

PRACE NAUKOWE

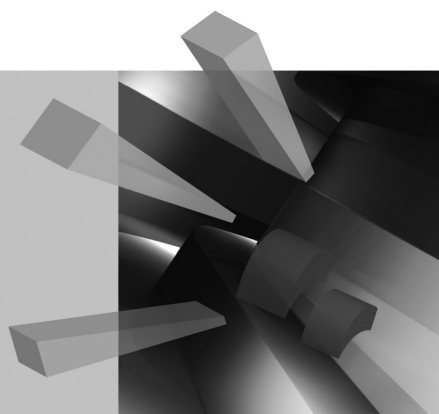
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise’s strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoduch-Pelc: Strategic management through vision and mission.....	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Przemysław Wolczek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZYCZYNY UPADKU KODAKA

Streszczenie: Niewykorzystanie posiadanej wiedzy w odpowiednim czasie może skończyć się dla przedsiębiorstwa katastrofą. Taka sytuacja przytrafiła się firmie Eastman Kodak, która po 132 latach funkcjonowania, chcąc uniknąć bankructwa, złożyła na początku 2012 roku wniosek o upadłość. Myli się jednak ten, kto sądzi, że przyczyna problemów firmy tkwi w przespaniu przez nią rewolucji cyfrowej. Otóż Kodak był pierwszą w branży fotograficznej firmą, która już w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku trafnie przewidziała zmiany, jakie nastąpią w branży. Rodzi się zatem pytanie: Jak to się stało, że mając taką wiedzę, Kodak, będący niekwestionowanym liderem w fotografii tradycyjnej, kompletnie nie poradził sobie z technologią cyfrową?

Słowa kluczowe: kryzys, Kodak, dryf strategiczny, fazy kryzysu, kryzys przywództwa.

1. Wstęp

Kryzysy przytrafiają się zarówno małym, jak i wielkim przedsiębiorstwom. Żadna organizacja nie jest od nich wolna. Prędzej czy później podmiot będzie musiał stawić czoło sytuacjom, które mogą stanowić dla niego istotne zagrożenie. Od tego, jak sobie poradzi w walce z kryzysem, zależy jego przetrwanie. Z kolei sposób reagowania na zagrożenia i rodzaj podejmowanych działań w okresie przewycięzania kryzysu uzależnione są od umiejętnego przewidywania zmian, które mogą w przyszłości zajść zarówno w samej organizacji, jak i w jej otoczeniu. Właściwie przeprowadzona analiza przedsiębiorstwa i jego otoczenia daje możliwość zidentyfikowania kluczowych problemów, jakie może napotkać podmiot. Posiadając taką wiedzę, przedsiębiorstwo powinno z wyprzedzeniem przygotować odpowiedni plan działań na wypadek wystąpienia czynników kryzysogennych. Niestety czasami bywa tak, że organizacja prawidłowo zdiagnozuję zagrożenia, jednak nie wyciągnie właściwych wniosków i, zamiast rozważyć możliwość całkowitej zmiany strategii, ciągle wierzy w to, że raz opracowany, przez lata skuteczny model biznesowy będzie nadal sprawnie funkcjonował nawet wtedy, gdy nadchodzące zmiany podważają sens jego założeń.

Celem artykułu jest zdiagnozowanie kluczowych przyczyn, które doprowadziły do upadku firmę Eastman Kodak, oraz przedstawienie kolejnych faz rozwoju kryzysu w tym przedsiębiorstwie.

2. Pojmowanie kryzysu

Termin kryzys pochodzi od greckiego słowa *krino*, które oznacza wybór, decydowanie, punkt przesilenia, moment rozstrzygający, okres przełomu, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu. W takim znaczeniu kryzys nie jest zjawiskiem jednoznacznie negatywnym. Czasami staje się szansą rozwoju organizacji, może również stanowić impuls do jej odnowy. Najczęściej jednak kryzys kojarzony jest z czymś, co zagraża podmiotowi, który ma z nim do czynienia.

Przyjmując podejście podkreślające zagrażający charakter kryzysu, można przyjąć, że „jest to stan patologiczny w organizacji, z którym można walczyć i któremu można przeciwdziałać, wykorzystując odpowiednie instrumenty”¹. Jeżeli organizacja jest zarządzana w sposób właściwy, to zdaje sobie sprawę, że w trakcie jej życia mogą pojawić się sytuacje kryzysowe. Od tego, w jaki sposób przygotowuje się na taką ewentualność i jak będzie sobie radzić w czasie samego kryzysu, zależy jej przyszłość. Aby opracować skuteczne plany działania na wypadek sytuacji kryzysowych, istotne jest posiadanie przez organizację umiejętności przewidywania niekorzystnych zjawisk. Jednak nawet posiadanie tej umiejętności jest niewystarczające, gdy nie podejmie się odpowiednio wcześniej działań, które będą miały na celu wyeliminowanie ewentualnego zagrożenia bądź zminimalizowanie strat, jeśli owo zagrożenie jest zjawiskiem, którego organizacja nie jest w stanie zlikwidować.

