

Kodak: strukturální eroze a pád

Kodak věděl. Měl prototypy, studie i patenty. Co neměl, byla architektura, která by z vědění udělala rozhodnutí. Mezi vědět a rozhodnout leží vrstva, která je v dobré době neviditelná a v krizi se ukáže jako chybějící.

JAN VYTRÍSAL 25. 5. 2026 20 MIN ČTENÍ

Disrupce • Organizace • Inovace • Strukturní eroze

I. SPOLEČNOST, JEŽ VLASTNILA VZPOMÍNKU

V roce 1976 prodával Kodak ve Spojených státech 90 % filmů a 85 % fotoaparátů¹. Zaměstnával 120 000 lidí, jeho výzkumné laboratoře patřily mezi šest nejvýznamnějších průmyslových pracovišť na světě², a slovo *Kodak* fungovalo jako synonymum pro fotografii — podobně jako Xerox pro kopírování. *Kodak moment* nebyl marketingový slogan, byl to lingvistický fakt. Firma vlastnila kategorii vzpomínky.

V roce 2012 podala Eastman Kodak Company návrh na ochranu před věřiteli³. Akcie, které v polovině 90. let dosáhly 94 dolarů, se obchodovaly za 36 centů. Mezi těmito daty leží 36 let, během nichž firma vyprodukovala digitální fotoaparát (1975, před svým komerčním vrcholem⁴), získala stovky patentů na digitální zobrazování, vyvinula klíčové technologie OLED displejů a prohrála válku, již sama vynalezla.

Kodak budoucnost viděl — měl ji ve vlastním výzkumu dřív než kdokoli z konkurence. Co neuměl, bylo jednat na základě toho, co viděl.

Pád Kodaku je třeba rekonstruovat jako anatomii strukturální eroze, která probíhala desetiletí pod vrstvou viditelné prosperity. Akteři byli schopní, vzdělaní, oddaní firmě; organizace měla všechna data, všechny technologie, všechny kapacity — a byla strukturálně neschopná použít to, co měla.

II. STEVEN SASSON A FOTOAPARÁT, KTERÝ NESMĚL EXISTOVAT

V prosinci 1975 dokončil inženýr Kodaku Steven Sasson prototyp, který se později ukázal být prvním digitálním fotoaparátem na světě⁵. Vážil 3,6 kilogramu, ukládal černobílý obraz s rozlišením 0,01 megapixelu na magnetickou kazetu a vyžadoval 23 sekund k pořízení snímku, který se zobrazoval na televizní obrazovce. Z dnešního hlediska muzejní artefakt; v r. 1975 prokázání principu, že obraz lze zachytit, uložit a zobrazit bez filmu, vyvolávací emulze a chemické laboratoře.

Sassonova prezentace prototypu vedení Kodaku se stala nejcitovanější epizodou celé příběhové linky. Vedení vidělo projekt jako technicky zajímavý, ale strategicky irelevantní. Hlavní obava: pokud by digitální technologie kdy našla komerční využití, kanibalizovala by film, a film byl tehdy zdrojem 70 % zisku Kodaku⁶.

Tato reakce není iracionální. Je to klasický projev *innovator's dilemma* (dilema inovátora), který Clayton Christensen⁷ formuloval v r. 1997. Christensen ukázal, že úspěšné firmy často nedokáží reagovat na disruptivní inovace — technologie zpočátku horší než stávající produkty na hlavních metrikách, ale levnější, jednodušší nebo přístupnější novým segmentům. Disruptivní inovace obsluhují okrajové trhy, ekonomicky nezajímavé pro etablovaného hráče. Než se technologie zlepší natolik, aby ohrozila hlavní byznys, je už pozdě: nový hráč si mezitím vybudoval výrobní kapacity, znalosti a zákaznickou základnu.

Christensenova analýza Kodaku⁸ patří mezi nejcitovanější aplikace teorie. Podstatné je, že rozhodnutí ignorovat digitalizaci v 70. letech bylo lokálně racionální. Pro tehdejší ekonomiku firmy by investice do technologie kanibalizující 70 % zisku byla strategickou sebevraždou. Pád Kodaku nezačal v r. 2000 ani 1995. Začal v každém ročním rozpočtu od r. 1976 dál, ve kterém byla volba mezi posílit film a posílit digitál, a posílit film byla v krátkodobém horizontu vždy výhodnější.

