



Om Kodak Moments och Nokias kollaps

**Christian Sandström,
Tekn Dr, CBI Chalmers och Ratio**

ESBRI Estrad, 4 juni 2013



SCUM

OPPEL BLEDET ACW









3427



HOTEL

COOL
FACE
SMILE



7 2017 & 212

MURDER

Handwritten graffiti in red and white on the leftmost boarded-up window, including the word 'HIER'.

Vertical graffiti on the second boarded-up window, including the word 'MURDER' and other illegible tags.

Vertical graffiti on the third boarded-up window, featuring a large 'X' and other illegible tags.

Vertical graffiti on the fourth boarded-up window, featuring a large 'X' and other illegible tags.

Vertical graffiti on the fifth boarded-up window, featuring a large 'X' and other illegible tags.

Vertical graffiti on the sixth boarded-up window, featuring a large 'X' and other illegible tags.

Vertical graffiti on the seventh boarded-up window, featuring a large 'X' and other illegible tags.

Vertical graffiti on the eighth boarded-up window, featuring a large 'X' and other illegible tags.

← BLEND
TRAKTOR

AM



19%

N

PAKZ



FREESTYLE

ICHU

NOV 2004

MCD

MANA

SA

PAKZ







graffiti on building

LUBE

DIES



GETORG

ZAY
PARK

ESHA

OT

W



MORF

... A KODAK MOMENT ...

250



BIP .NFB.

INF 6

W*H

7 CREW

W*H

INF 6

W*H











click
ONE DAY
HE WILL
BISE











WE BURN
YOU ALL!

9x9

9

9





Stora företag
prioriterar **stora**
marknader.



**Allt nytt,
banbrytande, börjar
definitions­mässigt
som någonting **litet**.**



På detta svarade Göran Arvidsson att Gunnar Ericsson en gång meddelade Facits klara policy "Vi skall försöka ta ut så mycket som möjligt". Till sist vill ingen längre ha bottensatsen. Marknadssidan har rönt mycket liten förståelse för denna övergång. Man har sagt oss att "Övergången inte kan gå så snabbt, man kan sälja mekanik i många år till". Vi sitter nere i skogen och har ingen aning om vad som händer ute i världen. Marknadssidan har försökt att så gott det har gått att följa med omställningen produktionsmässigt. Detta är en lång process.

Beträffande mekanikprodukterna undrade Göran Arvidsson om vi inte kunde sänka priserna. Först sälja ut maskinerna som finns på lager och senare sälja ut de övriga till lägre priser. Annars måste vi kreditera agenterna för deras lager. Det är risk att sitta med maskiner i fabrikslager eller i produktionen.



ON

FACIT

A 0 1 2 3 4 5 F

1/5/4

D P/O

IC

ST

↑

C

CE

7

8

9

#/%

*

GT

%

4

5

6

+

-

÷

1

2

3

=

X

0

00

.

FACIT

Sweden 8209


**Kompetens blir
Inkompetens.**



**“Kugghjulen i räknemaskinerna var företagets själ.”
// Gert Persson, tidigare anställd på Facit Electronics**





A close-up photograph of a hand holding a small, circular, metallic component. The component has a central lens-like area and a textured, possibly serrated, outer edge. The hand is positioned in the lower-left quadrant of the frame, with fingers gently gripping the component. The background is dark and out of focus.

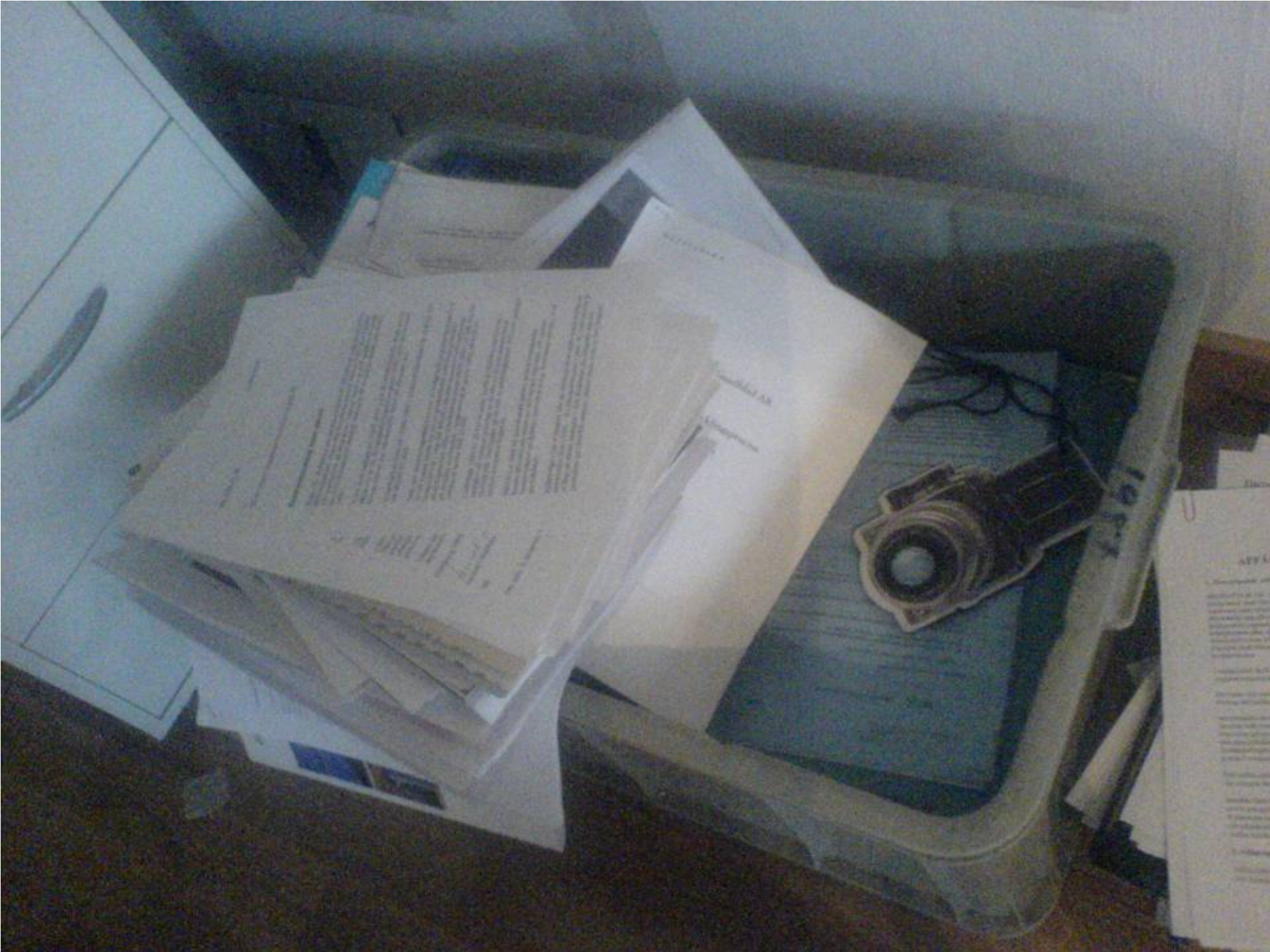
**1 miljard delar
= 400.000 Facit**





Interna konflikter och legitimitetsproblem.





