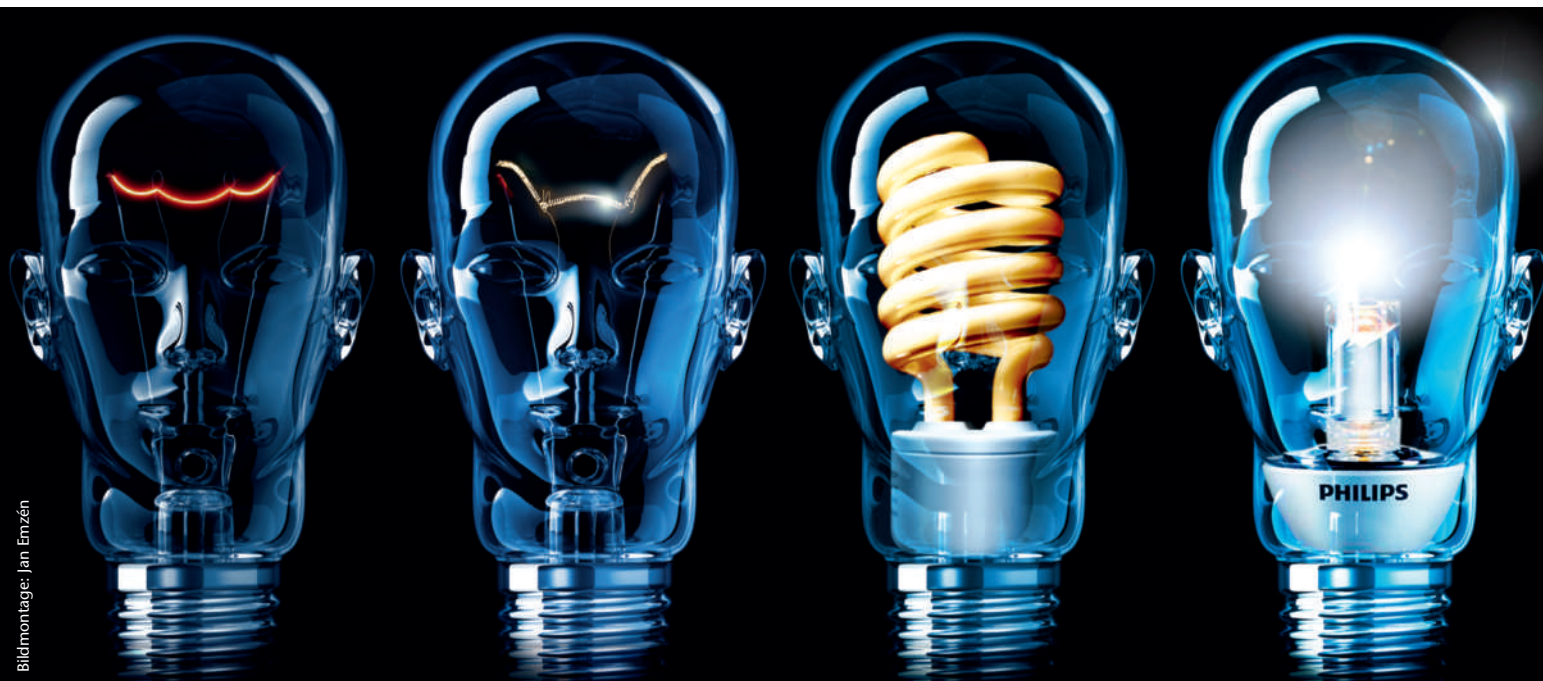


exklusivt



ETT NYHETSREV FRÅN STRÖM & GULLIKSSON OCH ADVOKATBYRÅN GULLIKSSON NR 2/11



Genom fyra teknikskiften mot en lysande framtid

I dagens föränderliga värld sker genomgripande teknikskiften allt oftare och allt snabbare. Företag som koncentrerar sig alltför mycket på existerande kunder och marknader riskerar att missa nya omstörtande tekniker som vid en första anblick kan förefalla irrelevanta. Vad skiljer förlorarna från vinnarna? Vi sätter spotlights på Philips – ett företag som gått vinnande ur en rad stora teknikskiften.

Stora och mäktiga företag kan misslyckas trots att de verkar göra allt rätt. Det hände IBM på 1990-talet och det händer nu Nokia, vars aktie stört dyker. IBM trodde uppenbarligen inte på PC-marknaden när de beslutade att lägga ut utvecklingen av ett nytt operativsystem till Microsoft och tillverkningen av datachips till Intel. Senare fick Microsoft dessutom licensrätten till operativsystemet. Denna fatala missbedömning gjorde att IBM förlorade sin position som nummer ett på den globala PC-marknaden.