Tento mechanismus má strukturní paralelu v populační genetice — koncept *evoluční pasti*: lokálně optimální strategie vede k dlouhodobé katastrofě. Krátkodobá maxima fitnessu nemusí ležet na cestě k dlouhodobé udržitelnosti, mohou být s ní v inverzi. Optimalizace pro současný gradient ignoruje topologii fitnessové krajiny. Kdo neumí číst topologii, je odsouzen k tomu, aby ho lokální maximum dovedlo k pádu.

Christensenův model však nevysvětluje, proč Kodak nedokázal innovator's dilemma překonat, ačkoli mu byla k dispozici desetiletí, aby ho identifikoval, a proč ho jiné firmy v podobné situaci překonávají.

III. TŘI ROZHODNUTÍ, JEŽ NIKDO NEUDĚLAL

V průběhu 80. let bylo v Kodaku několik rozhodovacích momentů, které mohly být body obratu. Žádný nebyl využit. Tři příklady ilustrují vzorec.

1981 — varování od Sony. Sony představila kameru Mavica (Magnetic Video Camera), zařízení s elektronickým snímačem ukládající obraz na magnetickou disketu. Mavica byla technicky nedokonalá a komerčně nevýznamná, ale Kodak její uvedení vzal vážně natolik, že zadal interní studii o budoucnosti fotografie. Vincent Barabba, viceprezident pro strategický marketing, vedl analýzu, která dospěla k závěru: digitální fotografie nahradí film během 10 let v profesionálním segmentu a během 25 let ve spotřebitelském⁹. Zpráva byla prezentována vedení v r. 1981. Závěry byly přijaty na rétorické úrovni, ale nebyly proměněny v alokaci kapitálu, výzkumných priorit ani v restrukturalizaci výrobních kapacit. Studie zmizela do archivu.

1986 — APS dilema. Kodak ve spolupráci s Fuji a několika dalšími hráči investoval miliardu dolarů do vývoje *Advanced Photo System (APS)*, nového filmového formátu, který měl prodloužit životnost analogové fotografie zlepšením uživatelské zkušenosti. APS byl uveden v r. 1996. V té době byl digitální fotoaparát komerčně dostupný a klesal v ceně rychlostí Mooreova zákona. APS byla strategickou sázkou na to, že film má před sebou dalších 20 let života. Při zpětném pohledu patří k nejhorším investičním alokacím 90. let v americkém průmyslu — ne kvůli velikosti ztráty (ta byla v rámci Kodaku absorbovatelná), ale kvůli signálu, který vyslala interně: vedení sází firmu na film¹⁰.

1989 — pomíjení digitálního týmu. Kodakův výzkumný tým pro digitální zobrazování, vedený Sassonem a později jeho následovníky, dosahoval v 80. letech průlomových výsledků: první megapixelový snímač (1986), první profesionální digitální fotoaparát (Kodak DCS-100, 1991), klíčové patenty pro JPEG

kompresi a digitální archivaci. Tým byl uvnitř Kodaku organizačně izolovaný — sídlil v oddělené budově, podléhal jiné rozpočtové struktuře a jeho vedoucí měl omezenou účast na strategických rozhodnutích firmy. Inovace probíhala uvnitř firmy na její periferii, výsledky se nepřelévaly do strategie celku¹¹.

Třetí epizoda přesahuje rámec Christensenova innovator's dilemma. Kodak měl digitální technologii, výzkumný tým i patenty. Co neměl, byl organizační most mezi výzkumem a strategií — mechanismus, který by inovace z okrajového týmu přenášel do jádra firmy. Takový most existuje v některých organizacích jako záměrná vrstva (skunk works v Lockheedu, Bell Labs v AT&T 1925—1984, PARC v Xeroxu v 70. letech), v Kodaku v 80. letech systematicky chyběl.

Michael Tushman a Charles O'Reilly tento jev v 90. letech popsali jako problém *ambidextrous organization* (obouruční organizace, jež zvládá současně využití i průzkum)¹². Etablovaná firma, která chce přežít disruptivní změnu, musí současně udržovat efektivitu existující operace (*exploitation* — využití) a budovat kapacitu pro novou operaci (*exploration* — průzkum). Dvě prostředí mají odlišné kultury, motivační struktury, metriky úspěchu. Kdo se snaží mít obě v jednom organizačním rámci bez explicitní strukturální separace s následnou integrací, ztrácí buď efektivitu, nebo schopnost inovovat, nebo obě. Ambidextrous organization vyžaduje, aby vedení aktivně udržovalo most mezi prostředími. Most, který Kodak nikdy nepostavil.

