



Kodak'ın Tarihi Etkileri, Dijital Dönüşümdeki Stratejik Hataları ve Fotoğraf Alanındaki Değişimler

Historical Influences of Kodak, Strategic Mistakes in Digital Transformation and Changes in The Photography Field

ÖZET

Kodak'ın hikayesi, inovasyon ile dijital dönüşümün zorlukları arasındaki etkileşimi içerir. George Eastman tarafından kurulan Kodak, fotoğrafçılıkta önemli ilerleme kaydederek bir mükemmellik standardı oluşturdu. Ancak şirketin dijital dönüşüme uyum sağlayamaması düşüşe yol açtı ve bu durum iflasın eşiğine gelmesiyle sonuçlandı. İlk dijital görüntüleme cihazının mucidi olmasına rağmen Kodak, kimliğini ve iş modelini yeniden tanımlamayı başaramadı. Film geliştirme konusundaki tarihsel odağı ile yeni nesil dijital paradigma arasındaki bu kopukluk, yerleşik iş kimliklerinin "yeniliği" nasıl engelleyebileceğini gözler önüne sermektedir. Çağdaş analizde Kodak'ın yolculuğu, fotoğrafçılıkta ve daha geniş kurumsal bağlamlarda erişilebilirlik ve uyarlanabilirliğin önemini işaret etmektedir. Liderlik kararları, katı iş modelleri ve teknolojik gelişmeleri benimsemenin zorlukları arasındaki etkileşim, dijital uyum sağlayamamanın getirdiği çöküş nedeniyle kurumsal gerilemenin uyarıcı bir öyküsüdür. Kodak'ın izlediği yol, dijital çağda inovasyon ve iflasın dinamiklerine ilişkin kritik bilgiler sunarak, değişen pazar koşulları karşısında sürekli gelişimin gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu çalışmada, fotoğrafçılık alanındaki değişimler iki rakip firma olan Kodak ve Fujifilm özelinde ortaya konuldu ve Kodak'ın inovasyon yolculuğu, foto muhabirlik ve medya üzerine etkisi ele alındı. Buna ilaveten dijitalleşme sürecinde Kodak'ın çöküşü irdelendi. Kodak örneği, inovasyonun sadece yeni ürünler geliştirmek değil, aynı zamanda iş modellerini ve şirket kültürünü de dönüştürmek anlamına geldiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Fotoğrafçılık, İnovasyon, Kodak, Dijital Dönüşüm

ABSTRACT

Kodak's story illustrates the interplay between innovation and the challenges of digital transformation. Founded by George Eastman, Kodak made significant advances in photography and set a global standard of excellence. However, the company's failure to adapt to the digital transformation led to a sharp decline and near bankruptcy. Despite inventing the first digital imaging device, Kodak was unable to redefine its identity and business model. This disconnect between its historic focus on film development and the emerging digital paradigm illustrates how entrenched business identities can stifle innovation. Contemporary analysis of Kodak's journey underscores the importance of accessibility and adaptability in photography and broader business contexts. The interplay between leadership decisions, rigid business models, and the challenges of embracing technological advances is a cautionary tale of corporate decline due to collapse brought on by failure to adapt to digital. Kodak's path provides critical insight into the dynamics of innovation and bankruptcy in the digital age, emphasizing the necessity of continuous improvement in the face of changing market conditions. In this study, the changes in the field of photography were revealed specifically in the context of two rival companies, Kodak and Fujifilm, and Kodak's innovation journey, its impact on photojournalism and media were discussed. In addition, the collapse of Kodak during the digitalization process was examined. The Kodak example shows that innovation means not only developing new products, but also transforming business models and company culture.

Keywords: Photography, Innovation, Kodak, Digital Transformation

GİRİŞ

Fotoğrafçılığın başlangıcından itibaren Kodak önemli gelişmelerle anıldı. Kodak'ın kökleri 1880'e kadar uzanmaktadır. 1881'de George Eastman ve Henry Strong bir ortaklık kurarak Eastman Dry Plate Company'yi kurdular. Eastman Kodak Company'nin resmi kuruluşu ise 1892'de gerçekleşti. Eastman Kodak şirketi, George Eastman'ın görev süresi boyunca tek kişilik bir operasyondan, 55 dönümlük bir kampüste yaklaşık 100 bina ve 13.000'den fazla çalışana ulaştı. "Öncü, mucit, pazarlamacı, küresel vizyoner, hayırsever ve kapsayıcılığın savunucusu" olarak nitelendirilen George Eastman, çalışkan bir şirket lideriydi (Fotoğraf 1). "Çalışma saatlerimizde yaptıklarımız sahip olduklarımızı, boş zamanlarımızda yaptıklarımız ise ne olduğumuzu belirler" sözleri şirketin kurucusunun felsefesini anlatmaktadır.

Baybars Sağlamtimur¹

How to Cite This Article

Sağlamtimur, B. (2025). "Kodak'ın Tarihi Etkileri, Dijital Dönüşümdeki Stratejik Hataları ve Fotoğraf Alanındaki Değişimler", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 11(2): 363-374. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15068157>

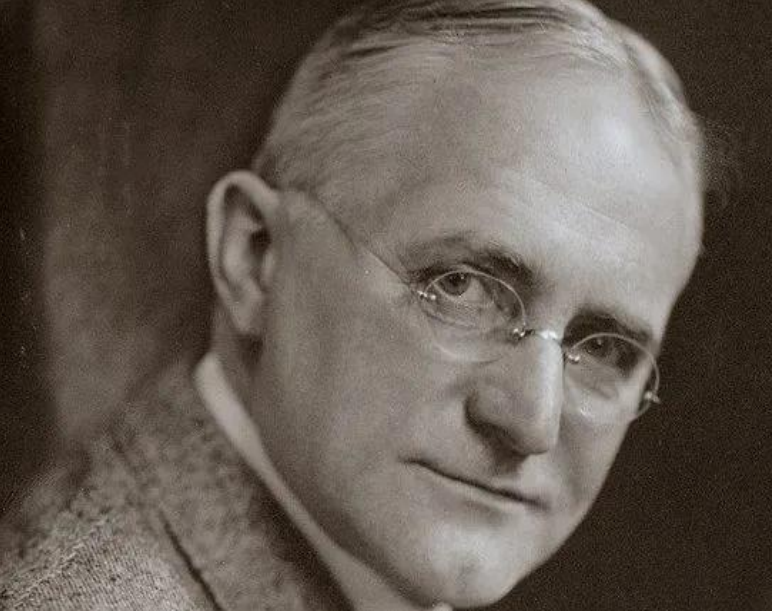
Arrival: 11 February 2025

Published: 25 March 2025

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Assist. Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir University, Faculty of Communication, Department of Radio Television and Cinema, Niğde, Türkiye.