“Även om jag inte trodde på Mavica-konceptet var jag övertygad om att den foto-kemiska filmen i framtiden skulle hotas av **elektronisk fotografi och att den i slutändan skulle ersätta den **analoga tekniken.**”**

//VD Jerry Öster, 1991

H A S S E L B L A D

ELECTRONIC IMAGING AB

ELECTRONIC IMAGING AB Box 220 S-401 23 Göteborg Sweden Tel: 46 31 10 26 56 Tlx: 2279 Telex

“Hasselblad’s long-term survival may depend upon how much resources we invest in the development of a new digital camera.”

*CEO Jerry Öster vid styrelsemöte,
10 February 1994*

HASSELBLADS

"FACIT"-KRIS?

**“I had to spend a
disproportional amount of
time defending the project
instead of working with
development activities.”**

**“If the chemical waste from
film processing could be turned
into **beer** – film would have a
bright future!”**



Företag **fastnar** i marknadens preferenser.



På hedersplatsen i Ert hem

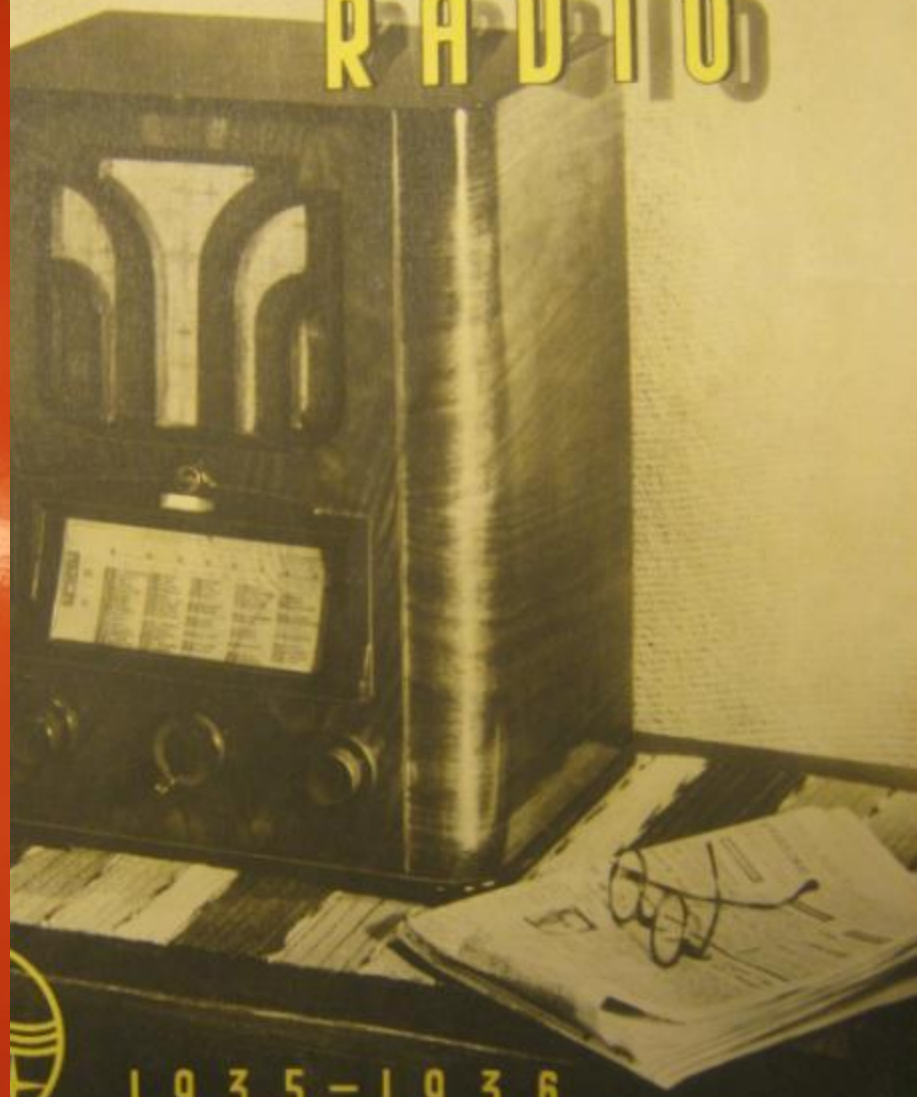


Giv Philipskombinationen en hedersplats i Ert vackra hem. Den blir en ständig källa till njutning och vederkvickelse för hela familjen. Även den mest förbehållsamma måste falla till

foga för dess enastående kraftiga och fullödiga ton. De finaste skiftningar av tal och musik återgivnas med sällspord renhet, utan störande ljud och förvrängningar. Vad Philipskombinationen bjuder är icke återgivning i vanlig mening — nej, det är verkligheten själv. Detta förklarar, varför Philipskombinationen blivit så berömd, och varför den väljes av alla verkliga musikaliskare och kunnigare. Det är en sådan radio, som Ni med rätta kan vara stolta över att äga. Med Philipskombinationen tar Ni med lätthet in Europas storstationer och har därför alltid ett rikt och omväxlande program till Ert förfogande. Hur Ni än återkopplar, kan Ni ej störa grannarna. Philipskombinationen anslutes direkt till växelströmsnätet. Låt demonstrera den hemma hos Er. Ni skall finna att den överträffar Era förväntningar.

PHILIPS

PHILIPS RADIO



1935-1936

... den första skyn
ÅR



PHILIPS
Type 100
1925



PHILIPS
Type 100
1925



PHILIPS
Type 100
1925



PHILIPS
Type 100
1925



PHILIPS
Type 100
1925



PHILIPS
Type 100
1925



PHILIPS
Type 100
1925

Har Ni öra för gott ljud -

fråga efter **Radiola**

FÖR BÄSTA LJUDKVALITET!