Tushman a O'Reilly v pozdější analýze 90 firem napříč odvětvími doložili, že firmy s explicitně oddělenou exploration jednotkou plus aktivním vedoucím mostem mezi exploitation a exploration měly více než trojnásobnou úspěšnost při překonání disruptivních posunů než firmy s integrovanou strukturou¹³. Kodakova architektura byla typická pro velké etablované hráče své doby.

IV. KULTURA JAKO STRUKTURNÍ FAKT

Druhou vrstvou selhání byla kultura — ve smyslu, který popsal Edgar Schein: *system sdílených předpokladů, jež skupina v průběhu času vyvinula k řešení problémů externí adaptace a interní integrace, a které byly natolik účinné, že jsou považovány za platné a vyučují se novým členům jako správný způsob vnímání, myšlení a cítění*¹⁴.

Kodakova kultura byla po desetiletí formována jednou skutečností: firma byla v centru oboru, který se technologicky neměnil. Filmová emulze v r. 1980 byla strukturně shodná s emulzí v r. 1930, vylepšená v parametrech (citlivost, zrnitost, barevná věrnost), ve fundamentální architektuře nezměněná. Kodakoví inženýři, marketéři a manažeři pracovali v paradigmatu stabilním víc než tři generace pracovníků.

Chris Argyris a Donald Schön v r. 1978 formulovali rozdíl mezi *single-loop learning* (jednosmyčkovým učením) a *double-loop learning* (dvousmyčkovým učením)¹⁵. Single-loop je učení v rámci existujících předpokladů: organizace zlepšuje to, co dělá, aniž by zpochybňovala, zda to vůbec má dělat. Double-loop tyto předpoklady samy zpochybňuje. Argyris dokumentoval, že ve stabilních prostředích se single-loop learning stává dominantní a double-loop learning postupně atrofuje, protože prostředí mu nedává příležitost. Když nastane prostředí vyžadující double-loop, organizace na to není kapacitně připravená.

Kodak v r. 1990 byl mistrovským dílem single-loop learning. Vyrábět lepší film, distribuovat ho efektivněji, marketovat ho přesvědčivěji, snižovat výrobní náklady o tisíce centů na metru pásky, to firma uměla na světové úrovni. Co neuměla, byla otázka, zda film má vůbec smysl. Kultura tu otázku organizačně nepoznávala jako legitimní. Inženýr, který by ji v r. 1985 položil hlasitě, by nebyl potrestán explicitně — byl by jemně přeměřován k „důležitějším“ projektům.

S kulturou souvisí *cultural inertia* (kulturní setrvačnost)¹⁶. Kultura zformovaná po desetiletí má vlastní setrvačnost a aktivně rezistuje pokusům o přepsání, i když rozumové argumenty jsou neodporovatelné. Rezistence se neprojevuje jako otevřený konflikt, projevuje se jako pomalost, jako „to musíme zvážit“, jako „potřebujeme více dat“, jako neformální kuloární vyloučení lidí navrhuje radikální změnu. Kdo nemá v kultuře místo, nemá hlas. Kdo nemá hlas, nemá vliv. Kdo nemá vliv, nemá schopnost přepsat předpoklady.

V Kodaku 90. let to mělo konkrétní projev. Lidé s digitální zkušeností byli často přijati zvenčí (z Microsoftu, Hewlett-Packardu, technologického průmyslu Kalifornie). Tito příchozí buď firmu po pár letech opustili (z frustrace z pomalosti rozhodování), nebo se postupně asimilovali do existující kultury a ztratili původní instinkty. Oba výsledky znamenaly, že firma neudržela populaci, jejíž vstup byl pro její přežití nezbytný. V populační biologii má jev přesný název: *failure of immigrant integration*. Imigrant nesoucí novou variabilitu buď uteče, nebo se asimiluje natolik, že přestává být imigrantem; v obou případech se variabilita ztratí¹⁷.