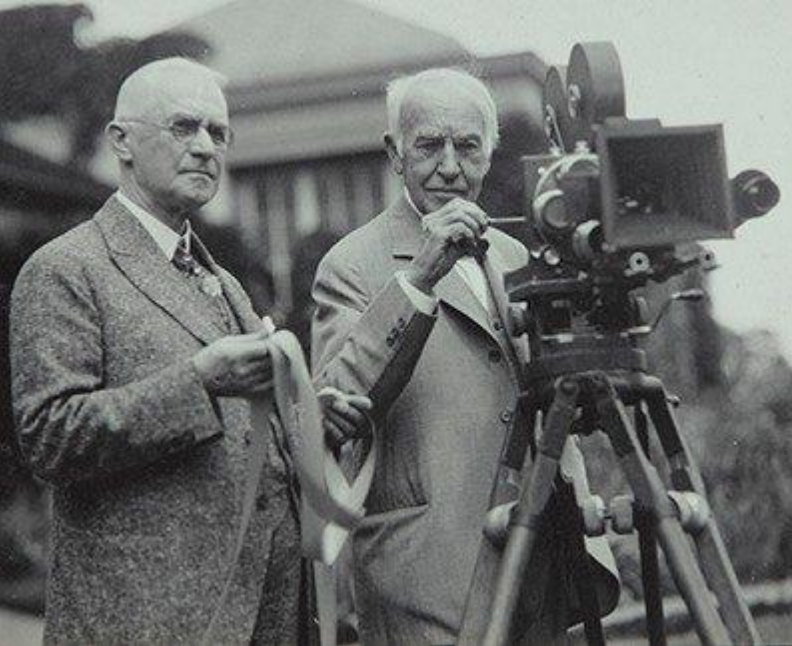




Fotoğraf 1: George Eastman'ın portresi

Kaynak: Hoover, 2018

George Eastman (Fotoğraf 2), rulo film ve Kodak fotoğraf makinesiyle yenilikçi işler yaptı, icatları ve pazarlama stratejileriyle fotoğrafçılığı kitlelere erişilebilir hale getirdi. Eastman için hobi olarak başlayan şey, kısa sürede tutkuya dönüştü. Plaka teknolojisinin yerini rulo filme bıraktığı dönemde, Eastman filmde kullanılan sarf malzemenin kameranın kendisinden daha büyük bir gelir kaynağı olacağını fark etti (Lucas ve Goh, 2009). Kodak -sarı ve kırmızı renk şemasını kullanarak- amatör fotoğrafçılara dünya çapında kalite sunan güvenilir bir marka imajı yaratan reklam kampanyalarıyla tanınır hale geldi (Prenatt vd., 2015).



Fotoğraf 2: George Eastman (solda) ve Thomas Edison. Eastman'ın Rochester'daki evinde, 1928 yılında Kodacolor filmin piyasaya sürülmesini kutlayan bir etkinlik sırasında bir sinema kamerasının kullanımını gösteriyor

Kaynak: ACS, 2025

1888 yılında Eastman Kodak Company'nin kurucusu George Eastman'ın Kodak markasıyla eşanlamı hale gelen "Siz düğmeye basın, gerisini biz hallederiz" sloganıyla ilk Kodak fotoğraf makinesini piyasaya sürmesi, bireysel fotoğrafçılığın tarihi açısından çok önemliydi. Bireysel fotoğrafçılık dünyanın birçok yerinde insanların yaşamının ayrılmaz bir parçası haline geldi. Eastman Kodak Company'nin, 1888 yılında ilk fotoğraf makinesini piyasaya sürmesi ile fotoğrafçılık profesyonel bir endüstriden orta sınıftaki Amerikalıya hitap eden bir endüstriye dönüştürüldü. Bu gelişme ile Kodak, amatör fotoğrafçılığı Amerika'nın yanı sıra tüm dünyaya yayma çabalarının temelini de attı (Koban, 2009; Josephson, 2018).

Bireysel fotoğrafçılık sektörünün yaratılmasında ve yayılmasında öncü bir şirket olan Kodak, fotoğrafçılığı tüketicilerin günlük yaşamlarına nasıl dahil edeceği konusunda özel bir vizyon ve eşsiz bir yeteneğe sahipti.

Kodak, fotoğrafçılığı bilim insanları, siyasi katılım veya spor tutkunları için bir araç olarak kurgulayabilirdi. Ancak, insanların bireysel fotoğrafçılığı aile hayatı ile ilişkilendirmesini istiyordu. O nedenle, aile reklamları ile öncelikle Amerikan ailesine yatırım yapmayı tercih etti (Josephson, 2018).

Kodak, 19. yüzyıldaki başlangıcından bu yana bireysel fotoğrafçılığın yaygınlaşmasına adanmış bir Amerikan şirketi olarak kendini kanıtladı. Nancy Martha West, "The Lens of Nostalgia" adlı kitabında, Kodak'ın 20. yüzyılın başlarından itibaren Amerikalı tüketicilere, anılarının olumsuz veya acı veren yönlerini silerek, nostalji yoluyla deneyimler yaratmak için ev alanlarında bireysel fotoğrafçılığı kullanmayı öğrettiğini belirtti. 1950'lerde Kodak, diğer birçok Amerikan şirketinin aksine, Amerikanlaşma ve yeni profesyonel Amerikan ailenin avantajlarından yararlandı. Kodak'ın 1950'lerin popüler kültüründe ve 1950'lerde Kodak reklamlarında ortaya çıkışının analizi, Kodak'ın 1960'larda küreselleşmeden önce markasının ve ürünlerinin yeni bir Amerikan aile idealiyle bağlantısını nasıl yeniden doğruladığını gösterdi (Armitage, 2001; Josephson, 2018).

Kodak kurulduğu günden itibaren sektördeki en iyi fotoğrafçılık firmalarından biriydi. Teknolojik gelişme arayışında yenilikçi bir şirketti ve 20. yüzyılın büyük bölümünde bu konumunu korudu. 1950'den 1970'e kadar fotoğrafçılık büyük bir hızla gelişmeye başladı. 1970'li yıllarda Kodak'ın geliştirdiği Instamatic kameranın da yardımıyla fotoğrafçılık tüm dünyaya hızla yayılmaya başladı (Josephson, 2018).

Kodak'ın İnovasyon Yolculuğu

Kodachrome, Eastman Kodak tarafından 1935'te tanıtılan, 2009'da üretimi durdurulan ilk ticari ve sarılabılır renkli filmi. O zamanlar o kadar ünlüydü ki Paul Simon, Kodak'tan herhangi bir telif ücreti almadan "Kodachrome" adlı single eseri besteledi ve seslendirdi (Fotoğraf 3).



Fotoğraf 3: Paul Simon "Kodachrome" Single

Kaynak: Simon & Garfunkel News, 2015

National Geographic fotoğrafçısı Steve McCurry'nin üretimi sonlandırılan son Kodachrome rulusunda çektiği görüntülerin yer aldığı sergisiyle Kodak yeniden ilgi topladı. McCurry, ikonik "Afgan Kızı" fotoğrafı için de Kodachrome filmini kullandı (Fotoğraf 4).



Fotoğraf 4: Afgan Kızı

Kaynak: Steve McCurry, Pakistan, 1984

Filmden dijital fotoğrafçılığa geçiş, tüketici tercihlerinden kaynaklandı. Kolaylık ve anında tatminin ön planda olduğu hızlı yaşamlar, dijital teknolojiye olan talebi artırdı. Eastman Kodak öncelikle film fotoğrafçılığıyla ilişkilendirilse de dijital çağda da önemli bir rol oynadı. Eastman Kodak Company, kullanımı zor, ağır ve pahalı kameralardan, taşınabilir, kullanımı kolay ve ucuz olanlara, cam plakalardan rulo filmlere ve sonunda filmde dijital geçişte bir mihenk taşı haline geldi. Leica'nın ilk dijital telemetre kamerası olan Leica M8, Kodak tarafından üretilen 10.3 milyon piksel çözünürlüklü KAF-10500 CCD sensöre sahipti. Kodak, bir dönem Nikon ve Canon SLR fotoğraf makineleriyle uyumlu dijital arkalıklar üreterek dijital varlığını daha da genişletti. Kodak'ın ilk dijital arkalığı olan DSC100 Dijital Arkalık Sistemi, 1991 yılında Nikon F3 için üretildi ve 1.3 milyon piksel çözünürlükteydi (Fotoğraf 5). Şirket kendi profesyonel ve kompakt dijital fotoğraf makine serisini geliştirmeye ve pazarlamaya da devam etti. Kodak, NASA'nın aya giden ilk uzay mekiklerinde astronotların ay yüzeyini fotoğraflamak için kullandığı filmi de üretmesinin yanı sıra -yüksek çözünürlüklü sensörleri ile- Mars yüzeyindeki Pathfinder robot geziciyi donattı.