Sam kryzys właściwy jest skutkiem bierności organizacji w sytuacji kryzysowej. Oba pojęcia różnią się od siebie. Sytuacją kryzysową można nazwać okres, w którym kształtują się zdarzenia i procesy bezpośrednio doprowadzające do kryzysu. Sytuacja kryzysowa nie stanowi jeszcze bezpośredniego zagrożenia dla bytu organizacji. Pojawiają się już jednak pewne objawy, które potwierdzają wewnętrzną niewydolność organizacji oraz jej nienadążanie za wymaganiami otoczenia. Można do nich zaliczyć systematyczne pogarszanie się wyników ekonomiczno-finansowych, postępujący spadek udziału w rynku oraz zmniejszający się potencjał strategiczny przedsiębiorstwa. Brak odpowiednich działań zaradczych w tym okresie powoduje, że sytuacja kryzysowa pogłębia się, co ostatecznie prowadzi do kryzysu właściwego, czyli do takiego stanu, w którym dochodzi do trwałego zachwiania równowagi ogólnej organizacji. Zagrożony jest wówczas byt przedsiębiorstwa, ponieważ popada ono w trwałą niewypłacalność².

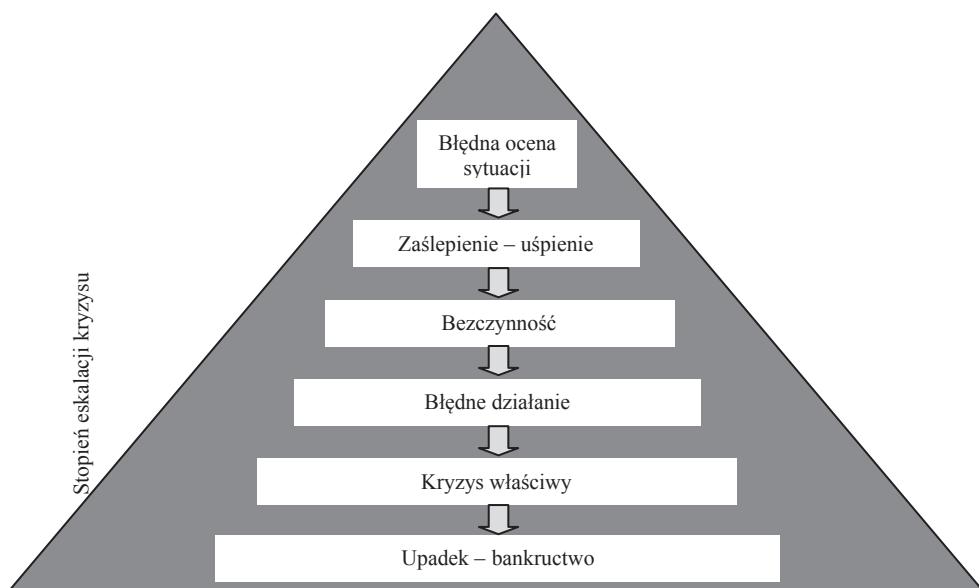
Niepodejmowanie właściwych działań w sytuacji kryzysowej prowadzi bezpośrednio do wybuchu kryzysu właściwego. Można zadać następujące pytanie: Dlaczego

¹ Zarządzanie w kryzysie, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 13.

² B. Wiczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu.PL, Warszawa 2009, s. 18.

go dzieje się tak, iż organizacja nie reaguje odpowiednio wcześniej na pojawiające się zagrożenia, dlaczego jest bierna? Chcąc znaleźć odpowiedź na tak sformułowane pytanie, należałoby podejść do zjawiska kryzysu od strony wnętrza firmy i skupić się na problematyce rozpoznania zagrożeń oraz procesu podejmowania decyzji.

Rzadko kiedy zdarza się tak, aby kryzys pojawiał się w przedsiębiorstwie w sposób nagły. Przed jego pełnym ujawnieniem się pojawiają się symptomy, które mogą świadczyć o nadchodzącym zagrożeniu, a które podmiot powinien umieć przewidzieć. Niestety często bywa tak, że jest on zaskoczony przez kryzys. Przyczyn tego stanu można doszukiwać się w nieumiejętnym identyfikowaniu zagrożeń tkwiących w otoczeniu, jak i w samym podmiocie. Nawet jeśli uda się zidentyfikować kluczowe zagrożenia, to zdarza się, iż na podstawie przeprowadzonych analiz dokonuje się błędnej oceny sytuacji. Stanowi to początek łańcucha nieprawidłowych reakcji zarządzających w warunkach kryzysu, które mogą doprowadzić do upadku firmy. Schemat tych reakcji prezentuje poniższy rys. 1.