Nokias beslut att köpa ut operativsystemet Symbian för cirka 2,5 miljarder svenska kronor visade sig vara ett stort misstag. Nu ska man istället använda Microsofts Windows Phone i sina dyrare telefoner, men det är tveksamt om Nokia klarar konkurrensen med Apples Iphone och Googles Android som skaffat sig ett stort tekniskt försprång.

Ett företag som tagit sig igenom en rad teknikskiften och vuxit sig starkare för varje år är elektronikjätten Philips. Koncernen laddar just nu för ett nytt stort teknikskifte inom belysning, närmare bestämt det fjärde sedan företaget grundades för 120 år sedan. En ny generation belysning baserad på LED-teknik håller på att ta över efter glöd- och lågenergilamporna.

Utvecklingen av LED, som är en förkortning av "Light Emitting Diode", har gjort det möjligt att skapa en belysning som är mer energisnål och långlivad. Kampen om standarder är redan i full gång mellan Europa, USA, Kina, Japan och Korea. Samtidigt inför allt fler länder nya lagar med skärpta krav på lampors miljöpåverkan och energieffektivitet. I Brasilien och Venezuela började utfasningen av glödlampor redan 2005. Därefter följde Australien, Nya Zeeland och Kanada. Även i EU har



man beslutat att glödlampor ska fasas ut. Hur möter Philips denna utmaning, när deras verksamhet för belysning är världsledande och svarar för 50 procent av koncernens omsättning?

Låt oss börja med en kort tillbakablick: Den första stora belysningsrevolutionen inleddes när Thomas Edison sökte patent på en elektrisk koltrådslampa 1879. Redan 1882 började Edisons första elverk på nedre Manhattan leverera ström och det dröjde inte länge förrän alla storstäder i Nordamerika och Europa fick elektrisk gatubelysning. 1891 startade den holländske ingenjören Gerard Philips och hans far en fabrik för koltrådslampor i den lilla nederländska staden Eindhoven. Företaget Philips växte sedan snabbt till en specialist på glödlampor.

1906, när den ömtåliga koltråden i glödlamporna ersattes av en glödtråd av metall, inleddes en ny revolution. Volframtråden visade sig ge ett mycket större ljusutbyte och hade en betydligt längre livstid. Vid denna tid hade glödlampstillverkningen blivit en storindustri där Osram, Tungsram, General Electric och Philips var de stora aktörerna. På 1920-talet satsade Philips på forskning och började expandera på andra närliggande marknader. Från glödlampor var steget inte långt till röntgenrör, eftersom båda innefattar en glasbehållare under vacuum samt en glödtråd, och 1928 köpte Philips upp företaget C.H.F. Müller i Hamburg som hade specialiserat sig på tillverkning av röntgenrör. Under epoken när rundradion blev ett massmedium låg det nära till hands att börja tillverka radiorör, eftersom även radioröret bygger på en teknik liknande glödlampans. Philips blev snabbt världens största tillverkare av radiorör och radioapparater, vilket lade grunden för företagets expansion inom elektronikområdet.

Från lysrör till LED

Den tredje belysningsrevolutionen startade 1939 när General Electric lanserade lysröret på världsutställningen i New York. Lysröret visade sig vara betydligt mer energieffektivt än glödlampor, men det passade inte överallt utan krävde speciella armaturer. Så småningom utvecklades lågenergilampor – ett litet krökt lysrör med en sockel som

gjorde att lampor kunde användas i en vanlig glödlampsarmatur.


Efter kriget lanserades Philips TV och 1963 kom kassetbandet som blev en världsstandard genom att Philips licensierade ut det fritt. I brytningen mellan 1970- och 1980-talet hade utvecklingen gått vidare till optiska lagringsmedia och Philips utvecklade CD-tekniken tillsammans med Sony, liksom senare även DVD-tekniken.

När nya lagringsmedia som Apples iPod kom ut på marknaden, insåg Philips att det var dags att ändra strategin för optiska lagringsmedia där företaget hade en ledande position. Verksamheten strukturerades om; man eliminerade olönsamma produktlinjer och ändrade sin inriktning med ökat fokus på områden där man ansåg sig kunna tillföra allra mest, det vill säga inom utveckling, definition och etablering av nya standarder för datalagring.

Efter alla år av diversifiering hade Philips blivit en splittrad och trögrörlig koloss. För att minska splittringen och bekämpa byråkratin inleddes en stor omstrukturering av hela företaget. Denna kombinerades med en kulturförändring där det övergripande syftet var att få alla i koncernen att arbeta tillsammans med känslan av att vara "ett Philips". Idag inriktar sig Philips på de tre kärnverksamheterna "belysning", "avancerad medicinsk teknik" och "konsumentprodukter av livsstilskaraktär".