Fotoğraf 5: Kodak'ın ilk dijital arkalığı olan DSC100 Dijital Arkalık Sistemi

Kaynak: (Camera-Wiki, 2025)

Kodak'ın sanat dünyası üzerindeki etkisi çok derindi; şirketin fotoğrafçılık alanındaki yenilikleri bu mecrayı demokratikleştirdi ve sanatsal ifade için yeni yollar açtı. Kodak'ın sanat üzerindeki çeşitli boyutlardaki etkisi şu şekilde kategorize edilebilir: (i) Fotoğrafın demokratikleşmesi, (ii) anın estetiği, (iii) renkli fotoğraf, (iv) çağdaş yaşamın belgelenmesi, (v) deneysel fotoğraf, (vi) dijital görüntüleme ve çağdaş sanat, (vii) kültürel bellek ve nostalji.

Dijital fotoğraf makinesinin icadına bakıldığında Eastman Kodak Company'nin yaptığı atılımlar görülebilir. İlk dijital kamera olan Kodak Digital Prototype, 3.6 kg ağırlığındaydı ve 10.000 piksel (yani 0.01 milyon piksel) çözünürlüğe sahipti. 1950'de New York'ta doğan Elektrik Mühendisi Steven Sasson, Eastman Kodak için çalışıyordu. 1975 yılında Eastman Kodak laboratuvarında günümüz dijital fotoğraf makinelerinin atası sayılabilecek bir buluşa imza attı. Steven Sasson bu buluşun patentini 1977 yılında aldı. Bu makinenin siyah beyaz kayıt ortamı olan kasetlerdeki veriler, ilkel bir bilgisayara aktarılıp siyah beyaz televizyonda izlenebiliyordu (Fotoğraf 6). Çığır açan çalışmalarının takdiri olarak Steven Sasson, yıllar sonra dönemin Amerikan Başkanı Barack Obama tarafından Ulusal Teknoloji ve İnovasyon Madalyası ile ödüllendirildi.



Fotoğraf 6: Kodak Digital Prototype (1975)

Kaynak: Marsh, 2020

1975 yılında Eastman Kodak'ın laboratuvarlarında ilk dijital kamera tasarlandığında şirket bunun aynı zamanda potansiyel bir tehdit oluşturacağını tahmin edebilir miydi? Uzun zamandır etki alanı olan film pazarının, bu teknoloji nedeniyle hızla çökmüşe yaklaşacağını öngörmüş müydü? Kodak, dijital fotoğrafçılığın potansiyelini fark etti ve başından beri bunun geliştirilmesine yatırım yapsa da, rekabet stratejileri ve yatırım seviyeleri bakımından geride kaldı (Eythorsson vd., 2005).

Kodak ve Fujifilm, dijitalleşmenin öne çıktığı 2000'lerin başlarına kadar fotoğrafçılık endüstrisine hakim firmalardı. Her iki şirket de fotoğrafik film satışı ile başladığı sektörde ekipman satışına da odaklanarak iş hacmini genişletti. Benzer iş modelleri, ürün geliştirme geçmişleri, ürün portföyleri ve pazar odakları vardı. 2001 yılında, her iki şirket de dünya film pazarında toplam gelir, çalışan sayısı ve pazar payı açısından karşılaştırılabilir seviyelere ulaştı. İki şirket geliştirilen fotoğrafların rengine ve filmlerin fiyatlarında küçük farklılıklarla yüksek kaliteli fotoğrafik filmler üretmeye odaklandı (Fujifilm tarafından üretilen 35mm film canlı renklere sahipti ve Kodak'tan biraz daha düşük fiyatlıydı). Her iki şirket de fotoğrafçılık endüstrisindeki geniş bir nişi kaplamak için ucuz tek kullanımlık modellerden pahalı üst düzey profesyonel modellere kadar kamera üretti (Ho ve Chen, 2018). Dijital dönüşümde iki şirket farklı stratejiler uyguladılar. Kodak'ın bu dönemde hemen iş modelini değiştirmesi gerekiyordu. Ancak, mevcut iş modelini koruyarak dijital kamera pazarına girdi (Kikuzawa, 2024). Kodak, yenilik yapmaya devam edemedi ve Ocak 2012'de iflas koruması başvurusunda bulundu; patentlerini sattı ve eski sektörlerinden çekildi. Endüstri öncüsü ve teknoloji yenilikçisi olan Kodak, fotoğraf teknolojilerindeki dijital dönüşüm karşısında yüzyıllık film, kamera ve fotoğraf endüstrileri üzerindeki hakimiyetini hızla kaybetti. Aynı süreçle karşı karşıya kalan Kodak'ın uzun süredir rakibi Japon firması Fujifilm, kendini başarıyla yeniden yarattı ve yeni kârlı alanlara yönelerek ürün gamını çeşitlendirdi (Lucas ve Goh, 2009; Kotter, 2012; Ho ve Chen, 2018; Arbogast, 2023).

2001 yılında Kodak, dijital kamera pazarında güçlü bir konuma sahipti ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Sony'nin hemen ardından 2. sırada yer alıyordu. Ancak 2010 yılına gelindiğinde şirket 7. sıraya geriledi.

Canon, Sony ve Nikon gibi Japon devleri de hızla büyüyen pazarın peşine düştü. Şiddetli bir rekabetle karşı karşıya kalan ve uzun süredir lider olan Kodak, kendisini köşeye sıkışmış halde buldu. Japon Fujifilm şirketinin dijital çağa girişi de Kodak'ın gerilemesinde bir faktör olarak gösterilmektedir. Fujifilm fotoğraf filmi pazarında önemli bir paya sahip olarak Kodak'a ilk büyük darbeyi indiren firma oldu (Eythorsson vd., 2005). Kodak'ın pazar payındaki bu düşüş, film satışlarındaki azalma, Fujifilm ve Sony gibi köklü oyuncuların rekabeti, kameraların cep telefonlarına entegrasyonu ve Asyalı (özellikle Çin menşeli) şirketlerin ürettiği uygun fiyatlı modellerle rekabet edememe gibi bazı faktörlere bağlanabilir (Ho ve Chen, 2018). Kodak güçlü bir patent portföyüne sahipti; ancak teknolojiyi ticarileştirmeyi başaramadı ve bunun yerine lisansı başka şirketlere verdi (Hedetoft, 2023).

Kodak'ın Foto Muhabirlik Üzerine Etkisi

Kodak, etkili anlatıları yakalamak ve aktarmak için kullandığı araçlarla yıllar boyunca foto muhabirliği şekillendirmede önemli bir rol oynadı. Şirketin etkisi, görsel hikaye anlatımında dönüştürücü bir dönemin başlangıcını işaret eden, George Eastman tarafından 1888'de kurulmasına kadar uzanır. 20. yüzyılın başlarında Kodak, Brownie kamerasının piyasaya sürülmesiyle fotoğrafçılıkta devrim yarattı. Bu el tipi, uygun fiyatlı fotoğraf makinesi, fotoğrafçılığın -gazeteciler de dahil olmak üzere- daha geniş bir kitleye ulaşmasını sağladı. Brownie'nin basitliği ve taşınabilirliği, muhabirlerin anları spontane bir şekilde yakalamasına olanak tanıyarak foto muhabirliğin daha dinamik ve anlık bir biçim almasına yol açtı (ACS, 2025).

Kodak'ın foto muhabirliğe en kalıcı katkılarından biri, daha önce kullanılan hantal cam plakaların yerini alan esnek film ve rulo filmleri geliştirmesi ile gerçekleşti. Böylece, foto muhabirleri için görüntü yakalama süreci daha kolay hale geldi. Bu yenilik, kamera teknolojisindeki ilerlemelerle birleştiğinde gazetecilerin haber olaylarını aktarırken daha mobil ve duyarlı olmalarını sağladı. Kodak'ın fotoğrafçılara pratik araçlar sağlama taahhüdü, foto muhabirlik uygulamalarının gelişimini olumlu yönde etkiledi. Kodak filmlerinin çok yönlülüğü, zorlayıcı foto muhabirliğin ayırt edici özelliği olan samimi anların yakalanmasında daha fazla hareketlilik ve doğallık sağladı (Artisan Obscura, 2025; Britannica, 2025).