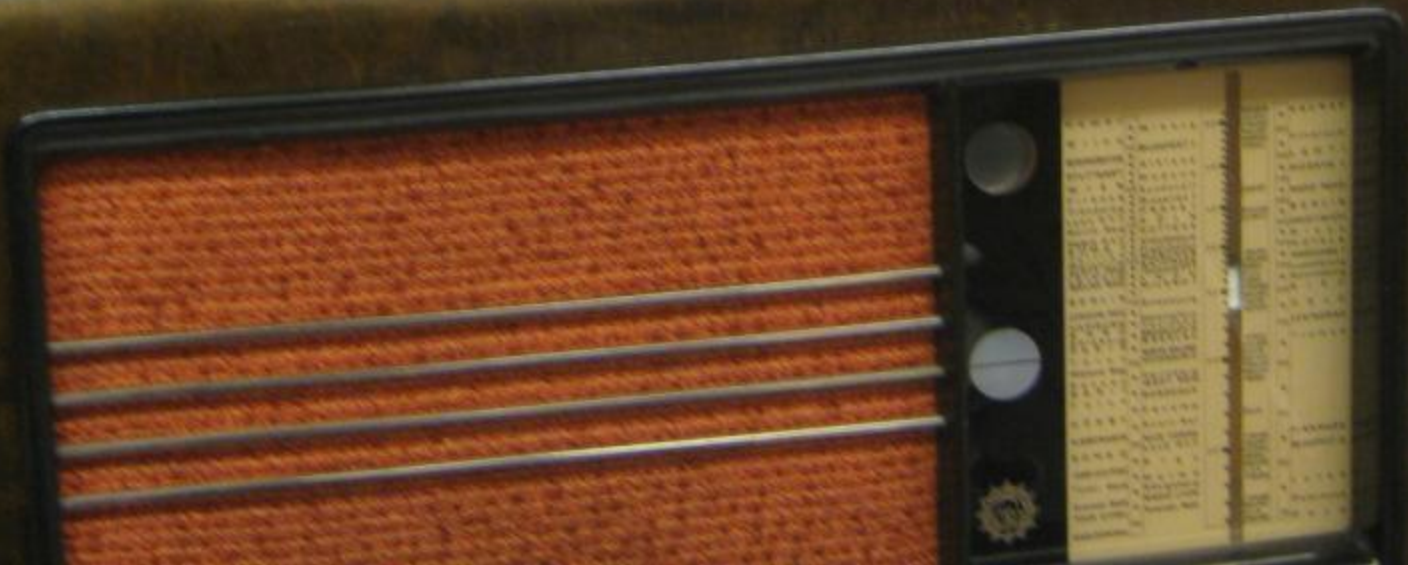
Radiola

ETT STORT MÄRKE I RADIO & TV

RADIOLA

384 V 100 W

År 1938





PHILIPS *radio*

känd för sitt goda ljud



SONY

Super Sensitivity

8 TRANSISTOR

80

70

60

OFF

AGA

HEMTRANSISTOR

- * Utan sladdar
- * Stor högtalare
- * Billig i drift
- * Funktionssäker



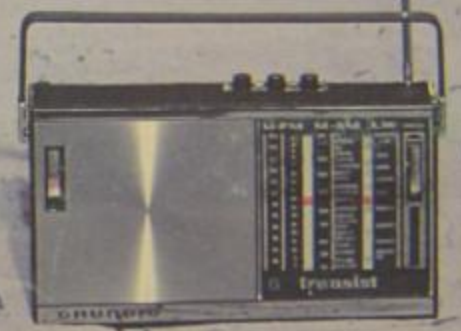
Idealisk lättplacerad "andra-apparat"
och till sommarstugan.



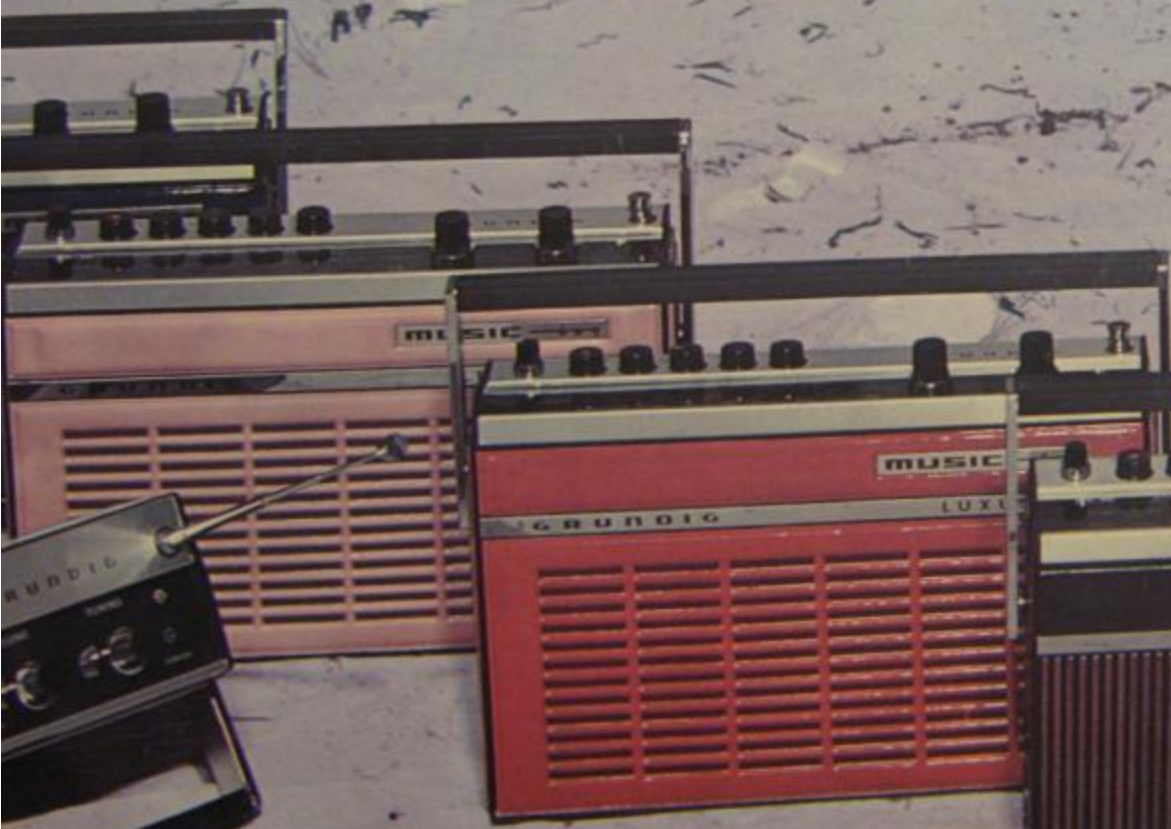
Satellit



Yacht-Boy



Transist



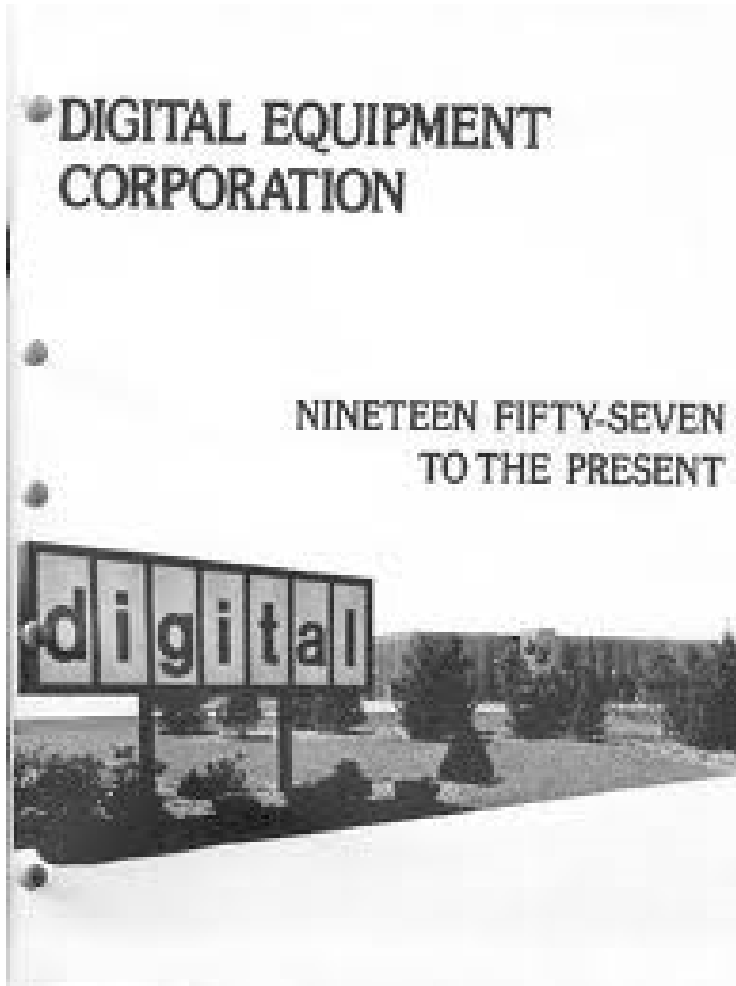
Music-Boy



GRUNDIG



Produktarkitekturen skapar låsningar i organisationen.