Rys. 1. Schemat naturalnych reakcji na pojawianie się kryzysu w organizacji

Źródło: A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 41.

Jak twierdzi K. Krzakiewicz³, „najczęściej istotne kryzysy stają się nieodwracalne w rezultacie oddziaływania kilku negatywnych czynników, a niemal zawsze jednym z nich jest błędne postrzeganie rzeczywistości”. Błędna ocena sytuacji, będąca

³ K. Krzakiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo AE, Poznań 2008, s. 89.

efektem nieumiejętnej identyfikacji zagrożeń pojawiających się w samej firmie, jak i w jej otoczeniu, prowadzi do tego, że czujność organizacji zostaje uspiąta. Bywa również tak, że podmiot potrafi przewidzieć nadchodzące zmiany, lecz nie traktuje ich jako zagrożeń bądź zakłada, że są one odległe w czasie. Gdy dodamy do tego bazowanie na dotychczasowych sukcesach i wiarę w nieomylną obraną strategię, to dojdziemy do etapu beczynności, niereagowania na symptomy pojawiających się zagrożeń. Następnie kierujący organizacją zaczynają podejmować błędne decyzje, wierząc w to, że można nadal działać według sprawdzonej strategii. Zarządzający starają się np. zaadaptować zmiany rynkowe do modelu biznesowego, nie zdając sobie sprawy z tego, że model jest już przestarzały (tak jak próbował to robić Kodak, starając się przez długi czas adaptować technologię cyfrową do fotografii tradycyjnej). Jeśli kierujący podmiotem nie będą w stanie na tym etapie dokonać obiektywnej oceny podejmowanych przez siebie działań i nie uświadomią sobie, że dotychczasowy model biznesowy przestał sprawnie funkcjonować, to organizacja wejdzie w fazę kryzysu właściwego. Stan ten charakteryzuje się wysokim stopniem zachwiania równowagi firmy, co może prowadzić do jej upadku.

3. Kryzys w Kodaku w szerokim ujęciu

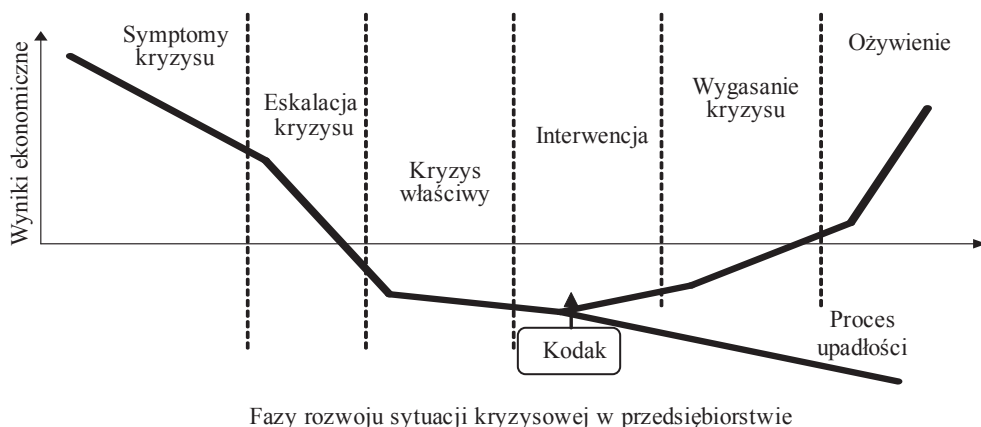
Przechodząc do omówienia kryzysu w Kodaku, należałoby zacząć od końca, czyli od chwili złożenia przez firmę wniosku o upadłość, co miało miejsce 19 stycznia 2012 roku. Można powiedzieć, że był to ostatni etap procesu: narastającego od lat kryzysu w organizacji. Od tego momentu firma ma dwie możliwości – albo nastąpi jej sanacja, albo rozpocznie się proces upadłościowy. Rozpatrując kryzys organizacji jako wielofazowy proces, można posłużyć się modelem A. Zelek, która wyróżnia sześć faz rozwoju sytuacji kryzysowej (rys. 2). Kodak znajduje się w czwartej fazie – interwencji. Od tego, jakie działania w najbliższym czasie wdroży zarząd firmy, będzie zależeć to, czy podmiot zacznie wychodzić z kryzysu i będzie mieć szansę na ożywienie swojej działalności, czy też jedynym wyjściem dla firmy będzie podanie się procedurze upadłościowej.

Poszukując przyczyn obecnego stanu firmy Kodak, należałoby zwrócić uwagę na dwie kwestie – zmieniającego się otoczenia (chodzi głównie o zmiany w branży fotograficznej) oraz sposobu zarządzania przedsiębiorstwem.