Kodak'ın yeniliğe olan bağlılığı, görsel hikaye anlatımı için daha geniş bir yelpaze sunan renkli fotoğrafçılığa kadar uzanıyordu. 1930'larda Kodachrome filminin piyasaya sürülmesi, foto muhabirlerin dünyanın canlı gerçeklerini renkli olarak yakalayıp aktarmalarına olanak tanıyan önemli bir atılım oldu. Bu yenilik gazetecilikte görsel anlatıyı daha da zenginleştirdi. Kodachrome, renkli görüntüler aracılığıyla daha incelikli ve ilgi çekici hikayeler anlatmak isteyen gazeteciler için temel bir araç haline geldi (Wikipedia, 2025).

35mm film ilk olarak Kodak tarafından icat edilirken, Kodak'ın popüler hale getirdiği 35mm film formatı sektörde standart haline geldi. Bu format, foto muhabirlerinin bir dizi görüntüyü hızlı bir şekilde yakalamasına, olay dizilerini ve belirleyici anları belgelemelerine, haber olaylarındaki dinamik sekansları ve belirleyici anları yakalamalarına olanak sağladı. Kodak filminin güvenilirliği ve tutarlılığı, çağları tanımlayan ve insan deneyimini yakalayan ikonik görüntülerin yaratılmasına katkıda bulundu (SanalSergi, 2025).

Fotoğrafçılık dijital çağa girdiğinde, Kodak hızla değişen teknolojik dönüşümlere uyum sağlamada zorluklarla karşılaştı. Dijital kameraların yaygınlaşması ve film kullanımının gerilemesi, geleneksel film tabanlı şirket için önemli engeller oluşturdu. Şirket dijital çağda zorluklarla karşılaşsa da bıraktığı miras, çağdaş fotoğrafçılığın ilkelerinde, uygulamalarında ve kültürel öneminde yankılanmaya devam etmektedir. Kodak'ın katkıları, donanım ve filmin ötesine uzanır. Şirket, toplumun görsel kültürünü şekillendirmede, insanların görüntülerle nasıl algılandığı ve etkileşim kurduğu konusunda etkili bir rol oynadı.

Kodak'ın Medya Üzerine Etkisi

Kodak'ın medya endüstrisindeki varlığı, özellikle görsel hikaye anlatımı ve içerik oluşturma alanında önemli oldu. Şirketin yenilikleri geleneksel ve dijital medyada önemli bir iz bırakarak görüntülerin ve videoların nasıl yakalandığını, işlendiğini ve paylaşıldığını şekillendirdi. Kodak'ın medya üzerine etkisi geleneksel film ve televizyon prodüksiyonunu, basılı medyada fotoğrafçılığı, reklam ve pazarlamayı, dijital görüntüleme ve sosyal medyayı, kültürel etki ve popülerliği, medya teknolojisindeki yenilikleri, arşivlemeyi ve korumayı kapsamaktadır. Şirketin yenilikleri hikayelerin görsel olarak anlatılma biçimini şekillendirdi; dünya çapındaki medya endüstrilerinin daha geniş kültürel ve teknolojik ortamına da katkıda bulundu.

Kodak filmi uzun süreler film ve televizyon endüstrisinde önemli bir konuma sahip oldu. Klasik ve zamansız bir estetik arayan film yapımcıları, zengin bir renk paleti ve daha geniş bir dinamik aralık yakalama yeteneği nedeniyle sıklıkla Kodak filmi tercih ettiler. Bu özellikler, görüntünün genel dokusuna ve derinliğine katkıda bulunarak, izleyicilerle belirli bir duygusal rezonans oluşturuldu (Hediger ve Vonderau, 2009; Richards, 2009).

Eastman Kodak'ın özellikle gazeteler ve dergiler olmak üzere basılı medya üzerine etkisi çok derin oldu. Foto muhabirleri ve editöryal fotoğrafçılar, etkileyici görsel anlatıları yakalamak ve yaymak için Kodak kameralarına ve filmlerine güvendi. Şirketin yüksek kaliteli fotoğraf malzemeleri üretmesi, basılı medya yayınlarının görsel anlatım yeteneklerini şekillendirdi. Bu erişilebilirlik ve güvenilirlik, fotoğrafçıların kritik anları belgeleyip paylaşımlarını güçlendirerek, daha bilgili ve görsel olarak etkileşimli bir okuyucu kitlesi oluşturdu (Lucas ve Goh, 2009; Josephson, 2018; West, 2020).

Eastman Kodak'ın pazarlama kampanyaları, ticari amaçlarının ötesine geçerek ikonik bir statüye ulaştı ve popüler kültür içinde fotoğrafçılığın kültürel algısını şekillendirdi. Yaygın olarak kullanılan "Kodak anı" ve kolayca tanınabilen Kodak logosu gibi ifadeler, kolektif bilinçaltına derinden yerleşti, hayatın özel anlarını yakalamak ve değerlendirmek için bir kısaltma görevi gördü. Bu unsurlar, reklam malzemelerinin ötesine geçerek, çeşitli medya platformlarında daha geniş pazarlama stratejilerine entegre oldu. Kodak'ın pazarlamasının kalıcı gücü, tüketicilerle duygusal bir düzeyde bağlantı kurma ve fotoğrafçılık yoluyla anılar yakalama eylemine yönelik bir nostalji duygusu oluşturma yeteneğinde yatmaktadır (Sturken, 2017; Josephson, 2018).

Görsel medya dijital formatlara geçiş yaptıkça, Kodak dijital görüntüleme teknolojilerini benimseyerek adapte olmaya çalıştı. Dijital kameralar şirketin dijital alandaki varlığını ve sosyal medya platformlarında görüntülerin yaygın olarak paylaşılmasını kolaylaştırdı. Kodak'ın fotoğrafçılıktaki mirası, bireylerin dijital çağda görsel içerikle etkileşim kurma ve paylaşma biçimini etkilemeye devam etmektedir (Lucas ve Goh, 2009; Sturken, 2017).

Eastman Kodak markası, ticari amacının ötesine geçerek kültürel bir ikona dönüştü ve çeşitli medya platformlarında fotoğrafçılık ve görüntülemenin temsiline önemli bir etki yaptı. Kodak markasının kalıcı popülerliği ve yaygın tanınırlığı, medya ile ilgili tartışmalarda, belgesellerde ve tarihi retrospektiflerde devam eden varlığına katkıda bulunmaktadır. Halkın hayal gücünü yakalayarak ve fotoğrafçılığın belirli bir dönemine yönelik bir nostalji duygusu oluşturarak Kodak markası, bir üretici rolünün ötesine geçerek, görsel iletişimin daha geniş anlatısı içinde güçlü bir sembol haline geldi (Josephson, 2018).

Eastman Kodak'ın tarihi seyri, medyadaki teknolojik inovasyona sıkı sıkıya bağlıdır. Brownie el kamerasında, film ve daha sonra dijital görüntüleme teknolojilerindeki ilerlemelerde öncülük yapan Kodak, sürekli olarak görsel anlatımın sınırlarını zorlayan itici bir güç oldu. Bu değişmeyen inovasyon taahhüdü, şirketin kendisinin ötesine uzanan derin bir dalgalanma etkisi yarattı. Kodak'ın teknolojik ilerlemeleri yalnızca bireysel görüntü yapımcılarını güçlendirmekle kalmadı, aynı zamanda çeşitli medya sektörlerinin evrimini de etkileyerek görsel anlatıların nasıl yakalandığı, yayıldığı ve tüketildiğini şekillendirdi (Albarran, 2013).