“When Tom West, Data General’s project leader and a former long-time DEC employee, removed the cover of the DEC minicomputer and examined its structure, he saw ‘Digital’s organization chart in the design of the product’”

Christensen (1997)



**Teknologin utvecklas
av stora, framgångsrika
företag, men det
saknas **landningsbana.****

PALO ALTO RESEARCH CENTER

XEROX



Ny teknik förändrar branschstrukturen.



**En säljmodell för små volymer
och höga marginaler.**





**Företags
investeringskalkyler
diskriminerar
innovation.**



”Den **kostnadskrävande** utvecklingen av en ny digitalkamera har sålts... ..den optimala digitala kameran får utvecklas av någon annan. Därmed **sparas 15-18 miljoner kronor**... ..som kan **investeras** i utveckling av **konventionella kameror** samt att **anpassa dem till digital teknik**”.

//Dagens Industri, januari 1998.

Sammanfattning:

Stora företag prioriterar stora marknader.

Kompetens blir Inkompetens.

Interna konflikter och legitimitetsproblem.

Företag fastnar i marknadens preferenser.

Produktarkitekturen skapar låsningar i organisationen.

Teknologin utvecklas av stora, framgångsrika företag, men det saknas landningsbana.

Ny teknik förändrar branschstrukturen.

Företags investeringskalkyler diskriminerar innovation.





3427



HOTEL

COOL
FACE
SMILE



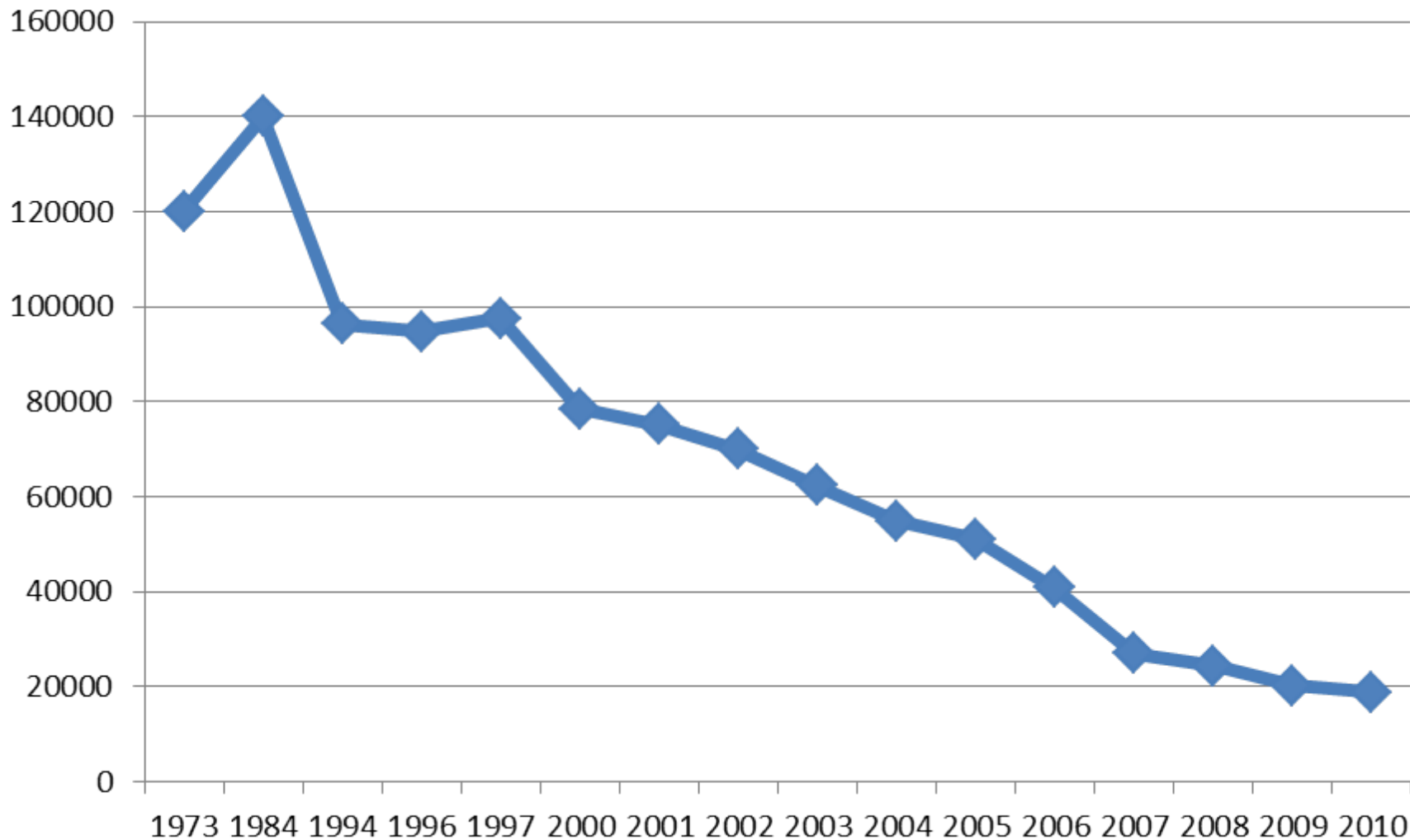
“The Advanced Photo System...will be the most important development in the photography industry in 20 years.”
// Smith Barney, januari 1996

“In our opinion, Kodak has the potential to dominate digital photography in the same way it has dominated traditional photography.”

// CSFB, December 8, 1999



Anställda på Kodak – problemen började långt tidigare



**Kompetens blir
Inkompetens.**



Interna konflikter och legitimitetsproblem.



Business Week 1997:

“The old-line manufacturing culture continues to impede Fisher’s efforts to turn Kodak into a high-tech growth company. Fisher has been able to change the culture at the very top...”



... But he hasn't been able to change the huge mass of middle managers, and they just don't understand this [digital] world."

**De som
klättrar
blir rädda
när det
blåser.**



**Teknologin utvecklas
av stora, framgångsrika
företag, men det
saknas **landningsbana.****

**Före konkursen värderades Kodaks
patentportfölj till betydligt mer än börsvärdet.**



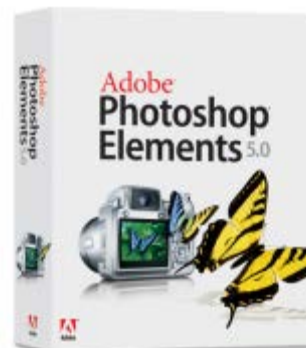
Ny teknik förändrar branschstrukturen.





photokina

letsGoDigital



Kodak försökte hitta en roll i den nya värdekedjan

Kodak Gallery

Classic Photo Book



Legacy Photo Book



*Specially sized
for life's big events...*

Martha Stewart Classic Photo Book



Mini Photo Book



“Despite our more positive stance, we still hold that longer-term fundamentals are shaky. Digital imaging is and will continue to cannibalize Kodak’s highly profitable film business...we do not believe that profitability will match Kodak’s film business”
// Morgan Stanley, April 1999



**“We’re moving into an information-based company,. .
.[but] it is very hard to find anything [with profit
margins] like color photography that is legal”.**
Leo J. Thomas, SVP and director of Kodak research