Třetí kulturní vlastností Kodaku byla vnitřní homogenita rozhodovacího jádra. Většina vrcholového vedení v 80. a raných 90. letech pocházela z dlouholetých zaměstnanců se zázemím v marketingu nebo ve finanční oblasti filmu. Inženýrské, technologické a softwarové pohledy byly v jádru podzastoupeny. Když firma narazila na rozhodnutí vyžadující technologickou intuici (například posouzení tempa Mooreova zákona aplikovaného na cenu digitálních fotoaparátů), rozhodovací jádro nemělo strukturální kapacitu intuici vyrobit; všechny modely myšlení v něm byly trénovány na jiném druhu problému.

Homogenita měla další důsledek: cenu kritiky. V kultuře, kde rozhodovací jádro sdílí stejný operativní rámec, je kritická voice vždy zvenku. Kritik z vnějšku nemá legitimitu v interní hierarchii, jeho hlas má nižší váhu, i když argumenty jsou empiricky silnější. Čím homogennější je jádro, tím spíše se kritika eliminuje strukturou, ne argumentem. Argyris pro tento mechanismus zavedl pojem *defensive reasoning* (obránné uvažování): způsob, jímž organizace racionalizují odmítnutí vstupu vyžadujícího přepsání identitních předpokladů.

Konvergence tří faktorů — single-loop dominance, cultural inertia, homogenita rozhodovacího jádra — produkovala v Kodaku 90. let situaci, ve které byla informace o budoucnosti k dispozici, ale nebyla zpracovatelná. Studie Barabby z r. 1981 byla jasná, Sassonovy prototypy byly jasné, vývoj cen digitálních senzorů byl jasný. Chyběla kapacita signál proměnit v rozhodnutí.

V. PŘECHODOVÝ MOMENT 1996–2003

Pokud má být pád Kodaku popsán jako proces, jeho nejdramatičtější fází bylo období 1996–2003 — sedm let, během nichž se digitální fotografie přesunula z okrajového segmentu do hlavního proudu, a Kodak měl současně všechny zdroje k tomu, aby v této transformaci vyhrál, i všechny strukturní podmínky k tomu, aby ji prohrál.

V r. 1996 dosáhl Kodak historického vrcholu tržeb (16 miliard dolarů) a tržní kapitalizace (téměř 30 miliard). Ve stejném roce uvedl APS, sázku na pokračování filmu. V témže roce byl spotřebitelský digitální fotoaparát Casio QV-10 dostupný za 750 dolarů a prodával se v rostoucím tempu. Křivka adopce byla přesně tam, kde Barabba v r. 1981 předpovídal, že bude¹⁸.

Mezi 1996 a 2003 Kodak souběžně dělal několik věcí. Zprv intenzivně investoval do udržení filmového byznysu: marketingové kampaně, distribuční expanze, APS rollout. Zadruhé se snažil vstoupit na digitální trh: uvedl řadu spotřebitelských digitálních fotoaparátů (EasyShare od r. 2001), zakoupil online fotografickou službu Ofoto (2001), vyvíjel inkoustové tiskárny pro domácí tisk fotografií. Zatřetí hledal nové oblasti expanze: zdravotnické zobrazování, dokumentové zobrazování, podnikatelské tiskárny.

Problém nebyl nedostatek aktivity. Problém bylo roztržštění strategické pozornosti. Žádná aktivita nedostala dostatečnou koncentraci zdrojů, aby mohla vyhrát ve své konkurenci. Spotřebitelské digitální fotoaparáty Kodaku konkurovaly přímo Sony, Canonu a Nikonu, firmám s lepším inženýrským zázemím, hlubší kompetencí v elektronice a rychlejším rozhodováním. Kodakovy fotoaparáty byly dostatečně dobré, ne výjimečné. V elektronice je „dostatečně dobré“ receptem na komoditizaci a tlak na ceny.

Inkoustové tiskárny narážely na Hewlett-Packard a Epson, kteří měli desítky let kompetenční výhody ve výrobě tiskových hlav. Online fotografická služba Ofoto narážela na to, že do r. 2005 lidé sdíleli fotografie přes Flickr a později přes Facebook, a že fotografie přestala být primárně tištěným artefaktem; stala se digitálně sdílenou zkušeností. Strategický předpoklad Kodaku — že lidé budou stále chtít fotografii vytisknout — byl empiricky vyvrácen v reálném čase, a Kodak na to neuměl reagovat dost rychle.