Kodak'ın görsel anıları korumaya yönelik taahhüdü, medya arşivlemedeki rolüne kadar uzanır. Kodak filminin ve görüntüleme ürünlerinin dayanıklılığı, tarihi anların korunmasına katkıda bulunarak, görsel kayıtların gelecek nesiller için kullanılabilir olmasını sağladı. Kodak'ın etkisinin bu arşivleme yönü, özellikle medya tarihi bağlamında çok önemlidir.

Dijitalleşme Sürecinde Kodak'ın Çöküşü

George Eastman'ın 1888 yılında kurduğu Eastman Kodak, oldukça başarılıydı ve küresel ölçekte "Kodak" olarak marka değeri haline geldi. Kodak, kendi kendine yeterlilikle kurulan bir şirketti. Kimya ve inovasyondaki kökenleri ile Ar-Ge ile sıfırdan teknolojilerin yaratıldığı, elde edilen kârın işletmeyi büyütmek için yeniden yatırıldığı, dikey entegrasyon, çalışanlarına ömür boyu kariyer ve ilerleme fırsatları sunan bir şirket modeli oldu. Kodak, fotoğrafik film ürünleri ve kameralarıyla tanınıyordu; 20. yüzyılın büyük bir bölümünde ABD film pazarının yaklaşık %90'lık payına sahip olarak alanda baskın bir konum elde etti (Reigle, 2001; Lucas ve Goh, 2009; Prenatt vd., 2015).

1975 yılında Kodak, tüm dijital kameralarda kullanılacak olan temel teknolojiyi icat etmesine rağmen, dijital kamera sektörünü aktif olarak geliştirmede. 1980'lerde "Fujifilm ve Kodak, dijital çağın kendilerine doğru ilerlediğini biliyordu, ancak soru ne yapılacağıydı". Bu iki firma dijital dönüşüm sürecinde farklı yaklaşımlar sergilediler (Scott, 2016).

Kodak yönetimi fotoğraf filminin başarısına o kadar odaklandı ki, analog teknolojinin gerilemesi, dijital teknolojinin yükselişi ve dijital devrimin saldırısını yeterince algılayamadı. Uzun süredir rekabetin olmaması, yönetimi rekabet konusunda kaygısız hale getirdi. İlk dijital dönüşümü Kodak yapmadıkça, diğer firmaların bu dönüşümü yapmayacağına inandılar. Kodak'ın orta düzey yöneticileri ve Kodak'ın katı, bürokratik yapısı, görüntüleri yakalama ve paylaşma sürecini dramatik bir şekilde değiştiren yeni teknolojiye hızlı bir tepki vermeyi engelledi. Ardı ardına gelen yeni CEO'lara rağmen, Kodak'ın orta düzey yöneticileri dijital teknolojiye geçiş yapamadı. Kodak'ın tedarik tarafı olarak stratejik eylemleri, talebin hızlı değişimlerine karşı

irrasyonel oldu (Hess, 2014; Mendes, 2016). Kodak yönetimi fotoğrafik filmin geleceğine inandı ve bu işe yatırım yapmaya devam etti. Çin ve diğer gelişmekte olan ekonomilerdeki film talebi beklentisiyle doğrudan yatırımlarını artırdı (Stanwick ve Stanwick 2020; Kikuzawa, 2024). Kodak yeni ortaya çıkan pazarları doğru okumakta başarısız oldu ve yeni Çin'li orta sınıfın büyük miktarda film satın alacağı umuduyla doğrudan Çin'e yatırım yaptı. Ancak bu hedef kitle dijital kameraları daha cazip buldu ve filmli kamera sahibi olmadan dijital kameralara geçti. Kodak, bu yeni teknolojiden yararlanamamasının bir sonucu olarak iş gücünde neredeyse %80'lik bir düşüş, pazar payı kaybı, düşen hisse senedi fiyatı ve önemli iç karışıklık yaşadı (Ho ve Chen, 2018).

Bilgi teknolojisi, yeni dijital ürünler ve hizmetler yaratılarak endüstrileri dönüştürme potansiyeline sahiptir. Fujifilm tedarik tarafı olarak değişen talebe rasyonel bir şekilde yanıt verdi, Kodak'ın eylemleri ise irrasyonel bir şekilde yanlış ayarlandı ve başarısız oldu (HBR, 2025). Kodak durağan döneme girerken Fujifilm proaktif bir şekilde yeni fırsatları takip etti, geleneksel film işiyle ilgili bir dizi ürün geliştirdi. Xerox şirketi ile ortak girişim yapan Fuji Xerox'u satın aldı ve fotokopi makineleri ve ofis otomasyon ekipmanlarına kadar pazarını genişletti. Kodak'ın başarısızlığı, eski iş modeline olan irrasyonel bağlılığından kaynaklanırken Fujifilm'in başarısı yeni bir iş modelini agresif bir şekilde uygulamasından kaynaklanır (Shibata vd., 2022; Kikuzawa, 2024).

Dijital fotoğrafçılığın tanıtılmasından önce, fotoğrafçılık endüstrisine Kodak ve Fujifilm hakimdi. 1934 yılında Japon hükümetinin yerli bir fotoğrafçılık endüstrisi kurma planı kapsamında kurulan ve Dainippon Celluloid Co. Ltd.'in fotoğrafçılık işini devralan Fujifilm, Kodak'ın ardında "sürekli ikinci" konumdaydı. Fujifilm, yerel olarak fotoğraf filmi üretmeyi amaçlayarak Ar-Ge çalışmaları yürüttü ve başarılı oldu. Dijital dönüşüme geçişin kritik yıllarında, Kodak fotoğraf arenasında hala liderdi. Ancak, 1993, 2000 ve 2005 yıllarında CEO değişiklikleri yaşandı. Farklı vizyon ve stratejilerle göreve gelen yeni CEO'lar, şirketi görüntüleme veya dijital baskıya yeniden odaklamak için sağlık sektöründe çeşitlenmeye yöneltti. 1990'dan itibaren her Kodak CEO'su, çok ihtiyaç duyulan değişimi sağlamakta zorluklar yaşadı. Kay Whitmore (1990-1993 dönemi CEO'su), kültür değişiminin zor olduğunu fark etti. George Fisher (1993-2000 dönemi CEO'su), gümüş halojenür teknolojisinin karlılığını sürdürmeyi tercih etti. Dan Carp (2000-2005 dönemi CEO'su), şirketin değişim sürecini etkin bir şekilde yönetmediğini gözlemledi ve Antonio Perez (2005-2014 dönemi CEO'su), Kodak'ın yüzyıl boyunca aynı stratejiyi sürdürmesinin yanlış olduğuna inandı (Prenatt vd., 2015).

Öte yandan, Fujifilm'in 2000 ile 2016 yılları arasında başkanlık yapan tek CEO'su Shigetaka Komori'ydi. O dönemde Fujifilm'in CEO'sunun film bölümünden seçilmesi bir gelenektir. Ancak Komori, film bölümünde olmamasına rağmen CEO olarak seçildi. Uzun vadeli vizyonu, bağlılığı ve başkan olmadan önceki güçlü liderlik tarzı sayesinde Fujifilm daha esnek bir yaklaşım sergiledi. Bu, "değişime dirençli" olarak bilinen Japon firmaları için, alışılmadık bir durumdu (Ho ve Chen, 2018; Kikuzawa, 2024).

