primjer kompanije koja je izlaskom iz svoje primarne djelatnosti dovela cjelokupno poslovanje u krizu. Iako su postigli svjetsku slavu razvojem digitalne fotografije i fotoaparata, od 1990-ih godina svoju poslovnu strategiju su preusmjerili na tržište pisaa. Sve to ih je 2012. godine dovelo do bankrota. Umjesto što su produkciju digitalnih kamera zadržali u kući, partnerstvo s manjim tehnološkim tvrtkama u 1970-ima vjerojatno bi im omogućilo da se natječu u industriji proizvodnje digitalnih kamera koja je eksplodirala u 1990-ima i u 2000. godini.

Iz priče o Kodaku svaka kompanija, bez obzira na veličinu, može izvući strateški važnu pouku: *ako izumite tehnologiju s korisničkim potencijalom i ignorirate je, to činite na vlastitu odgovornost.* U Kodaku su znali da je digitalna fotografija tehnologija bliske budućnosti, ali nisu očekivali da će tako radikalno i brzo srušiti tržište klasičnog filma. Kompanije koje propuste steći konkurentsku prednost na bazi prihvatljivih aplikacija iz svoga intelektualnog vlasništva, vjerojatno će biti osuđene na ponavljanje ove sudbine na nekoj razini. One pak kompanije koje uoče tržišnu prazninu u prilikama, imat će s vremenom više uspjeha.



Većina poduzeća je daleko od homogenih, bez obzira što svugdje postoji dio ljudi otvorenih za promjene. To su prema Rogersu, tzv. inovatori (prosječno ih je 2,5%) i rani usvajači (13,5%) koje prve valja uvjeriti o potrebi promjena. Inovatori tendiraju ka drukčijim načinima rada, po prirodi su istraživači, te otvoreni za nove ideje i prijedloge. Značajno je prepoznati ih i što prije involvirati u proces promjene. Sve počinje dovoljno snažnim osjećajem hitnosti za promjene kod dovoljno velikog broja ljudi. Rani usvajači također inkliniraju novom, premda ih za promjene valja dodatno motivirati. Razumijevanje Rogersovog koncepta je važno jer prije prihvaćanja, sve promjene prolaze kroz prirodan, predvidljiv i ponekad odulji vremenski period.

Ovaj koncept može imati implikacije na brzinu uvođenja tehnoloških i društvenih inovacija. Kotter (2012) navodi da dublja povijesna analiza

studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr



potvrđuje kako je u Kodaku bilo zaposlenika – tzv. *inovatora* prema Rogersu - koji su uočavali nadolazeći problem (to znači još desetljećima prije posrnuća) ali vrhovni menadžment nije reagirao kada je trebalo. U krizi zaposlenici žele točno znati zašto i kako bi trebali pridonijeti ostvarenju promjene. Dok poticanje zaposlenika na prihvaćanje promjena nije brzi ni jednokratni događaj, s druge strane programe izlaska iz krize ne treba odugovlačiti unedogled. Uvođenje velikih promjena kao što su zatvaranje radnih mjesta, otpuštanja ili lansiranje potpuno novog proizvoda na novo tržište (kakav je npr. bio Kodakov digitalni izum) nikako ne smije biti prespori proces.

Ova kompanija je kasnih 1980-tih bila upravo preplavljena osjećajem sigurnosti i samozadovoljstva. Propustili su ići ukorak s promjenama na tržištu, čak i mnogo prije digitalne revolucije, odnosno onda kada mu je Fuji počeo u SAD preotimati kupce u poslu sa starom tehnologijom (filmovima u rolama). Zbog nevjerojatno čvrstog osjećaja ugone i samozadovoljstva nitko tada na vrhu kompanije nije izranjajući problem s Fujijem i ostalim konkurentima, stavio među prioritete, niti ga pokušao uvrstiti u rang žurnog rješavanja još kada su mogućnosti za to bile velike. Ni strateške sjednice sa visokim dužnosnicima nisu vodile nikamo. Kako su “prozori povoljnih prilika” (engl. *windows of opportunity*) obično kratkotrajni, provoditelji promjena trebaju djelovati vrlo odlučno i hrabro. Baš suprotno se dogodilo menadžmentu Kodaka. Digitalna tehnologija koja ih je 1990-tih i 2000-tih godina dovela do kraha, bila je zapravo izvorna Kodakova inovacija. No, kompanija je tvrdoglavo odbijala podržati razvoj onoga što je trebalo konkurirati njihovom glavnom proizvodu – filmu!

IZVORI:

Buckingham, A. (2006). *Digitalna fotografija*. Zagreb: Naša djeca. 2. A Brief History of The Eastman Kodak Company, 1880 to 2012. Dostupno na: <http://photosecrets.com/the-rise-and-fall-of-kodak> (pristup: 27.12.2015.); 3. Brachmann, S. (2014). The Rise and Fall of the Company that Invented Digital Cameras. Dostupno na: <http://www.ipwatchdog.com/2014/11/01/the-rise-and-fall-of-the-company-that-invented-digital-cameras/id=51953/> (pristup: 27.7.2014.); 4. Crook, J. (2012). *What Happened To Kodak's Moment?* Dostupno na: <http://techcrunch.com/2012/01/21/what-happened-to-kodaks-moment/> (pristup: 3.1.2016.); 5. Drucker, P. (1992). *Inovacije i poduzetništvo*. 6. Hill, C., Jones, G. (2013). *Strategic Management: An Integrated Approach*. 10th ed. New York: Cengage Learning. 7. Kotter International (2012). *Barriers to Change: The Real Reason Behind the Kodak Downfall*. Dostupno na: <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/05/02/barriers-to-change-the-real-reason-behind-the-kodak-downfall/> (pristup: 2.1.2016.); 8. <http://247wallst.com/special-report/2012/10/17/the-worst-business-decisions-of-all-time/3/> (12. 12. 2014.); 9. Petar, S. i Perkov, D. (2013). *Inteligencija poslovne promjene – kako upravljati poslovnim promjenama*. Zagreb: Školska knjiga. 10. <http://tomislavdekovic.iz.hr/hr/povijest-fotografije/> 11. http://graphics.kodak.com/kodakgcg/us/en/corp/press_center/kodak_announces_strategic_product_and_technology_decisions/default.htm

studija slučaja KODAK autora Davora Perkova dostupna je na: www.perkov-savjetovanje.hr