**Företags
investeringskalkyler
diskriminerar
innovation.**

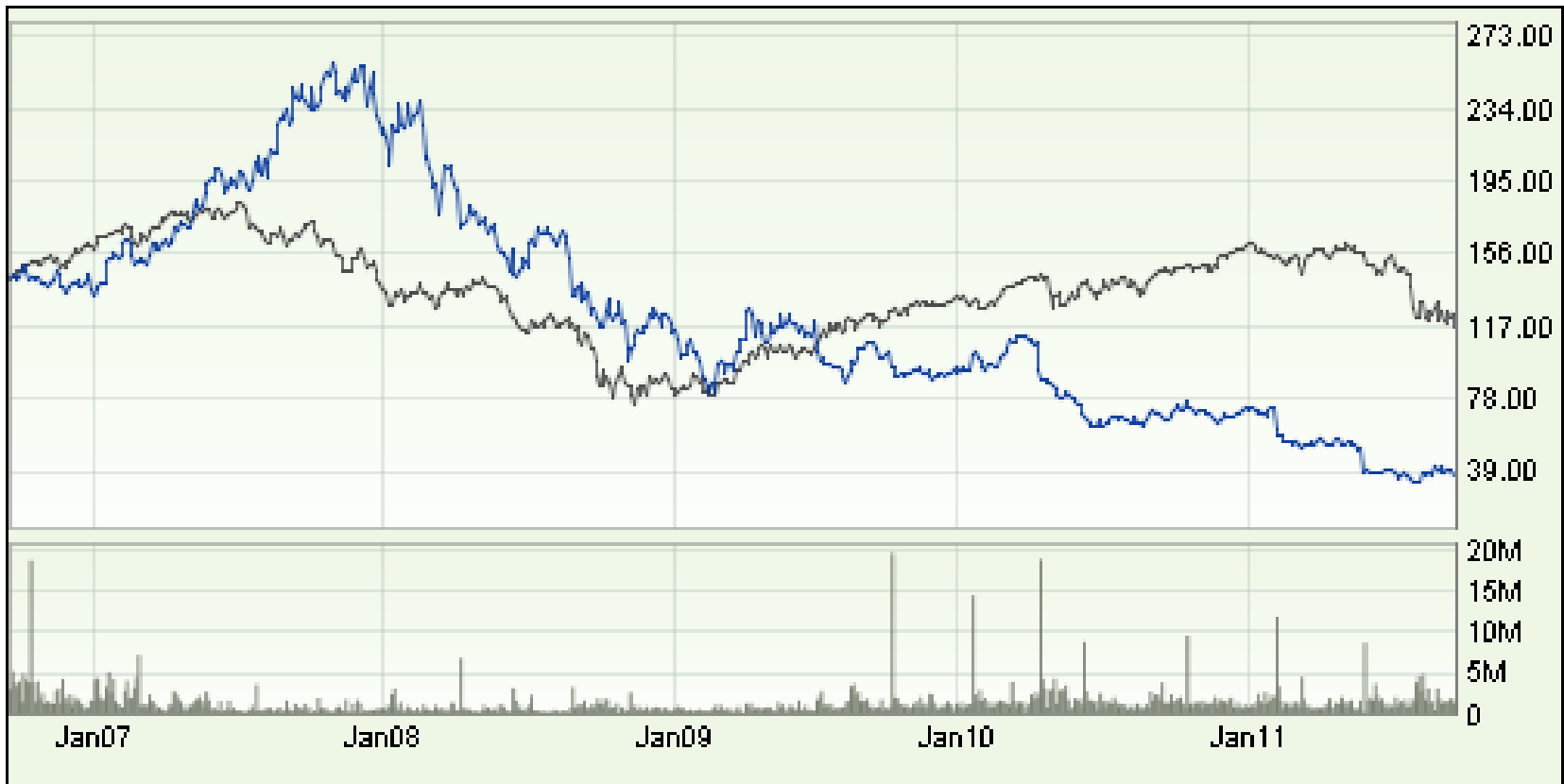


“No matter what they said they were a film company, . . . Equipment was okay as long as it drove consumables. . . Executives abhorred anything that looked risky or too innovative, because a mistake in such a massive manufacturing process would cost thousands of dollars. So the company built itself up around procedures and policies intended to maintain the status quo.”

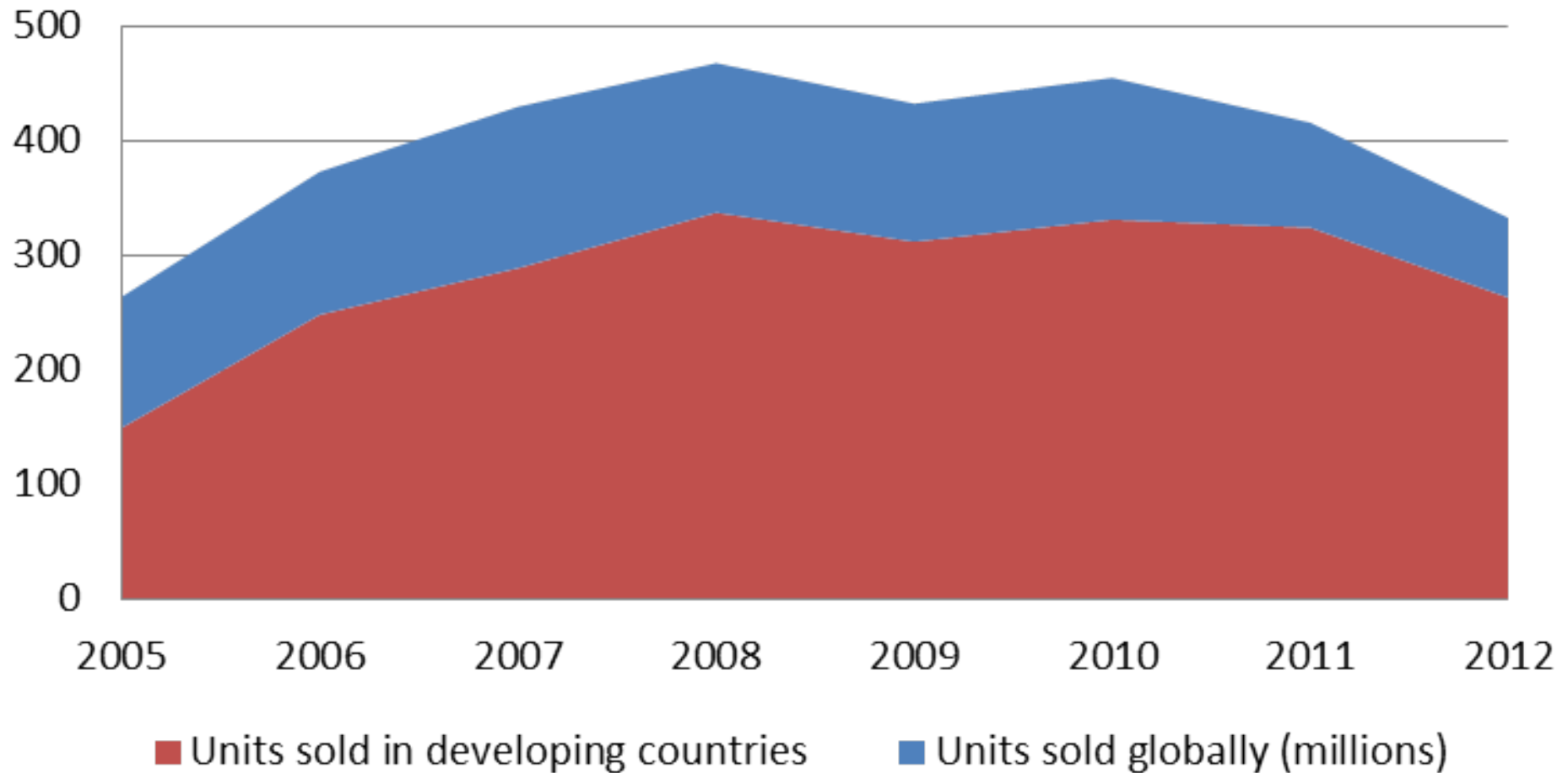
// Frank Zaffino, tidigare chef på Kodak

... Connecting People?