Kodak na digitální transformaci reagoval. Reakce byla povrchová — adresovala viditelné symptomy (chybějí nám digitální fotoaparáty, takže je vyrobme; chybí nám online platforma, takže ji koupíme) a strukturální podmínku, ze které symptomy plynuly, ponechala stranou. Firma byla organizována kolem tisku obrazu na fyzický substrát, a budoucnost obrazu fyzický substrát nepotřebovala. Bez přepsání této podmínky byla každá reakce taktická záplata na strategickou trhlinu.

Ekonomický model. Kodakův *razor-and-blades* model (model holicího strojek a žiletek — levný produkt plus opakovaný spotřební doplněk) spočíval v prodeji fotoaparátů za nízkou marží a dlouhodobém zisku z prodeje filmu. Životní hodnota zákazníka (LTV) byla v Kodaku počítána za desítky let nepřetržité spotřeby filmu od jednoho zákazníka. V digitálním světě tento model neplatil: fotoaparát se prodal jednou, žádná opakovaná spotřeba neexistovala. Přechod na digitální by strukturálně přepsal ekonomický model firmy, a žádná firma nepřepisuje ekonomický model dobrovolně, dokud ji k tomu nedonutí katastrofa. Když ji donutila, bylo už pozdě.

Empirické srovnání: Fujifilm, druhý největší výrobce filmu na světě, prošel ve stejné době strukturně podobnou krizí a přežil ji. V literatuře se opakují dva důvody¹⁹. Zaprvé Fujifilm měl diverzifikovanější produktové portfolio (kromě filmu vyráběl chemikálie, optiku, papír, magnetická média), takže přechod nebyl všechno-nebo-nic. Zadruhé Fujifilm investoval do hluboké strategické analýzy adjacentsích trhů, kam jeho kompetence v chemii a v tenkých vrstvách mohla převést. Výsledkem byla expanze do kosmetiky (Astalift, využívající kompetenci v kolagenu a v antioxidantech), do farmacie a do plochých displejů. Fujifilm v r. 2020 byl větší a ziskovější než kdy předtím. Stejná startovní pozice, jiná strukturní reakce, jiný osud.

VI. KONKURZ, PRODEJ PATENTŮ A CO ZŮSTALO

Mezi r. 2003 a 2012 se Kodakův pád urychlil. Tržby klesaly dvouciferným tempem. Počet zaměstnanců klesl ze 70 000 v r. 2003 na 18 000 v r. 2012. Hlavní továrna v Rochesteru, kde se vyráběly filmové role pro celý svět, se postupně vyprazdňovala. Město Rochester, sto let synonymum Kodaku, ztrácelo ekonomickou identitu²⁰.

V lednu 2012 podal Kodak návrh na ochranu před věřiteli. V průběhu konkurzního řízení společnost prodala 1100 digitálních patentů konsorciu vedenému Apple, Google, Microsoft, Samsung, Adobe a Facebook za 525 milionů dolarů²¹. Patenty pokrývaly mimo jiné základní technologie digitální fotografie, sdílení obrazů a fotografické streamování. Technologie, které Kodak vytvořil a nedokázal komerčně využít.

Symbolika prodeje je strukturálně významnější než jeho ekonomická hodnota. Společnosti, jež od Kodaku patenty kupovaly, byly přesně ty, kterými Kodak prohrál svou stoletou pozici v zobrazování. Apple udělal z fotoaparátu standardní funkcionalitu telefonu. Google s Androidem proměnil každý smartphone v platformu pro zachycení obrazu. Microsoft s Windows udělal z osobního počítače nástroj pro zpracování obrazu. Facebook udělal ze sdílení obrazu základní sociální infrastrukturu. Kodak vynalezl klíčové technologické komponenty pro každou z těchto firem. Nikdo z nich Kodak nikdy nepotřeboval.

V r. 2013 vyšel Kodak z konkurzu jako přibližně desetina své původní velikosti, soustředěná na komerční tisk, balení a specializované produkty pro filmařský průmysl. Existuje — jako firma, která prodává specializované služby v okrajovém segmentu, kde má kompetenční výhodu z přebytku své dřívější infrastruktury. Vzpomínku už nevlastní.

