

Případová studie Kodak

Zdroj: volně zpracováno dle Strnadová, B. (2012, 19. ledna) Konec další legendy? Výrobce fotoaparátů Kodak po 131 letech ohlásil bankrot. *Ihned.cz* Dostupné z <http://byznys.ihned.cz/c1-54465070-konec-dalsi-legendy-vyrobce-fotoaparatu-kodak-po-131-letech-ohlasil-bankrot> [cit. 22. 1. 2012].

Výrobce fotoaparátů Kodak po 131 letech ohlásil bankrot. Firma „zaspala“ **digitalizaci fotografie**, a to i přesto, že přišla jako první na trh s digitální zrcadlovkou. Firma Kodak se stala pro mnohé symbolem fotografie a filmování, jednou z ikon byznysu. Legenda s tradicí nyní požádala ve Spojených státech o ochranu před věřiteli. Konkurence už si „brousí zuby“ na nákup jejích cenných patentů. Společnost plánuje v rámci ochrany před věřiteli pokračovat v činnosti a **dokončit plánovanou restrukturalizaci**. Podle agentury Reuters si zajistila na svůj provoz úvěr 950 milionů USD (18,8 miliardy Kč) od Citigroup.

„Představenstvo a celé nejvyšší vedení jednomyslně věří, že je to nutný krok a správná věc pro budoucnost Kodaku“, uvedl v prohlášení předseda představenstva a generální ředitel firmy Antonio Perez. Dodal, že ochrana před věřiteli má umožnit firmě pokračovat v práci s cílem maximalizovat hodnotu jejího technologického majetku jako jsou patenty na digitální snímky, které se v rámci licence využívají v mobilních a dalších zařízeních, a technologie tisku. Tvůrce prvního digitálního fotoaparátu totiž nezvládl nástup digitální fotografie a poslední čtyři roky se potýká se **ztrátou** v řádech desítek až stovek milionů dolarů a výrazným poklesem ceny akcií.

Kodak byl původně jen název jediného výrobku – fotoaparátu na svitkový papír. Pro svůj úspěch se jméno stalo v roce 1892 součástí názvu již deset let fungující firmy Eastman Dry Plate Company, kterou založili vynálezce George Eastman a obchodník Henry Strong. Tak vznikla společnost Eastman Kodak Company. Zaměřovala se na výrobu fotoaparátů pro amatéry. Používala jednoduché, ale výstižné heslo: „Vy stisknete tlačítko, my zařídíme zbytek.“ Lidé prostě mačkali spoušť, pak zaslali fotoaparát s nafoceným filmem (svitek papíru na 100 fotografií) do laboratoře firmy. Tam jim fotky vyvolali a vrátili zpět spolu s fotoaparátem. V roce 1889 Kodak představil první celuloidový film, po 7 letech jich měl prodaných již 100 tisíc kusů. „Lidovým“ se Kodak stal na začátku 20. století, kdy začal prodávat fotoaparát Kodak Brownie za pouhý dolar. Úspěch krátce nato pak potvrdil masový prodej filmu Kodachrome, který jako první zajišťoval vysokou kvalitu a stabilní barvy. Více než 70 let se tento film držel na špičce.

Kodak byl ve své době něco jako v současnosti Apple či Google. Nejistota, která momentálně kolem budoucnosti firmy a jejích zaměstnanců panuje, byla dřív nepředstavitelná. „Měli jsme pocit, že **můžeme udělat téměř cokoli**, že jsme neporazitelní,“ popisuje dřívější sebevědomou náladu v Kodaku Robert Shanebrook, který ve firmě pracuje již skoro 50 let. V roce 1997 dosahovala hodnota společnosti více než 30 miliard dolarů, byla **největší fotografickou firmou světa**. Cena jedné akcie se v té době vyšplhala na 94,25 dolaru. Dnes je to méně než dolar.

Podcenění krizového řízení, tvorby scénářů a krizového plánování přivedly světového lídra na pokraj krachu. Kořeny problémů firmy sahají až do 80. let. Ačkoli to byl Kodak, kdo jako první v roce 1975 vytvořil digitální fotoaparát, nikdy nedokázal novou technologii správně prodat. Její výrobu majitelé firmy raději potlačili, **protože se báli, aby neohrozila jejich fungující byznys** s fotoaparáty na film. Ten se ale již o pár let později začal **postupně smrskávat** s tím, jak konkurenční Canon a Nikon zažívaly úspěchy s běžně dostupnými digitálními fotoaparáty a Apple a Samsung začaly prodávat telefony, které zvládly i fotit.

Kodak už nestihl na rozjetý vlak naskočit a **pozvolna ztrácel svou pozici na trhu**. Hledal jiné alternativy na poli medicíny a chemie, později digitálních tiskáren. V roce 2004 oznámil **ukončení výroby foto-aparátů na klasický film** s výjimkou fotoaparátů na jedno použití. Se svými filmy se dodnes drží v čele. V listopadu loňského roku firma varovala, že Kodak **nemusí přežít rok 2012**, pokud se mu nepodaří **získat půjčku** nebo **prodat své patenty**, kterých drží asi 1100. **Záchrana Kodaku by tedy mohla vést přes prodej patentů**. Jejich hodnota byla v srpnu odhadována na **tři miliardy dolarů**. Současně firma jedná o úvěrech ve výši miliardy dolarů. Technologie Kodaku jsou přitom používány v 85 procentech digitálních fotoaparátů a smartphonů. Mezi potenciální kupce patentů tak může patřit třeba Microsoft, Samsung nebo Google (Strnadová, 2011).

Navrhněte možná řešení vzniklé situace.