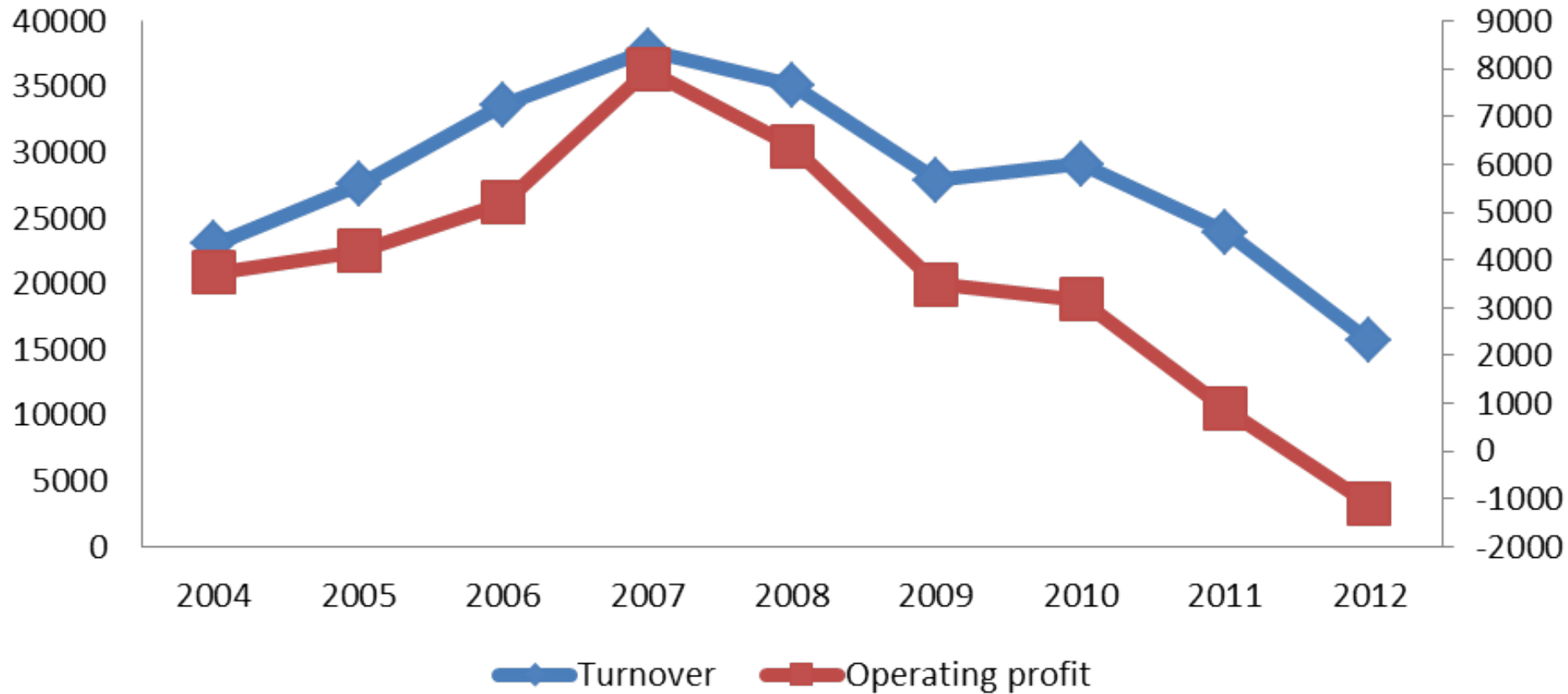
BusinessWeek 2007: "Nokia's dominance in the global cell-phone market seems unassailable."



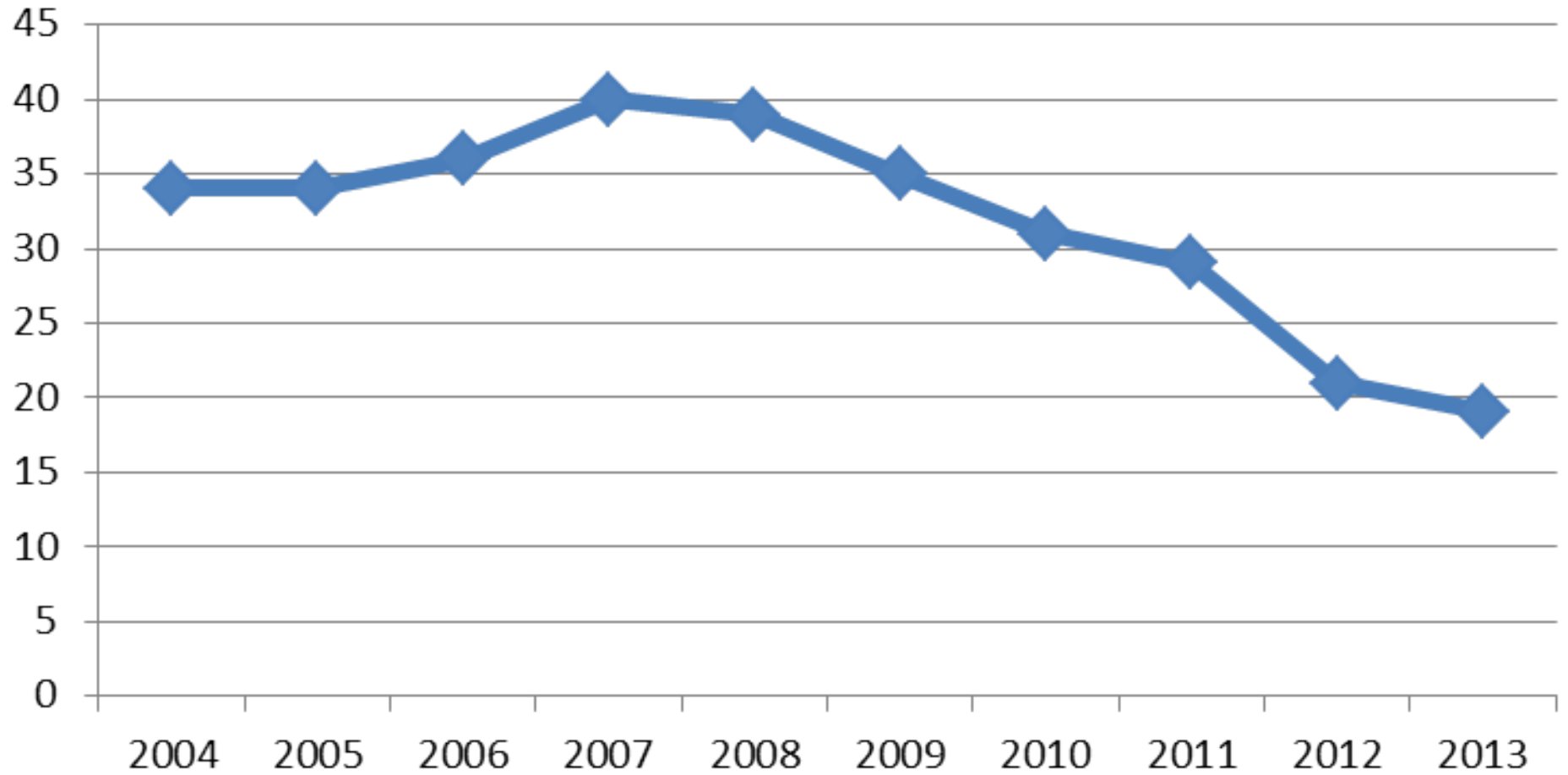
Nokia sold mobile phones (million units)