Ujmując kryzys w szerszym, uniwersalnym znaczeniu, można przyjąć, iż jest to „punkt zwrotny, kluczowy moment, etap lub zdarzenie, po którym następuje zmiana”⁴. W branży fotograficznej takim punktem zwrotnym w jej rozwoju było pojawienie się technologii cyfrowej. Od tego momentu zasady funkcjonowania branży uległy całkowitej zmianie. Zmienił się sposób utrwalania, przechowywania i obróbki obrazu oraz wywoływania zdjęć i dzielenia się nimi. W tradycyjnej fotografii

⁴ M. Luczak, *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003, s. 114.

obraz jest utrwalany na kliszy fotograficznej i na niej jest również przechowywany. Obróbka i wywołanie zdjęć odbywa się w zakładzie fotograficznym. Chcąc podzielić się zdjęciami z innymi, zlecamy wywołanie większej ich liczby. W fotografii cyfrowej obraz utrwalany jest jako zapis cyfrowy w pamięci aparatu fotograficznego (lub innego urządzenia, np. smartphona) bądź na karcie pamięci. Po „zrzućeniu” zdjęć z pamięci aparatu bądź karty na inne urządzenie (np. laptop) możemy je przechowywać w wielu miejscach (np. na płycie DVD). Obróbki zdjęć dokonujemy samodzielnie, korzystając z oprogramowania, które można za darmo pobrać z sieci internetowej (np. Photoscape, Amazing Photo Editor). Jeśli chcemy wywołać jakieś zdjęcie (o ile ktoś to jeszcze obecnie robi), to możemy skorzystać z własnej drukarki. I na koniec kwestia dzielenia się zdjęciami z innymi. Jeśli chcemy to zrobić, to np. wysyłamy zdjęcia na skrzynki mailowe bądź umieszczamy je na portalach społecznościowych.



Rys. 2. Wielofazowy model przebiegu sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie

Źródło: A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 44.

Kryzys w szerszym ujęciu oznacza również sytuację „wielkiego zagrożenia, kłopotów, katastrofy, której zakończenie decyduje o wystąpieniu potencjalnych nagłych skutków”⁵. Pojawienie się technologii cyfrowej stało się zagrożeniem dla firm działających w branży fotograficznej i oznaczało problemy szczególnie dla tych podmiotów, które nie potrafiły bądź nie chciały w szybkim tempie dostosować się do nowych realiów. P.F. Drucker stwierdza, że „kryzys przedsiębiorstwa jest konsekwencją faz cyklu życia sektorów, szczególnie dla przedsiębiorstw wyspecjalizowanych”⁶. Przykładem firmy, która po początkowym szoku odnalazła się w nowej

⁵ Ibidem.

⁶ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa 1992, s. 138.

rzeczywistości, może być Fujifilm. Natomiast przykładem podmiotu, który jako pierwszy wiedział, w jakim kierunku będzie zmierzać branża fotograficzna i nie wykorzystał tej wiedzy, co w konsekwencji doprowadziło do katastrofy, jest Kodak. Na początku lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku firma przeprowadziła kilka analiz opartych na odważnych założeniach dotyczących zmian technologicznych i rynkowych. Bazując na tych analizach, Kodak doszedł do wniosku, że do 1990 roku⁷:

- Jakość odbitek ze zdjęć elektronicznych nie będzie w stanie zastąpić konsumentom jakości odbitek uzyskanych z wykorzystaniem tradycyjnej technologii.
- Elektroniczne urządzenia wyświetlające nie będą w stanie zaspokoić odczuwanej przez konsumentów potrzeby posiadania, pokazywania i rozprowadzania odbitek.
- Niekompatybilność elektronicznych systemów wykonywania zdjęć z różnego typu elektronicznymi urządzeniami wyświetlającymi będzie stanowić barierę w rozprzestrzenianiu się tych systemów na rynku amatorskim.
- Domowe systemy druku nie będą w stanie konkurować z komercyjnymi usługami wywoływania zdjęć ani pod względem jakości, ani pod względem ceny.
- Systemy elektroniczne (aparat i urządzenie wejścia podłączone do telewizora) nie będą na tyle tanie, aby mogły się rozpowszechnić.

Kodak założył więc, że do 1990 r. fotografia tradycyjna będzie nadal dominować na rynku fotograficznym, w związku z czym firma może liczyć na utrzymanie dotychczasowej pozycji lidera. Ustalenia Kodaka co do zmian na rynku fotograficznym okazały się trafne. Problem polegał jednak na tym, że przekształcenia w branży fotograficznej, które miały miejsce w latach osiemdziesiątych, były dopiero początkiem rewolucji, a nie jej końcem. Kolejne dziesięciolecia obrodziły w liczne technologie, które całkowicie odebrały przewagę tradycyjnej fotografii, na co Kodak był zupełnie nieprzygotowany.