Fujifilm'in ürün portföyü arasında fotoğraf filmleri, mikrofilmler, X-ışını filmleri, kameralar, dijital fotoğraf bitirme sistemleri, manyetik bantlar ve diskler, X-ışını görüntüleme ve diğer tanılayıcı görüntüleme sistemleri, endoskopi sistemleri, yazıcılar, cilt bakım kozmetikleri, besin takviyeleri ve diğerleri bulunuyordu. Fujifilm, 1980'lerde yurtdışında üretimini genişletmeye başladı (Kikuzawa, 2024). Kodak geleneksel analog "gümüş halojenür" teknolojisini kullanmaya devam ederken, Fujifilm ve diğer rakipler farklı stratejiler izledi. Fujifilm dijital trende geçerek ABD'de dijital fabrikalar açtı ve Kodak'ın pazarlama imparatorluğuna kendi arka bahçesinde meydan okudu. Ayrıca, 1984 Los Angeles Olimpiyatları'nın sponsorluk haklarını kazanarak önemli bir adım attı (Kmia, 2022). Fujifilm'in ticari olarak piyasaya sunduğu ilk dijital kamera ise 1988 yılında tanıtıldı (Ho ve Chen, 2018).

Fujifilm, mevcut teknolojilerini yeniden yapılandırarak fotoğrafik film işinde geliştirdiği teknolojileri diğer endüstrilere de uyguladı. Şirket, sıvı kristal ekran panel filmleri, kozmetik, ilaç, sağlık ürünleri ve rejeneratif tıp pazarlarına adım attı. Fujifilm, sürdürülebilir büyüme sağlamak için bu alanlarda sürekli yenilik yaparak rekabetçi ürünler geliştirdi. Hewlett-Packard, Canon, Sony ve Kodak gibi rakiplerini geride bıraktı. Ayrıca, evde depolama ve baskı özelliklerine dayalı dijital ürünler piyasaya sürerek kolaylık, depolama ve seçicilik için yeni talepler oluşturdu. Yönetim alanında, kameralarını film işleme teknolojisiyle paketleyerek zekice bir pazarlama stratejisi izledi ve genellikle filmleri ve işlem kimyasallarını satabilmek için kameraları hediye etti. Facebook'un doğuşuyla birlikte baskı kültürü ortadan kalktı. Çoğu tüketici fotoğraf basmayı bırakıp, fotoğraflarını çevrimiçi paylaşmaya başladı (Arbogast, 2023).

Çift yönlü bir organizasyon, hem keşif hem de kullanımı aynı anda gerçekleştirir. Keşif, yenilikçi bir kurumsal faaliyet olup, yeni işlerin ve/veya pazarların tohumlarını belirlemeyi ve bunları geliştirmeyi içerir. Kullanım ise mevcut bilgi, beceri ve deneyimin geliştirilmesiyle, bir şirketin mevcut ana iş kollarında yeni ürün ve hizmetlerin oluşturulmasına yönelik olarak mevcut bilgi birikiminin rafine edilmesini kapsar (March, 1991;

Katila ve Ahuja, 2002; He ve Wong, 2004; Holmqvist, 2004; O'Reilly ve Tushman, 2004; Govindarajan ve Trimble, 2005; Dabrowska vd., 2019; Hansen vd., 2019; Shibata vd., 2022).

Kodak vakası, kullanım etkisinin gücünü açıkça göstermektedir. Kodak, keşif yönünde sıkça değişiklikler yaptı. Dijital fotoğrafçılık yakın gelecekte yükselen bir teknoloji olma potansiyeline sahip olmasına rağmen, Kodak dijital fotoğrafçılıkla ilgili ilk keşif aşamasında bile yön değiştirerek fotoğraf filmi işine geri döndü. Kodak'ın keşif yönündeki değişikliklerinin büyük olasılıkla kullanım etkisinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Öte yandan, Fujifilm, belirli bir keşif yoluna odaklanarak, bu keşif alanlarını biriken bilgi aracılığıyla organizasyonel olarak tanımlayabildi (Shibata vd., 2022).

Japon elektronik devleri olan Sony, Canon, Casio ve Toshiba, dijital iş dünyasında önemli adımlar attılar. 1990'ların sonlarına doğru, ABD'deki tüketiciler, bu Japon şirketlerinin ürettiği dijital kameraları tercih etmeye başladılar. Toshiba tarafından icat edilen USB bellek teknolojisinin kullanımının artması, dijital ürün üreticileri arasındaki rekabeti hızlandırdı (Komori, 2012; Kikuzawa, 2024). Bu gelişmelerin sonucunda film tabanlı fotoğrafçılık alanında bir zamanlar baskın bir güç olan Kodak, dijital devrime uyum sağlamakta zorlandı. Dijital kameralar ve akıllı telefonların yükselişi, kullanıcıların anında fotoğraf çekmelerine, depolamalarına ve paylaşmalarına olanak tanıyarak geleneksel film tabanlı fotoğrafçılık pazarını alt üst etti. 2000 yılından sonra dönüşüm stratejisinin bir parçası olarak Kodak, dijital fotoğrafçılığa ve baskıya odaklanmaya başladı. Firma aynı zamanda agresif patent davaları yoluyla gelir elde etmeye çalıştı. Şirket, iflastan kaçınmak için geniş patent portföyünü satmaya veya lisanslamaya çalıştı. İflas koruma başvurusu da yapan şirket, önemli miktarda eski borcunu ödeyerek 3 Eylül 2013'te iflastan kurtuldu. Daha sonra Kodak, ticari baskı endüstrisi için yazılım ve teknoloji sağlamaya odaklandı. Kişiselleştirme ve belge görüntüleme alanındaki faaliyetler, daha sonra Kodak Emeklilik Planı'na ait bir yan kuruluş olan Kodak Alaris tarafından devralındı. Bu dönemde, Kodak'ın eski parlaklığı geriledi ve şirket artık Fujifilm'e ciddi bir rakip olarak görülmemeye başladı (Mourdoukoutas ve Stefanidis, 2023; Kikuzawa, 2024).

Kodak, cömertliği ve çalışan refah programları nedeniyle çalışanları tarafından genellikle "Büyük Sarı" veya "Büyük Sarı Baba" olarak anılırdı. Kodak'ın modern dönemdeki çöküşü, dijital değişime yavaş yanıt vermesi, dijital görüntüleme alanındaki fırsatları kaçırmaması, finansal yönetim sorunları ve değişen tüketici alışkanlıklarına uyum sağlama başarısızlığı ile ilişkilendirilebilir. Şirketin düşüşü, köklü kuruluşların teknolojideki ve pazar dinamiklerindeki dönüştürücü değişimlerle karşı karşıya kaldığında alması gereken derslerle doludur.

Fotoğrafçılık, zamanla Kodak'ın hayal ettiği şeyden çok farklı bir anlam ifade etmeye başladı. Günümüzde tüketiciler fotoğrafçılıkla çevrili olsa da, insanların eskisi gibi sahnelenmiş aile portreleri çekmesi çok daha az yaygındır. Aile Nostaljisi reklamlarına bu kadar fazla güvenerek Kodak, fotoğrafçılık dünyası hızla değişirken geçmişte sıkışıp kaldı. Kodak'ın uzun yıllara dayanan başarısına rağmen, artık "Kodak anı"nda yaşamıyoruz. Dünya genelindeki tüketiciler hâlâ Kodak adını ve ünlü sarı logosunu tanıyabilir. İflasın eşliğine gelmesine rağmen, Kodak tamamen ortadan kalkmadı ve hâlâ varlığını sürdürüyor; ticari baskı pazarında ise niş bir konumda yer alıyor. Ancak, eski parlaklığının yalnızca bir gölgesi haline geldi (De Grazia, 2005; Jacobi, 2012; Josephson, 2018; Hedetoft, 2023).

TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Fotoğrafla özdeşleşmiş bir isim olan Kodak, görsel dünyaya önemli bir iz bırakarak insanların görüntüleri yakalama, paylaşma ve algılama biçimlerini şekillendirdi. Kodak'ın yeniliklerinin derin etkisi, fotoğrafçılığın teknolojik evriminin yanı sıra görsel hikaye anlatımının kültürel ve toplumsal boyutlarını da etkiledi. Bu etkiler şöyle sıralanabilir: (i) Fotoğrafçılığın demokratikleşmesi, (ii) kültürel ikon ve terminoloji, (iii) teknolojik yenilik, (iv) film endüstrisine etkisi, (v) dijital görüntülemeye geçiş, (vi) marka mirası ve nostalji, (vii) arşivleme ve koruma üzerindeki etkisi, (viii) amatör fotoğrafçılık ve aile albümlerine etkisi, (ix) reklamcılık ve pazarlamanın gelişimi, (x) görsel kültür üzerindeki sürekli etkisi.

Kodak'ın yeniliklerinin derin etkisi, fotoğrafçılığın teknolojik evrimi ve görsel hikaye anlatıcılığının kültürel ve toplumsal boyutlarını da etkiledi. Kodak'ın fotoğrafçılığı demokratikleştirmedeki rolü tartışılmazdır. 1900 yılında Brownie kamerasının tanıtımı, sıradan insanların amatör fotoğrafçılar olmasını sağlayarak fotoğrafçılığı dönüştürdü. Bu ulaşılabilirlik, fotoğrafçılığı resmi bir stüdyo uygulamasından günlük, spontane bir aktiviteye dönüştürdü. "Kodak anı" gibi ifadeler kültürel söz varlığımıza yerleşti. Kodak'ın etkisi, fotoğrafçılığın fiziksel dünyasını aşarak dile ve popüler kültüre nüfuz etti ve unutulmaz anların yakalanmasının bir sembolü haline geldi. Kodak'ın mirası, fotoğraf endüstrisini şekillendiren teknolojik yeniliklere derinden bağlıdır. George Eastman tarafından rulo filmin icadından renkli fotoğrafçılık ve dijital görüntüleme alanındaki gelişmelere kadar Kodak, mümkün olanın sınırlarını zorlayarak sürekli öncülük etti. Kodak'ın etkisi, film endüstrisine kadar uzanır; film ürünleri, sayısız ikonik film ve televizyon dizisinin görsel estetiğini tanımlamada önemli bir

rol oynadı. "Kodak görünümü" sinematik hikaye anlatımıyla özdeşleşti. Analogdan dijital geçiş sürecinde bir çok konuda geç kalmış olsa da zamanla dijital teknolojileri benimseyerek dijital kameralar ve yazıcılar geliştiren şirket, dijital çağda geçerliliğini belirli bir düzeyde de olsa korudu. Kodak markası, ticari kökenlerini aşarak, bir nostalji sembolü haline geldi. Kodak adıyla özdeşleşen duygusal yankı, bireysel ve kolektif anılara bir bağ duygusu uyandırarak ikonik statüsünü pekiştirdi. Kodak'ın ürünleri, dayanıklılıkları ile biliniyordu. Tarihi görsel kayıtların arşivlenmesi ve korunmasında firma önemli bir rol oynadı. Kodak'ın sadelik ve erişilebilirlik konusundaki taahhüdü, amatör fotoğrafçılığı devrim niteliğinde değişikliğe uğrattı. Aile albümleriyle dolup taşan "Kodak anları"nın yaygınlaşması, kişisel belgeler ve hafıza koruma konusunda toplumsal davranış değişikliği toplumun fotoğrafa verdiği önem konusundaki dönüşümü de işaret etmektedir. Kodak'ın reklam kampanyaları fotoğrafçılık algısının şekillenmesinde etkili oldu. "Siz düğmeye basın, gerisini biz hallederiz" gibi ikonik sloganlar, Kodak'ın evrensel bir marka olmasına katkıda bulundu ve görsel üretime yönelik kültürel bakış açılarını etkiledi. Günümüz dijital çağında bile Kodak'ın etkisi sürmektedir. İkonik markası ve tarihi önemi, çağdaş görsel kültürü şekillendirmeye devam ederek, toplumun görsel hikâye anlatıcılığına nasıl değer verdiğini ve nasıl ilişki kurduğunu açıklamaktadır. Kodak örneği, günümüzün hızlı ve sürekli değişen iş dünyasında yeniliğin önemine dair çarpıcı bir hatırlatıcı olarak hizmet etmektedir. Bu örnek, organizasyonların stratejilerini sürekli olarak uyarlamaları ve rekabet gücünü koruyup ilerlemek için yeniliği benimsemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Yeniliğin önemini fark edemeyen şirketler, rekabet avantajlarını ve nihayetinde pazar paylarını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır.

Yenilik ve strateji, birbirinden bağımsız değil, aksine birbirine bağlı kavramlardır. Yenilik, iyi düşünülmüş ve uygulanmış bir stratejinin sonucu olabileceği gibi, stratejinin oluşturulmasına da yön verebilir. Organizasyonlar, bu iki kavram arasındaki simbiyotik ilişkiyi fark etmeli ve bunu avantajlarına kullanmalıdırlar. Yenilik stratejiden kaynaklanabileceği gibi, strateji de yenilik yoluyla güçlendirilebilir. Yenilik yapmama, Kodak'ın çöküşünde olduğu gibi, ağır sonuçlar doğurabilir. Günümüzün hızlı tempolu iş ortamında öne geçebilmek için organizasyonlar, yeniliğe öncelik vermeli ve stratejilerini piyasa talepleriyle uyumlu olacak şekilde sürekli olarak uyarlamalıdır. Değişimin hızla norm haline geldiği bir dünyada, rasyonel hareket eden şirketlerin hayatta kalacağı, irrasyonel davrananların ise yok olacağı düşünülmektedir. Ancak yakın zamanda yaşanan bir örnekte, hızla değişen bir ortamda rasyonel hareket eden iki firmadan biri elenirken, diğeri hayatta kalmayı başardı. Hayatta kalamayan firma dijitalleşme dalgasına uyum sağlayamayan Kodak; diğeri ise bu dalganın üstesinden gelen Fujifilm'dir.

2000 yılına kadar, teknolojinin kötü yönetimi nedeniyle şirket başarısızlıkları belirli bir düzeydeydi. Bu başarısızlıklar, teknoloji yönetimi başlığı altında yer alan çeşitli nedenlerden kaynaklanıyordu. Bu nedenlerden bazıları, yönetimin şu konulardaki yetersizliği idi: (a) Teknoloji yönetiminin kötü tasarlanmış ürünlere yol açtığını kabul etmek, (b) Teknolojinin "en iyi zaman için" yeterince olgun olmadığını fark etmek, (c) Yeni teknolojinin kullanıldığı ürünlerin geliştirilmesi, üretimi ve işletilmesinde büyük maliyetleri doğru bir şekilde tahmin etmek, (d) Firmanın endüstrisinde, eski ve yerleşik teknolojisinin yerini alan daha yeni bir teknolojiye yönelik bir paradigma kaymasını kabul etmek.

Kodak'ın modern çağda düşüşü, bir dizi faktörün birleşimine bağlanabilir ve teknoloji değişiklikleri ile değişen tüketici tercihlerini yönetmeye çalışan mevcut şirketler için bir uyarı niteliği taşır. Kodak'ın modern çağda karşı karşıya kaldığı zorluklar ve önem kaybetmesine yol açan başlıca nedenler arasında dijital devrim, dijital çağın erken benimsememe, dijital görüntüleme kaçırılan fırsatlar, dijital görüntülemeye gelir elde edememe, finansal yanlış yönetim, film işine aşırı odaklanma, marka lisanslaması, değişen tüketici alışkanlıkları, küresel ekonomik faktörler ve hızlı teknolojik ilerlemeler yer almaktadır.

Kodak'ın finansal çöküşünün temel nedeni, yenilik yapmayı reddetmesiydi. Kodak uzun süredir pazar payı ve geleneksel film ürünlerindeki tekel konumundan memnundu ve şirketin değişen dünyada iş stratejisini hızla yeniden tasarlaması gerekiyordu. Dijital kameralar ortaya çıktığında Kodak trendlere ayak uydurmak için hiçbir çaba sarf etmedi, pazar talebine karşı kibirli bir tavır takındı ve teknoloji ile yenilik yapmayı reddetti. Pazardan silinmesi kaçınılmazdı.