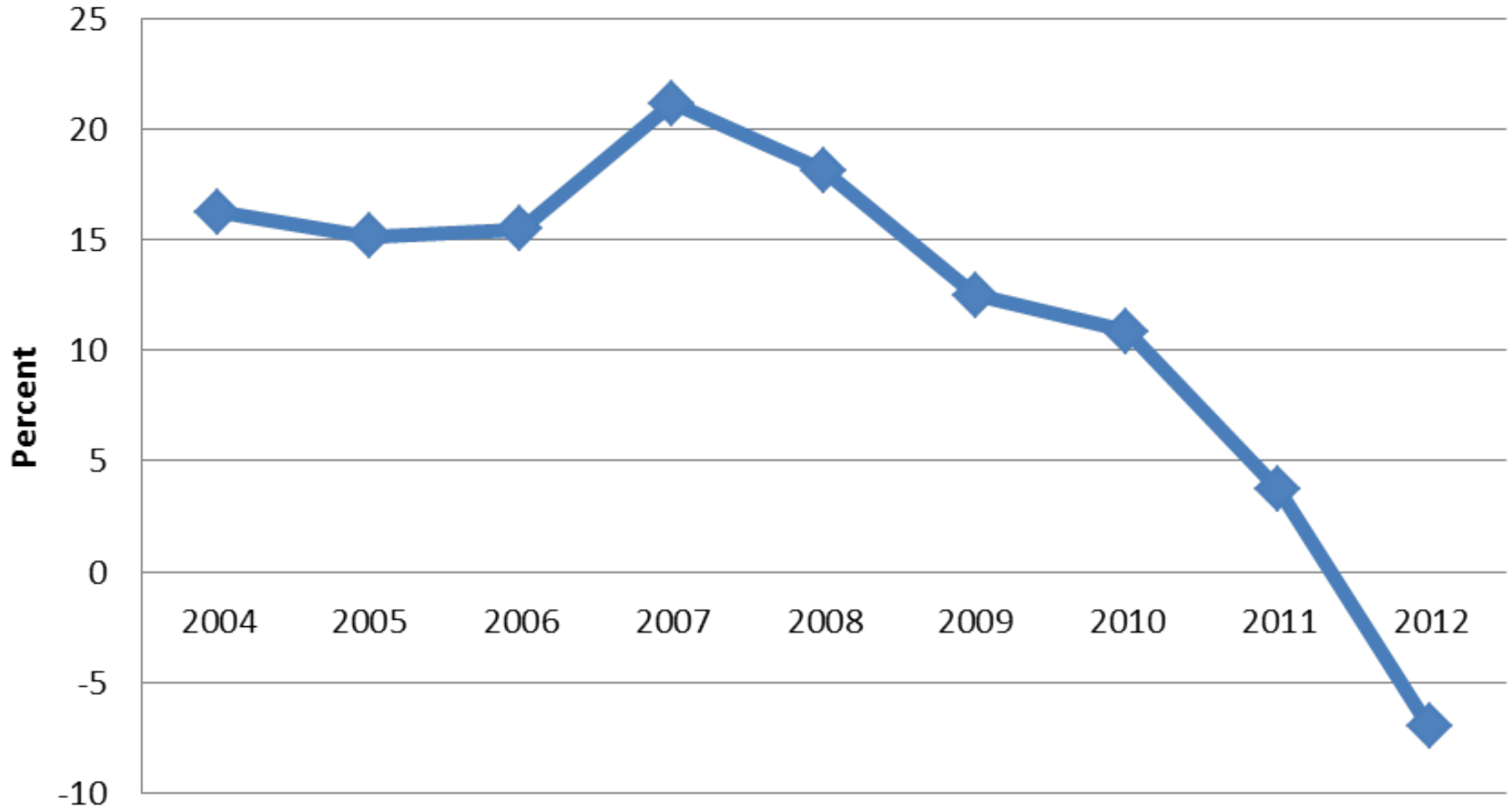
Nokia mobile phone business 2004-2012 (million euros)



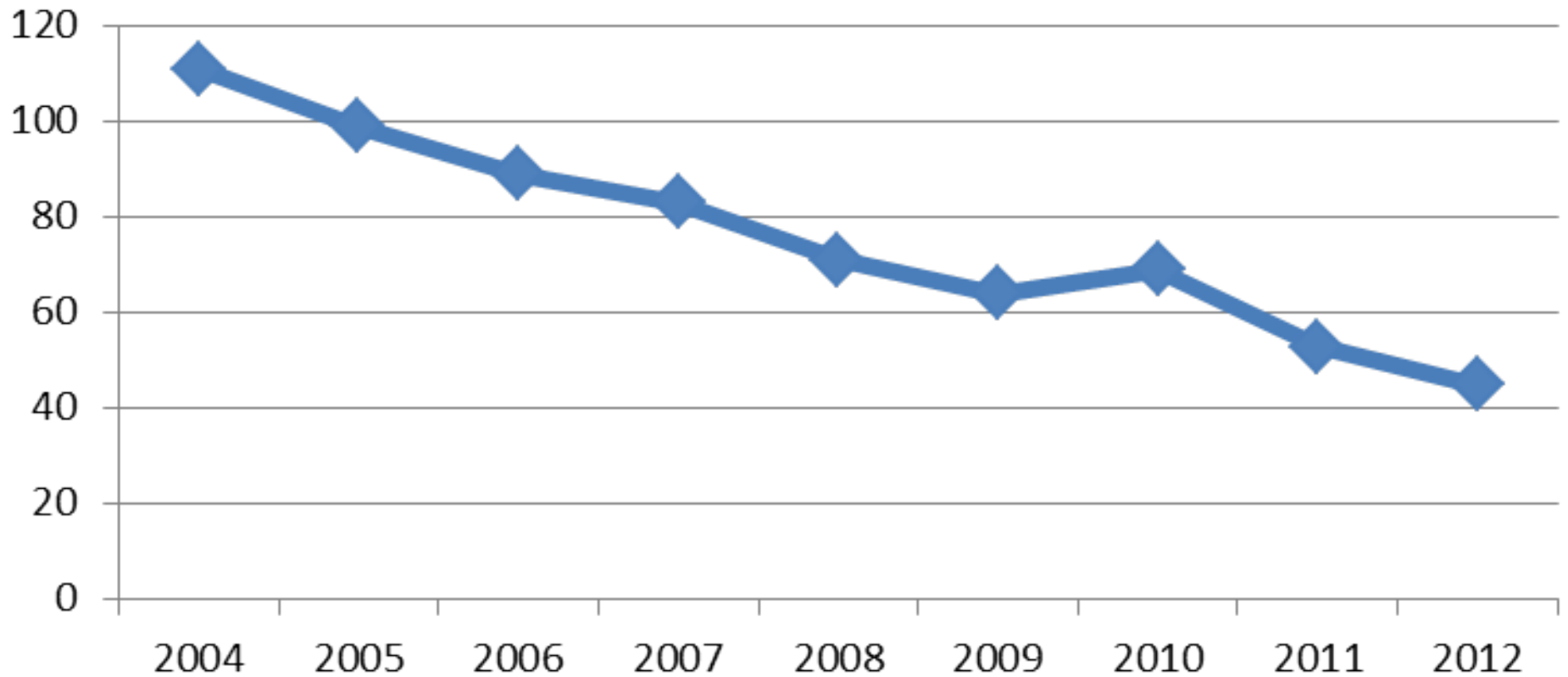
Nokia market share (sold units %)