Otázka odpovědnosti. Populární diskurz směřuje ke konkrétním CEO: Antonio Pérez (2005–2014), George Fisher (1993–1999), Daniel Carp (2000–2005). Individualizace odpovědnosti poskytuje narativní uzavření. Strukturní analýza tomuto narativu odporuje.

Žádný CEO Kodaku po r. 1990 neměl strukturní pravomoc přepsat firmu v tempu, jež by jí dovolilo přežít. Kterýkoli CEO, který by vážně zkusil radikální restrukturalizaci (zrušení filmového byznysu v r. 1995, masivní investice do digitální platformy, odprodej Rochester operations), by čelil interní kulturní

rezistenci, akcionářské revoltě, odporu odborů, mediální bouři v komunitě Rochesteru — a pravděpodobně vlastnímu odvolání dříve, než by změnu dokončil. Strukturní past, do které se Kodak dostal v 80. letech, byla v 90. a 2000. letech už neúniková bez kolapsu. CEO mohl rozhodovat jen o rychlosti pádu.

Strukturní eroze probíhá dlouho předtím, než se projeví v ekonomických metrikách, a v okamžiku, kdy se v metrikách projeví, je pozdě na strukturní intervenci. Eroze v Kodaku začala v 70. letech jako neviditelný posun v technologické topologii. Byla diagnostikovatelná v r. 1981. Byla nezpochybnitelná v r. 1996. Byla katastrofická v r. 2012. Mezi diagnostikovatelností a katastrofou leželo 31 let, a v každém z nich se zdálo, že firma má před sebou ještě dost času.

VII. CO LZE Z KODAKU ČÍST

Pád Kodaku se v manažerské literatuře občas redukuje na jednu z dvou tezí. První: Kodak nevěděl, co se děje. Empiricky falešná: věděl, a věděl s předstihem proti většině konkurentů. Druhá: vedení Kodaku bylo nekvalifikované. Rovněž falešná: bylo srovnatelně kvalifikované jako vedení firem, které naopak přežily (Fujifilm, Hewlett-Packard, IBM ve své reorganizaci 90. let). Skutečné poučení má několik vrstev.

První vrstva: povrchová prosperita maskuje strukturní erozi. Kodakovy ekonomické metriky byly v r. 1995 nejlepší v historii firmy. Eroze, která pak za 17 let zničila firmu, byla v r. 1995 už pokročilá. Organizace, jejíž rozhodovací rámec se opírá primárně o ekonomické metriky, je strukturálně slepá k většině toho, co by ji mohlo zničit, protože ekonomické metriky jsou zpoždělé indikátory strukturního zdraví. Včasné indikátory leží mimo finanční výkazy: v podílu rozhodovacího jádra s adversariální zkušeností, v poměru alokace exploration/exploitation, v rychlosti, s jakou externí imigranti opouštějí firmu, v pomalosti rozhodování o nestandardních příležitostech, v autoreferenčnosti interní debaty.

Druhá vrstva: kompetenční centrum se může proměnit v kompetenční past. To, co dělá firmu silnou v jednom paradigmatu, ji dělá strukturně neschopnou opustit toto paradigma, když se podmínky změní. Kodakova kompetence v chemii filmové emulze byla vrcholem světového průmyslu. V digitálním paradigmatu ztratila hodnotu, protože substrát se přesunul a chemie přestala být relevantní — i přes svou původní kvalitu. Hloubka kompetence je v dlouhém čase rovněž hloubkou pasti, pokud kompetence nebyla průběžně doplňována kompetencemi v adjacenních oblastech, jež by mohly nahradit původní substrát.

Třetí vrstva: struktura rozhoduje výrazněji než strategie. Kodak měl po r. 1981 strategické dokumenty, které správně diagnostikovaly digitální budoucnost. Co Kodak neměl, byla organizační struktura, která by tyto dokumenty proměnila v rozhodnutí. Strategie bez strukturální architektury, která ji udržuje, je papír. Strukturní architektura umožňující rozhodování v podmínkách změny — ambidextrous separace, mosty mezi exploration a exploitation, populace rozhodovacího jádra s heterogenním zkušenostním zázemím, formalizované mechanismy pro pravidelné zpochybňování existujících předpokladů — produkuje schopnost adaptace bez ohledu na konkrétní strategii, již firma v daný okamžik volí.