4. Poszczególne fazy kryzysu w Kodaku

Biorąc pod uwagę takie cechy kryzysu, jak zdolność organizacji do panowania nad nim oraz stopień jego intensywności, można wyróżnić cztery typy, będące jednocześnie fazami kryzysu w przedsiębiorstwie⁸:

Faza 1. Kryzys potencjalny. W podmiocie nie występują jeszcze zauważalne symptomy sytuacji kryzysowej. Pojawiające się niepokojące informacje traktowane są jedynie jako trudności przejściowe i przypadkowe. Faza ta jest jednak bardzo istotna z punktu widzenia skuteczności zwalczania kryzysu. Umiejętne zidentyfi-

⁷ P.B. Carroll, Ch. Mui, *Lekcje warte miliardy dolarów*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 138.

⁸ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo AE, Poznań 1998, s. 29; *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje. Badania. Propozycje*, red. B. Wawrzyniak, PWE, Warszawa 1985, s. 41-42; B. Wiczerzyńska, op. cit. s. 17; M. Łuczak, op. cit., s. 117-118.

kowanie zagrożeń na tym etapie umożliwia podjęcie kroków przeciwdziałających niebezpieczeństwu.

Dla Kodaka wydarzeniem, które można byłoby uznać za zarzewie potencjalnego kryzysu, było opracowanie na początku lat pięćdziesiątych ubiegłego stulecia sposobu cyfrowego utrwalania obrazu na taśmie wideo. Mimo że technologię tę rozwijano pod kątem rynku telewizyjnego, pojawienie się możliwości cyfrowego zapisu obrazu powinno być dla Kodaka dzwonkiem alarmowym. W kolejnych latach technologię tę udoskonalano również pod kątem jej wykorzystania w branży fotograficznej. W latach sześćdziesiątych NASA inwestowała w rozwój techniki cyfrowego utrwalania obrazu, aby móc przesyłać zdjęcia z kosmosu. Następnie rozwijano fotografię cyfrową w ramach programu rozwoju satelitów szpiegowskich. Aż w końcu w 1972 r. firma Texas Instruments opatentowała pierwszy aparat elektroniczny, który działał bez filmu⁹. W Kodaku prace nad fotografią cyfrową rozpoczęły się w 1974 r. i już rok później firma jako pierwsza wprowadziła na rynek aparat cyfrowy. Nie poświęciła się jednak nowej technologii w stu procentach, ciągle utrzymując, że jej głównym obszarem działania powinna być fotografia tradycyjna. Trudno się dziwić takiemu podejściu, skoro w 1976 r. Kodak posiadał 90% rynku filmów i 85% rynku aparatów w USA. Kierownictwo firmy było przeświadczone, że zmierza w dobrym kierunku, o czym może świadczyć fakt, że Kodak do 1990 r. był regularnie zaliczany do pięciu najbardziej wartościowych marek na świecie¹⁰. Jednak niebawem rozwój technologii cyfrowej nabrał rozpędu, a Kodak pozostawał w miejscu (tj. ciągle skupiał się na rozwoju fotografii tradycyjnej).

Faza 2. Kryzys ukryty. W podmiocie ujawniają się wyraźne symptomy zagrożeń. Jeśli uda się je odpowiednio wcześniej rozpoznać, to ciągle istnieje szansa aktywnego wpływu na przebieg kryzysu poprzez podejmowanie działań prewencyjnych. Natomiast nieumiejętność identyfikacji zagrożeń i antycypowania przyszłości sprawia, że organizacja rzadko wykorzystuje przedsięwzięcia antykryzysowe, co pogłębia jej złą sytuację.

Za etap kryzysu ukrytego w Kodaku można uznać okres od opracowania przez tę firmę analiz rynkowych (o których mowa była wcześniej) do końca XX w., kiedy to podmiot był jeszcze wyceniany na około 20 mld dolarów.

W roku 1981 firmie udało się zidentyfikować wszystkie kluczowe czynniki wpływające na tempo rozprzestrzeniania się technologii cyfrowej. Jednakże kierownictwo firmy wyciągnęło z tych informacji błędne wnioski, utwierdzając się w przekonaniu, że Kodakowi uda się przetrwać nadchodzącą cyfrową burzę. Zamiast zmienić strategię i podejmować działania mające na celu przygotowanie przedsiębiorstwa na zderzenie z rewolucją technologiczną, zarządzający firmą doszli do wniosku, że wykorzystają rozwiązania cyfrowe do udoskonalenia swoich tra-

⁹ P.B. Carroll, Ch. Mui, op. cit., s. 138.