Nokia mobile phone operating margin



Average selling price Nokia phones (euros)

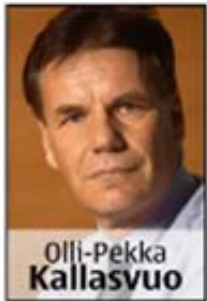
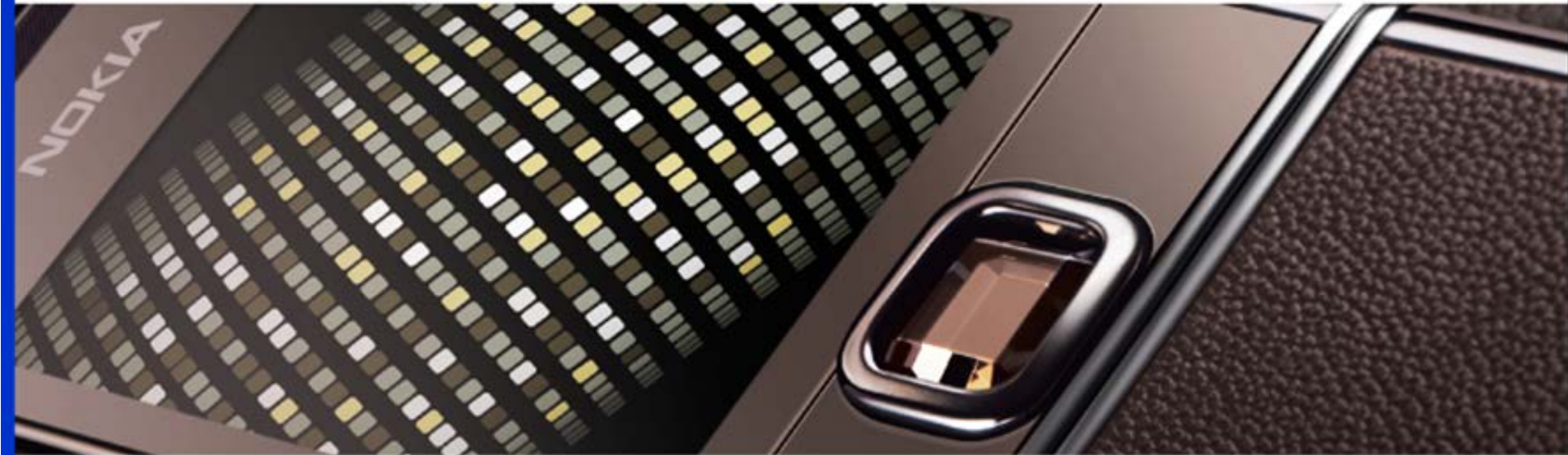


Stora företag
prioriterar **stora**
marknader.

Nokia Conference Call

Fourth Quarter 2007 and Full Year 2007 Financial Results

January 24, 2008 15.00 Helsinki time 8.00 New York time



Olli-Pekka Kallasvuo President & CEO

Rick Simonson Executive Vice President & CFO

Bill Seymour Head of Investor Relations

Product Highlights for 4Q 2007

4Q 2007

Nokia 6300

new Nokia 6500 slide

new Nokia 6500 classic

Nokia N70

Nokia N73

new Nokia N81

new Nokia N95 8GB

new Nokia E51

Nokia E65

Nokia 1110

Nokia 1200

Nokia 1208

Nokia 1600

Nokia 2630

new Nokia 5310 XpressMusic

new Nokia 5610 XpressMusic

Nokia E90 Communicator

“Nokia continues to expect industry mobile device volumes in 2008 to grow approximately 10% from the approximately 1.14 billion units Nokia estimates for 2007.”

Interna konflikter och legitimitetsproblem.

Product Highlights for 4Q 2007



Q4 slides 2008:

**“Nokia’s longer term strategy
remains valid and intact”**

**Kompetens blir
Inkompetens.**

Blixt från klar himmel (Q2, 2009)

Nokia must develop new skill sets

- The mobile industry is undergoing the biggest change in its twenty year history
- Nokia is accelerating the pace of change towards a solutions mode of operation
- A vibrant partner ecosystem is important to Nokia's solutions mode
- Inherent in Nokia's solutions mode is its commitment to build direct and continuous consumer relationships
- Nokia will track its progress and link employee incentives to a clear target: Active Users



**“Adjust our services businesses
and open up for greater
opportunities for third party
partner services.”**

Företag fastnar i marknadens preferenser.



**Tveksamt huruvida smartphones
verkligen uppskattades av operatörerna.**

**Banbrytande
innovationer
introducerar ofta nya
prestandadimensioner.**





Produktarkitekturen skapar låsningar i organisationen.

**Med flera mjukvaruplattformar blev det
svårt att ta ett helhetsgrepp**



Key Products Going Forward



Nokia 1200



Nokia 1208



Nokia 1680



Nokia 2630



Nokia 2680



Nokia 3110 classic



Nokia N73



Nokia N78



Nokia N95 8GB



Nokia N96



Nokia E51



Nokia E65



Nokia 5000



Nokia 5610 XpressMusic



Nokia 6220 classic



Nokia 6500 slide



Nokia E90 Communicator



Nokia 5310 XpressMusic



Nokia 6210 Navigator



Nokia 6300



Nokia 6500 classic

Ny teknik förändrar branschstrukturen.

Nokia hade mjukvara och idéer om att på sikt enbart vara ett tjänsteföretag

Nokia Services



Games

N-Gage service now live on S60 3rd edition devices. Offers games from leading mobile games publishers.

Music

Offering over 2 million tracks from major and independent labels. Planned expansion to 11 markets in 1H08.

Maps

Nokia Maps 2.0 offers pedestrian navigation, car navigation, satellite images and city guides.

Photos

Share on Ovi allows users to easily share their photos and other media via their mobile device or desktop computer.

Devices & Services in 4Q09: Highlights

- Shipped 126.9 million devices, up 17% QoQ and up 12% YoY
- Shipped 20.8 million converged mobile devices, including:
 - 6.1 million Eseries devices
 - 4.6 million Nseries devices
- **Ovi Store** now seeing over 1 million downloads per day
- **Comes With Music** available in 15 markets and supported by 25 operators
- More than doubled the number of **Ovi Mail** accounts to 5 million
- **Nokia Messaging** deals signed with 69 operators



NOKIA

Sammanfattning:

Stora företag prioriterar stora marknader.

Kompetens blir Inkompetens.

Interna konflikter och legitimitetsproblem.

Företag fastnar i marknadens preferenser.

Produktarkitekturen skapar låsningar i organisationen.

Teknologin utvecklas av stora, framgångsrika företag, men det saknas landningsbana.

Ny teknik förändrar branschstrukturen.

Företags investeringskalkyler diskriminerar innovation.



Disruptiveinnovation.se



ChrisSandstrom



www.disruptiveinnovation.se



Christian.sandstrom@ratio.se



073 - 705 01 37