Čtvrtá vrstva: individuální odpovědnost je v strukturálních pastí omezená. Pokud je firma desetiletí strukturálně organizována tak, aby preferovala krátkodobou stabilitu před dlouhodobou adaptabilitou, žádný individuální aktér uvnitř ní nemá pravomoc přepsat tento systém v rozumném čase. Argument míří k dřívějšímu rozhodnutí o struktuře, ne k zproštění individuálních aktérů. Strukturální volby, které produkují dlouhodobé pasti, se obvykle dělají v období úspěchu — krátkodobá maxima neuvažují dlouhodobou topologii. Kdo rozhoduje v období úspěchu, formuje budoucnost firmy hlouběji než ti, kdo rozhodují v období krize.

Pátá vrstva: mezi individuálním rozumem a kolektivním rozhodnutím leží strukturální vrstva s vlastní dynamikou. Aktéři v Kodaku byli individuálně racionální. Jejich kolektivní rozhodnutí, agregovaná v čase, vedla k pádu firmy. Standardní výstup systému, jehož agregační mechanismus systematicky preferuje určité třídy informací (krátkodobé, kvantifikovatelné, kompatibilní s existujícími rámci) a tlumí jiné (dlouhodobé, kvalitativní, vyžadující přepsání rámců). Změna individuálních aktérů takový systém nemění, dokud se nezmění agregační mechanismus.

Kodak měl všechny informace, všechny technologie, všechny zdroje. Co neměl, byla strukturální pozice, ze které by tyto informace dokázal přečíst tak, aby z nich plynulo rozhodnutí, jež by firmu zachránilo. Tato pozice je architektonické rozhodnutí, jež se musí udělat dříve, než ho je třeba — individuální talent ani kolektivní úsilí ji v krizi nevyrobí. Kdyby se udělalo včas, zdálo by se zbytečné, protože by se firmě tehdy ještě dařilo.

VIII. EROZE, JIŽ NIKDO NEZASTAVIL

V r. 2024 byla budova hlavního výzkumného centra Kodaku v Rochesteru — Building 82, ve kterém Steven Sasson v r. 1975 dokončil první digitální fotoaparát — částečně demolována²². Některé části byly zachovány jako historický památník. Většina byla zbourána, aby uvolnila místo logistickému centru pro online maloobchod.

Kodak existuje. Současná tržní kapitalizace je v řádu stovek milionů dolarů, méně než jednoho procenta vrcholu z r. 1996. Vyrábí specializované filmové produkty pro filmový průmysl, kde je část poptávky stabilizovaná díky režisérům jako Christopher Nolan, kteří preferují fyzický film. Vyrábí komerční tiskárny. Provozuje malou laboratoř pro filmovou archivaci. Žije z dlouhého chvostu své dříve dominantní pozice.

Celý oblouk této historie — od kompletní dominance přes desetiletí strukturální eroze ke konkurzu a k drobné existenci v okrajových segmentech — trvá přibližně 36 let. 36 let, během nichž firma nebyla nikdy bez informací; měla data, varování, diagnózy, prototypy, výzkumné zprávy i studii Vincenta Barabba z r. 1981. Strukturální kapacitu to vše proměnit v rozhodnutí ovšem neměla.

Pád Kodaku byl organizačním selháním rozhodnout na základě informací, které byly k dispozici. Mezi vědět a rozhodnout leží vrstva strukturální architektury, která je v dobré době neviditelná a jejíž absence se projeví až v okamžiku, kdy je třeba na ní stát.

Praktická otázka pro organizaci čtoucí příběh Kodaku tedy nezní „budeme my Kodakem“; to nikdo neví. Lépe se ptát: kde v naší vlastní organizaci probíhá strukturní eroze, kterou momentálně maskuje povrchová prosperita? V konkrétních systémech — firmách, oborech, institucích, vztazích, životních projektech — leží podobné strukturní podmínky, jaké ležely v Kodaku v r. 1985, a jejich diagnóza je úkol pro pozornost, kterou tehdy Kodaku chyběla.