¹⁰ *The last Kodak moment?*, http://www.economist.com/node/21542796?src=nlw|mg|1-18-2012|management_thinking [dostęp: 25.04.2012].

dycyjnych produktów (głównie filmów), a nie do całkowitego ich zastąpienia nowymi, innowacyjnymi produktami. Kierownictwo Kodaka stwierdziło, że wystarczy jedynie zmodyfikować obowiązujący model biznesowy, że nie trzeba go radykalnie zmieniać ani tym bardziej zastępować zupełnie nowym modelem. To uparte trwanie przy dotychczasowej działalności można tłumaczyć tym, że w latach dziewięćdziesiątych marża zysku z tradycyjnej fotografii była czterokrotnie wyższa niż z produktów bazujących na rozwiązaniach cyfrowych. W połowie lat dziewięćdziesiątych Kodak prognozował, że fotografia cyfrowa przyćmi technologię tradycyjną dopiero za około 20 lat. Zdecydowano więc, że firma będzie koncentrować się na tradycyjnej działalności tak długo, jak to tylko możliwe, a jednocześnie podejmie starania mające na celu „okiełznanie” nowej technologii. W efekcie firma nie była w stanie zarabiać ani na fotografii tradycyjnej, ani na technologii cyfrowej. Spektakularnym przykładem na pozostawanie przez Kodaka w tzw. rozkroku strategicznym było opracowanie przez firmę aparatu cyfrowego o nazwie Advantix Preview, do którego nadal trzeba było zakładać film. Firma wydała ponad 500 mln dolarów na prace nad tym aparatem, niestety pomysł okazał się totalnym niewypałem¹¹.

Faza 3. Kryzys pałacy, ale możliwy do opanowania. Przedsiębiorstwo zaczyna dostrzegać skutki spowodowane przez trwający od pewnego czasu kryzys. Jednak możliwości podejmowania działań naprawczych są ograniczone wskutek upływu czasu. Na tym etapie prawie cały potencjał podmiotu nastawiony jest na zwalczanie kryzysu.

Za kryzys pałacy, choć możliwy jeszcze do opanowania, gdyby podjęto na czas właściwe decyzje, możemy uznać lata 2000-2010.

Jeszcze w 2000 r. Kodak mógł się pochwalić pozycją lidera (choć coraz bardziej słabnącego) na rynku fotograficznym. Wtedy można było podjąć decyzję kontrowersyjną, jednak, patrząc z perspektywy 12 lat, korzystną dla właścicieli firmy – należało firmę sprzedać. Jej wartość szacowano wówczas na około 20 mld dolarów. Niestety takie rozwiązanie było nie do zaakceptowania dla zarządzających Kodakiem. Niedługo potem sytuacja firmy uległa pogorszeniu. Po roku 2000 rewolucja cyfrowa nabrała olbrzymiego tempa. Informacje płynące z rynku były dla Kodaka niekorzystne. W roku 2002 w USA po raz pierwszy sprzedano więcej aparatów cyfrowych niż tradycyjnych. Firma próbowała dostosować się do zmian rynkowych i udało jej się nawet osiągnąć pozycję jednego z głównych sprzedawców aparatów cyfrowych. Problem polegał jednak na tym, że Kodak generował ogromne koszty, a produkty cyfrowe generowały marżę na zaledwie 15-procentowym poziomie, podczas gdy w fotografii tradycyjnej firma mogła liczyć na 60-procentową marżę. W owym czasie konkurencja na rynku fotografii cyfrowej była tak duża, że Kodak tracił 60 dolarów na każdym aparacie sprzedawanym po cenie 400 dolarów. W połowie 2005 r. prezesem firmy został Antonio Perez i oznajmił, że w ciągu czterech lat zrealizuje cel, który próbowali osiągnąć jego poprzednicy – czyli przejście od fo-

¹¹ P.B. Caroll, Ch. Mui, op. cit., s. 140-142.

tografii tradycyjnej do cyfrowej. W trzecim kwartale 2005 r. firma miała najgorsze wyniki w całej swojej historii, notując ponad 1 mld dolarów straty. Od tego czasu Kodakowi tylko raz (2007) udało się zakończyć rok bez straty. W latach 2000-2010 działania podejmowane przez Pereza oraz jego poprzedników kosztowały firmę utratę 75% jej wartości rynkowej¹².

Faza 4. Kryzys pałacy, niemożliwy do przewyciężenia. Jest to sytuacja, w której postępujący w sposób żywiołowy rozwój zjawisk kryzysowych może doprowadzić do likwidacji przedsiębiorstwa. Podmiot chyli się ku upadkowi i aby przetrwać, konieczne jest sięgnięcie po pomoc z zewnątrz, o ile znajdą się chętni, aby takiej pomocy udzielić.