Kodak ve Fujifilm, yüksek kaliteli mühendislik yeteneklerine, güçlü bir bilimsel ve araştırma altyapısına ve onlarca yıl süren bir teknolojik bilgi birikimine sahipti. Ancak, şirket kültürleri, vizyonları, liderlik tarzları ve stratejik yaklaşımları, iki firmayı birbirinden ayıran temel faktörlerdi.

Sonuç olarak, Kodak'ın başarısızlığı, değişen pazar koşullarına uyum sağlama, yenilik yapma ve değişime açık bir kültüre sahip olma eksikliğine bağlanabilir. Kodak'ın başarısızlığı, değişen zamanlara uyum sağlamaya istekli olmayan işletmeler için bir uyarı hikayesidir. Eski moda iş modellerine ve teknolojilere bağlı kalan şirketler, daha çevik, vizyoner ve ileri görüşlü rakiplerle rekabet edemez hale gelme riskiyle karşı karşıyadır.

KAYNAKÇA

Albarran, A. B. (2013) *Media Management and Economics Research in a Transmedia Environment*. 1st ed., 294 p., eBook ISBN: 9780203538326.

Armitage, S. (2001) *Kodak and the Lens of Nostalgia*. By Nancy Martha West (Charlottesville: University Press of Virginia, 2000. xx, 242 pp. ISBN 0-8139-1958-4. Paper, \$16.95, ISBN 0-8139-1959-2.), *Journal of American History*, 88, 2, 671

ACS (2025) George Eastman, Kodak, and the Birth of Consumer Photography. Available at <https://www.acs.org/education/whatischemistry/landmarks/eastman-kodak.html>. Accessed January 16, 2025.

HBR (2025) "Kodak's Downfall wasn't about Technology" by Scott D. Anthony. Harvard Business Review, Available at <https://hbr.org/2016/07/kodaks-downfall-wasnt-about-technology>. Accessed January 16, 2025.

Arbogast, G. W. (2023) Mismanagement of Technology. *Proceedings of the 2023 IEMS Conference*, 73-82.

Artisan Obscura (2025) The Kodak Brownie Camera: The Camera That Brought Photography to the Masses. Available at <https://www.artisanobscura.com/aojournal/2024/1/19/the-kodak-brownie-camera-the-camera-that-brought-photography-to-the-masses?format=amp>. Accessed January 16, 2025.

Britannica (2025) "George Eastman American Inventor, Entrepreneur, and Manufacturer". *Encyclopedia Britannica*, Available at <https://www.britannica.com/money/George-Eastman>. Accessed January 16, 2025.

Camera-Wiki (2025) Kodak DCS 100. Available at http://camera-wiki.org/wiki/Kodak_DCS_100. Accessed January 16, 2025.

Crawford, B.T. (2011) *Consumer-Driven Innovation: A Photography Case Study*, Master of Science Thesis in Engineering, Faculty of the Graduate School of The University of Texas at Austin, USA, 57 p.

Eythorsson, E., Geyer, H., Iosif, O. ve Trullàs, R. (2005) "Eastman Kodak", (A Case Study Paper), Universitat Pompeu Fabra (UPF), Department of Economic and Business, 12 p.

Hedetoft, U. A. (2023) *Business Transformation: The Obstacles of Metamorphosis in a Company*, Master Thesis in International Management, 65 p, Escola de Administração de Empresas de São Paulo of Fundação Getulio Vargas, Sao Paulo, Brazil.

Hediger, V., Vonderau, P. (2009) *Film that Work: Industrial Film and the Productivity of Media*. Amsterdam University Press. ISBN: 978 90 8964 012 3, 496 p.

Ho, J. C., Chen, H. (2018) *Managing the Disruptive and Sustaining the Disrupted: The Case of Kodak and Fujifilm in the Face of Digital Disruption*. *Review of Policy Research*, 35, 3, 352-371.

Hoover, G. (2018) *The Greatest Technology Entrepreneur in U.S. History? George Eastman*. Archbridge Institute. Available at <https://www.archbridgeinstitute.org/the-greatest-technology-entrepreneur-in-u-s-history-george-eastman/> Accessed January 16, 2025.

Jacobi, E. (2012) *iGlobalization: Kodak, Apple, and the Evolution of U.S. Employment from 1960 to 2012*. Honors Thesis, 67 p. Hofstra University Global Studies and Geography Department, New York, USA.

Josephson, K. (2018) *Global Kodak: The Instamatic, Family Values, and Kodak's Marketing Strategy, 1950-1970*. Honors Thesis, 85 p. Duke University Department of History, North Carolina, USA.

Kikuzawa, K. (2024) *Environmental change and rational failure of the firm: Application of an integrated model of transaction costs and dynamic capacities*. *SN Business & Economics*, 4, 31.

Koban, M. (2009) *Reklam Fotoğrafçılığında Göstergeler ve Faşist Estetik*. Yüksek Lisans Tezi, 93 p. Marmara Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü Fotoğraf Anasanat Dalı, İstanbul, Türkiye.

Lucas Jr., H. C. & Goh, J. M. (2009) *Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution*. *The Journal of Strategic Information Systems*. 18, 46-55.

Marsh, A. (2020) *How the digital camera transformed our concept of history: We're capturing the mundane as well as the memorable*. *IEEE Spectrum*. Available at <https://spectrum.ieee.org/how-the-digital-camera-transformed-our-concept-of-history>. Accessed January 16, 2025.

Mendes, G. (2016) *What went wrong at Eastman Kodak? - The Strategy Tank*. 1-26

- Mourdoukoutas, P., Stefanidis, A. (2023) Why companies succeed or fail: Corporate cycles and firm function in tandem. *Journal of Business Strategy*, 44, 2, 76-86.
- Prenatt, D., Ondracek, J., Saeed, M., Bertsch, A. (2015) How Underdeveloped Decision Making and Poor Leadership Choices Led Kodak into Bankruptcy. *Inspira- Journal of Modern Management & Entrepreneurship*, 5, 1, 1-12, ISSN: 2231-167X.
- Reigle, R. F. (2001) Measuring organic and mechanistic cultures. *Engineering Management Journal*, 13, 4, 3-8.
- Richards, J. (2009) Film and Television: The Moving Image. In S. Barber, & C. Peniston-Bird (Eds.), *History Beyond the Text* (pp. 72-88). Routledge.
- SanalSergi (2025) 1600'lerden 21. Yüzyıla Kameranın Gelişiminin Zaman Çizelgesi. Available at <https://www.sanalsergi.com/1600-lerden-21-yuzyila-kameranin-gelisiminin-zaman-cizelgesi/> Accessed January 16, 2025.
- Shibata, T., Baba, Y., Suzuki, J. (2022) Managing exploration persistency in ambidextrous organizations Case of Fujifilm and Kodak. *R&D Management* 52, 1, 22-37.
- Simon & Garfunkel News (2015) Paul Simon - Kodachrome (Facebook fotoğrafı). Facebook. Available at <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=848318421917697&id=35728600102094%204&set=a.357297081019836>. Accessed January 16, 2025.
- Stanwick P. A., Stanwick S. D. (2020) The rise and fall of Eastman Kodak: Looking through Kodachrome colored glasses. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4, 219-224
- Sturken, M. (2017) Advertising and the Rise of Amateur Photography: From Kodak and Polaroid to the Digital Image. *Advertising & Society Quarterly*, 18, 3.
- West, N. M. (2000) *Kodak and the Lens of Nostalgia*. University of Virginia Press, 242 p.
- Wikipedia (2025) Kodachrome. Available at <https://en.wikipedia.org/wiki/Kodachrome>. Accessed January 16, 2025.