

Capítulo 12

Para poner en práctica. Pág. 360

Caso Kodak y Olivetti

Probablemente el objetivo principal de una empresa sea la supervivencia. Puede parecer algo dramático, pero cualquier empresa puede atravesar una mala temporada y su objetivo debe ser aguantar para una vez superado el problema, poder pensar en crecer y en maximizar las utilidades. Por ello es importante reflexionar sobre las razones por las que algunas marcas muy conocidas entran en crisis y a veces desaparecen.

Crear una marca es un proceso difícil y costoso, pero simplemente si revisamos los periódicos de hace unos 20 o 30 años, podremos comprobar que de las marcas que estaban presentes en el mercado hace unos años, en la actualidad algunas han perdido buena parte de su protagonismo y otras simplemente han desaparecido.

Lógicamente son muy variadas las causas por las que una empresa deja de existir. De hecho hay estadísticas que nos dicen que del total de empresas que se crean en un año, a los 10 años el 95% habrán desaparecido. Tratando de centrar el tema, entre las causas que pueden explicar la desaparición de una empresa cabe citar las siguientes: el “exceso de confianza”, “no adaptarse a las nuevas tendencias” y en otras muchas ocasiones por “haber sido compradas y eliminadas por las grandes multinacionales.”

Dos casos representativos de esta situación son los de las empresas Kodak y Olivetti.

Kodak

En el caso Kodak la causa de la pérdida de protagonismo de la marca se debe a que el producto se ha visto superado por tecnologías nuevas. Es un hecho que la introducción de nuevas tecnologías puede tener efectos letales para la salud incluso de marcas líderes. “Kodak es un ejemplo casi arquetípico de lo difícil que resulta sobrevivir a la súbita desaparición de tu core product”.

Kodak fue golpeada por la fotografía digital y le está resultando muy difícil la transición a un nuevo modelo de negocio. La llegada de la imagen digital supone la entrada de nuevos actores industriales innovadores y una tecnocultura relacionada con la captura, socialización y consumo de la imagen. En este sentido la imagen digital trasciende el modelo de negocio basado en la imagen fotográfica analógica para dar lugar a un nuevo paradigma industrial, administrativo, tecnológico y cultural basado en la imagen.

En este nuevo contexto, “probablemente la marca no desaparecerá ya que se están posicionando en la imagen digital y en la post impresión, pero será difícil que vuelva a recuperar la notoriedad de antes.” Lo más probable es que “Kodak se convierta en una marca de profesionales, muy centradas en el B2B (comercio entre empresas)”.

Olivetti

Otro sector en el que la rápida introducción de nuevos elementos tecnológicos ha determinado que muchas marcas se vean desplazadas por una competencia más innovadora ha sido el de la informática y la electrónica de consumo. Dentro de este sector el caso de la empresa italiana Olivetti es uno de los más conocidos. Olivetti tenía una posición de liderazgo en el mercado de las máquinas de escribir, por lo que la práctica desaparición de estas le afectó considerablemente. En cualquier caso, al final de los 80, Olivetti estaba entre las 10 primeras empresas de informática a nivel mundial gracias a la variedad de la oferta de productos, servicios y capilaridad comercial que le permitía estar presente en Japón, Norte América y Europa, los principales mercados de la informática. Sin embargo, en los 90 la competencia en el sector informático aumentó fuertemente lo que ocasionó una caída dramática de precios, márgenes y rentabilidad. Además el entorno tecnológico se hizo mucho más complejo. El hardware, el software, los sistemas, las redes estaban en continua transformación.

Incluso en estas circunstancias Olivetti se anticipó al mercado lanzando la Arquitectura Open System junto con otros productos innovadores. Pero los resultados financieros no fueron lo esperado. Un último intento de salvar el sector industrial fue la creación en septiembre de 1996 de Olivetti Personal Computer. Desgraciadamente tampoco consiguió resultados positivos, por lo que acabó desapareciendo. Una posible explicación de lo sucedido es que Olivetti no pudo reaccionar rápidamente en el plano comercial a los enormes retos planteados por las empresas estadounidenses y asiáticas, viéndose forzada a ir sistemáticamente por detrás del mercado.

Reflexiones:

- Como afectó el no apegarse a sus propias labores?
- Cayeron en la complacencia y arrogancia?
- Se centraron en las competencias claves?

Referencias:

-“Marcas que caen el olvido”

Fernando Barciela 19/12/2008

 Emprendedores

<http://www.emprendedores.es/gestion/grandes-marcas-que-entran-en-crisis/marcas-que-caen-el-olvido>

-"Factores clave del auge y declive de Kodak: del paradigma analógico al digital"

Jacob Bañuelos, Rodrigo Pérez-Novelo y Emmanuel Vega

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N79/V79/41_BanuelosPerezVega_M79.pdf

-“Olivetti: 100 años de historia”

Juan García Dolz

<http://www.olivetianos.es/100.htm>