O tym, że w Kodaku kryzys przybrał rozmiary zjawiska praktycznie niemożliwego do opanowania, może świadczyć informacja podana przez zarząd firmy jesienią 2011 roku. Wtedy to oświadczono, że zdolność firmy do kontynuowania działalności w najbliższych 12 miesiącach uzależniona jest od tego, czy spółce uda się znaleźć nabywcę na jej portfolio patentowe, lub od działań alternatywnych, w tym zadłużenia się na kwotę 500 mln dolarów. Wartość patentów Kodaka na cyfrowe przetwarzanie obrazów oszacowano na 3 mld dolarów¹³. Nie było jednak chętnych na zakup patentów, a sytuacja firmy robiła się coraz gorsza. Na początku stycznia 2012 r. Kodak dostał ostrzeżenie od nowojorskiej giełdy, ponieważ przez 30 dni z rzędu kończył notowania na poziomie poniżej jednego dolara za akcję. Na poprawę sytuacji firma dostała sześć miesięcy. Niestety kryzys urósł już do takich rozmiarów, że 19 lutego 2012 r. Kodak złożył wniosek o upadłość.

Kodakowi nie można zarzucić, że był całkowicie bierny w obliczu rosnącego zagrożenia. Firma próbowała walczyć z postępującym kryzysem. Działania naprawcze podjęła jednak zbyt późno. Od roku 2003 organizacja przechodziła restrukturyzację. Powoli wychodzono z tradycyjnych sektorów, zamykając 13 fabryk, 130 laboratoriów i zmniejszając zatrudnienie o 47 tys. osób. W roku 2003 Kodak zatrudniał blisko 64 tys. pracowników, w 2011 r. już tylko około 17 tys. Jak się okazało, w 2012 r. koszty tej restrukturyzacji dobiły Kodaka. Firma poinformowała, że posiada aktywa warte około 5,1 mld dolarów, jednak jej zadłużenie sięga kwoty 6,8 mld. Przedsiębiorstwo nie miało wyjścia i musiało pożyczyć od Citigroup prawie 1 mld dolarów po to, aby korzystając z ochrony przed wierzycielami, starać się stanąć na nogi, prowadząc działalność w trybie upadłości¹⁴.

Obecny prezes firmy Antonio Perez uważa, że Kodak musi dokończyć transformację, skupić się na strukturze kosztów i czerpać zyski z posiadanej własności inte-

¹² Ibidem, s. 147-149.

¹³ *Kodakmożenniknąć giełdy: Za groszowe akcje*, http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,10910229,Kodak_moze_zniknac_z_gieldy__Za_groszowe_akcje.html, [dostęp: 25.04.2012].

¹⁴ *Kodak ucieka w upadłość*, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,10999595,Kodak_ucieka_w_upadlosc.html [dostęp: 25.04.2012]; *To koniec legendy fotografii? Kodak chce upadłości*, http://wyborcza.biz/Gieldy/1,114507,10991973,To_koniec_legendy_fotografii__Kodak_chce_upadlosci.html [dostęp: 25.04.2012].

lektualnej. Firma stawia dziś na cyfrowe drukarki, których rozwój pochłonął siedem lat oraz setki milionów dolarów. Głównym źródłem zysków mają jednak być patenty związane z fotografią cyfrową. Swoich praw firma chce dochodzić przed sądami. Kodak ma już za sobą batalię z LG i Samsungiem. Na ugodach z tymi firmami zyskał blisko miliard dolarów. Firma pozwała także Fujifilm, HTC, Apple'a i Research in Motion o naruszenie patentów¹⁵.

5. Zakończenie

Analizując poszczególne fazy kryzysu w Kodaku, za kluczowe przyczyny obecnej sytuacji firmy można uznać kryzys strategii i kryzys przywództwa.

W Kodaku mieliśmy do czynienia z sytuacją kryzysu strategii, która objawiła się w postaci dryfu strategicznego. B. Wawrzyniak definiuje dryf strategiczny jako „powszechną zmianę koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa, następującą w warunkach oczekiwania i braku zdecydowania bądź konsekwencji kierownictwa przedsiębiorstwa co do kierunku lub sposobu zmian”¹⁶. W Kodaku zbyt długo bazowano na strategii bycia najlepszym w fotografii tradycyjnej. Przedsiębiorstwo nie potrafiło wykorzystać posiadanej wiedzy i nie porzuciło w odpowiednim czasie jeszcze wówczas lukratywnej, ale kończącej swoje życie fotografii tradycyjnej na rzecz rozwiązań cyfrowych.

Brak przywódców i wizjonerów w organizacji może również być istotną przyczyną sytuacji kryzysowych. Tak też stało się w Kodaku. W ostatnich latach w firmie zabrakło liderów, którzy mogliby podjąć trudne decyzje, osób dostrzegających zagrożenie i posiadających wizję rozwoju. „Lider musi być gotowy do kreowania, a niekiedy wymuszania zmian w przedsiębiorstwie, tak by mogło ono nadążać za zmieniającym się środowiskiem lub wpływać na nie w taki sposób, by jego organizacja doskonale się z nim komponowała lub przewodziła mu”¹⁷. Kolejni prezesi firmy działali zbyt bojaźliwie, nie potrafili dostrzec tego, że życie tradycyjnej fotografii kończy się i czas podjąć radykalne decyzje o wyjściu z tej branży.