LITERATURA

1. Munir, K. A. *The Demise of Kodak: Five Reasons*. Wall Street Journal, 26. února 2012. Lucas, H. C. Jr., Goh, J. M. *Disruptive Technology: How Kodak Missed the Digital Photography Revolution*. Journal of Strategic Information Systems, 18(1), 46–55, 2009.
2. Estrin, J. *Kodak's First Digital Moment*. The New York Times, 12. srpna 2015 (rozhovor se Stevenem Sassonem). Mui, C. *How Kodak Failed*. Forbes, 18. ledna 2012.
3. Eastman Kodak Company, *Form 8-K filing*, U.S. Securities and Exchange Commission, 19. ledna 2012. *Kodak Files for Bankruptcy Protection*. Reuters, 19. ledna 2012.
4. Sasson, S. J. *Disruptive Innovation: The Story of the First Digital Camera*. IEEE Annals of the History of Computing, 36(2), 84–88, 2014.
5. Sasson, S. J. (2014), op. cit. Nakamura, J. *Image Sensors and Signal Processing for Digital Still Cameras*. CRC Press, 2005, kap. 1.
6. Lucas & Goh (2009), op. cit. Swasy, A. *Changing Focus: Kodak and the Battle to Save a Great American Company*. Times Business, 1997.
7. Christensen, C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press, 1997.
8. Christensen, C. M., Raynor, M. E. *The Innovator's Solution*. Harvard Business School Press, 2003.
9. Barabba, V. P. *The Decision Loom: A Design for Interactive Decision-Making in Organizations*. Triarchy Press, 2011.
10. Gavetti, G., Henderson, R., Giorgi, S. *Kodak and the Digital Revolution (A)*. Harvard Business School Case 9-705-448, 2005.
11. Lucas & Goh (2009), op. cit. Mendonça, S. *The 'Sailing Ship Effect': Reassessing History as a Source of Insight on Technical Change*. Research Policy, 42(10), 1724–1738, 2013.
12. Tushman, M. L., O'Reilly, C. A. III. *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*. California Management Review, 38(4), 8–30, 1996.
13. O'Reilly, C. A. III, Tushman, M. L. *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma* (2nd ed.). Stanford Business Books, 2021.

14. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, 1985 (4. vydání 2010).
15. Argyris, C., Schön, D. A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, 1978. Argyris, C. *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review, 69(3), 99–109, 1991.
16. O'Reilly, C. A. III, Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Doerr, B. *The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance*. Group & Organization Management, 39(6), 595–625, 2014.
17. Hartl, D. L., Clark, A. G. *Principles of Population Genetics* (4th ed.). Sinauer Associates, 2007.
18. International Data Corporation (IDC) market data 1996–2003 cited in: Hopper, M. *The Decline and Fall of Eastman Kodak*. Business Strategy Review, 21(3), 14–21, 2010.
19. Komori, S. *Innovating Out of Crisis: How Fujifilm Survived (and Thrived) as Its Core Business Was Vanishing*. Stone Bridge Press, 2015.
20. Brayer, E. *George Eastman: A Biography*. Johns Hopkins University Press, 1996. *The City of Rochester Economic Development Reports 2005–2015*.
21. *Kodak Sells Imaging Patents for \$525 Million*. The New York Times, 19. prosince 2012. Konsorcium kupců dle veřejných záznamů zahrnovalo Apple, Google, Microsoft, Samsung, Adobe, Facebook, Amazon, HTC, RIM, Huawei a další.
22. *Kodak's Building 82 Partial Demolition Begins*. Rochester Business Journal, 2024.

JAN VYTRŘÍSAL

Kodak: strukturální eroze a pád

Topologie skutečnosti · Č. 6 / 2026

2026-05-25

janvytrisal.com/eseje/kodak-strukturalni-eroze/

0 SÉRII	Texty této série vznikají jako autorské eseje v dialogu s velkými jazykovými modely (primárně Claude), které slouží jako research partner a editorský sparring. Strukturální rozhodnutí, výběr otázek, citační volby a finální editace jsou autorské.
LICENCE	Tento text je publikován pod licencí CC BY-NC 4.0 — sdílení a úpravy s uvedením autora pro nekomerční účely.
CITOVAT	Vytřísal, J. (2026). <i>Kodak: strukturální eroze a pád</i> . Topologie skutečnosti, Č. 6/2026. https://janvytrisal.com/eseje/kodak-strukturalni-eroze/