O słabości zarządzających Kodakiem mogą świadczyć chociażby słowa wiceprezesa firmy, J. O'Grady'ego, który w wywiadzie dla „Gazety Wyborczej” z lutego 2010 r. tłumaczył, że firma nie przespała cyfrowej rewolucji, tylko postawiła na coś innego. To „coś innego” to sprzęt, który da możliwość drukowania w domu książek, magazynów, czasopism i innych dokumentów w wysokiej jakości¹⁸. Pytanie tylko, kto będzie korzystał z tego typu sprzętu?

¹⁵ *Kodak walczy o przetrwanie*, http://wyborcza.biz/biznes/1,101558,10949474,Kodak_walczy_o_przetrwanie.html [dostęp: 25.04.2012]; *Kodak ucieka ...* op. cit.

¹⁶ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 75.

¹⁷ T.T. Kaczmarek, G. Ćwiek, *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania*, Difin, Warszawa 2009, s. 89.

¹⁸ *Kodak: Skoro jest tak dobrze, to czemu jest tak źle?*, http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7522140,Kodak_Skoro_jest_tak_dobrze_to_czemu_jest_tak_zle_.html [dostęp: 25.04.2012].

Obecny prezes firmy Antonio Perez zarządza Kodakiem od sześciu lat. Jego dokonania podsumował portal 24/7 Wall St., który przeanalizował firmy z listy S&P 500, aby odnaleźć najlepiej oraz najgorzej zarządzane firmy w USA w 2011 roku. Wśród najgorzej zarządzanych firm 2011 r. Eastman Kodak znalazła się na czwartym miejscu, notując w badanym okresie spadek wartości akcji o blisko 80% oraz spadek zysku na akcję w ostatnim kwartale o prawie 420%¹⁹.

Trudno jest wyrokować, czy Kodakowi uda się przetrwać. Natomiast śmiało możemy stwierdzić, iż na naszych oczach upadła ikona branży fotograficznej.

Literatura

- Caroll P.B., Mui Ch., *Lekcje warte miliardy dolarów*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa 1992.
- Kaczmarek T.T., Ćwiek G., *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania*, Difin, Warszawa 2009.
- Kodak może zniknąć z giełdy. *Za groszowe akcje*, http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,10910229,Kodak_moze_zniknac_z_gieldy_Za_groszowe_akcje.html [dostęp: 25.04.2012].
- Kodak ucieka w upadłość, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,10999595,Kodak_ucieka_w_upadlosc.html [dostęp: 25.04.2012].
- Kodak walczy o przetrwanie, (http://wyborcza.biz/biznes/1,101558,10949474,Kodak_walczy_o_przetrwanie.html) [dostęp: 25.04.2012].
- Kodak: Skoro jest tak dobrze, to czemu jest tak źle?, http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7522140,Kodak_Skoro_jest_tak_dobrze_to_czemu_jest_tak_zle_.html [dostęp: 25.04.2012].
- Krzakiewicz K., *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo AE, Poznań 2008.
- Łuczak M., *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003.
- Najlepiej i najgorzej zarządzane firmy w USA, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/strategie/najlepiej-i-najgorzej-zarzadzane-firmy-w-usa>, 22388,10 [dostęp: 25.04.2012].
- The last Kodak moment?, (http://www.economist.com/node/21542796?fsrc=nlw|mg|1-18-2012-|management_thinking) [dostęp: 25.04.2012].
- To koniec legendy fotografii? Kodak chce upadłości, (http://wyborcza.biz/Gieldy/1,114507,10991973,To_koniec_legendy_fotografii_Kodak_chce_upadlosci.html) [dostęp: 25.04.2012].
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo AE, Poznań 1998.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- Wieczerzyńska B., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu.PL, Warszawa 2009.
- Zarządzanie w kryzysie*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010.
- Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje. Badania. Propozycje*, red. B. Wawrzyniak, PWE, Warszawa 1985.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, ORGMASZ, Warszawa 2003.

¹⁹ Najlepiej i najgorzej zarządzane firmy w USA, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/strategie/najlepiej-i-najgorzej-zarzadzane-firmy-w-usa>, 22388,10 [dostęp: 25.04.2012].

THE REASONS FOR THE COLLAPSE OF KODAK

Summary: The crisis may happen to both small and big enterprises. No organization is free from it. Sooner or later an enterprise will have to deal with the situations which may cause serious threats for it. If an enterprise does not use possessed knowledge in suitable time, then a catastrophe may happen for the enterprise. Such a situation happened to Eastman Kodak – the company which for about 130 years was dominating the world of film and cameras. At the beginning of 2012 Kodak filed for bankruptcy. The main aim of this article is to diagnose key reasons which contributed to the collapse of Eastman Kodak as well as to show phases of crisis development in this enterprise.

Keywords: crisis, Kodak, strategic drift, crisis phases, leadership crisis.