Inom Philips största verksamhetsområde, "belysning", sker nu en satsning både på konventionella halvledarlysdioder (LED) och på nya organiska lysdioder (OLED). De sistnämnda är tunna och platta och kan byggas in i tak, väggar och golv för att skapa nya kreativa former av belysning. LED-belysningen som utvecklats för att ersätta vanliga glöd- och lågenergilampor är dyr i inköp, men den ger mer ljus per watt och har betydligt längre livslängd. Den bästa LED-belysningen på marknaden omvandlar cirka 95 procent av inmatad effekt till ljus, medan endast 3-7 procent av energin i en glödlampa blir synligt ljus.

Philips räknar med att konkurrensen i framtiden



Philips är en av pionjärerna bakom "öppen innovation" som innebär att företaget öppnar sig för omvärlden och samarbetar med allt från kunder till leverantörer för att vaska fram de bästa idéerna.

inte i första hand kommer från företag som Osram och General Electric utan i stället från de stora asiatiska halvledartillverkarna Samsung, LG och Toshiba. Det har redan börjat uppkomma patentstrider där asiaterna anklagas för intrång i viktiga OLED-patent.

Stora immateriella värden

I Philips-koncernen finns det stora immateriella värden i form av patent, varumärken, designrättigheter och domännamn. För att ta tillvara dessa värden har Philips skapat en central organisation, Philips Intellectual Property & Standards. Denna organisation analyserar om det finns immaterialrättigheter i vissa grenar av verksamheten som kan utnyttjas inom andra grenar eller som kan licensieras ut till andra företag. Licensiering av standarder kan generera stora inkomster och det är troligt att Philips har skaffat sig en stark position just genom sitt stora patentinnehav. Att använda sina patenträttigheter på detta sätt är också vanligt

inom telekomindustrin där bland annat Ericsson nått stora framgångar med sin licensiering.

Framtiden ser alltså ganska ljus ut för Philips som har överlevt ett 1900-tal av banbrytande teknisk utveckling och revolutionerande tekniksiften inom sina egna kärnområden. Hur har detta varit möjligt? Många samverkande faktorer ligger naturligtvis bakom företagets framgångar, men troligtvis har formandet av en företagskultur med fokus på samarbete och framsynthet haft stor betydelse, liksom förmågan att ständigt ifrågasätta den egna verksamheten. Historien visar också hur viktigt det är att vara fördomsfri och öppen för teknik som utvecklats av andra. En oförmåga att erkänna andras bedrifter är ett allvarligt hot mot licensiering av den bästa tekniken på marknaden. Samtidigt gäller det att vara uppmärksam på om det finns patenträttigheter som inte utnyttjas inom den egna verksamheten. De kan i så fall licensieras ut för att finansiera ny forskning som driver utvecklingen framåt.

Skandinavisk konferens om partnerskap och licensiering

Den 4-6 september arrangerar den ideella organisationen LES Scandinavia en konferens i Oslo med fokus på partnerskap och licensiering.

Konferensen vänder sig till forskare, ingenjörer, patentrådgivare, advokater, företagsledare och akademiker med intresse för immateriella rättigheter, licensiering, affärsjuridik och liknande.

På programmet finns prominenta talare från olika länder, branscher och organisationer – till exempel Niklas Österman, patentchef på Nokia; Ove Nadland, CEO för Nordic Industrial Park i Kina; Marianne Moen, kommunikationschef på Norska rymdcentret, och Alan Lewis, president för LES International, för att nämna några.

Konferensen vänder sig inte bara till medlemmar inom och utanför Skandinavien utan även till andra



som är intresserade. Närmare information om konferensen och formulär för registrering finns på LES Scandinavias hemsida: www.les-scandinavia.org.

Vill du bli medlem?

Medlemskapet är individuellt och kostar 150 euro per år. Det enda du behöver göra är att skicka in en ansökan och betala medlemsavgiften. Information och ett komplett formulär finner du på www.les-scandinavia.org.

Har du några frågor är du välkommen att kontakta LES Scandinavias sekreterare, Per Ericsson: per.ericsson@gulliksson.se.

IMHO

in my humble opinion

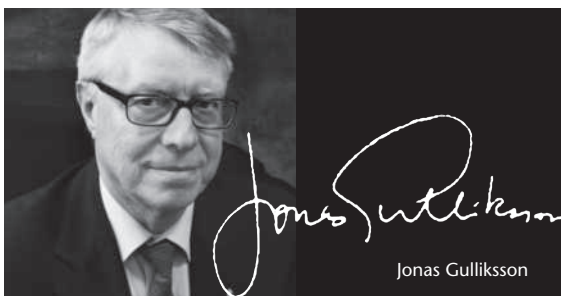
Diffusa begrepp och vilseledande statistik

Vi fascineras av nya slagord. Självutnämnda visionärer använder ord som "genomics", "nanoteknik" och "cyberspace" för att glida på en trendvåg. Ett annat modeuttryck är "det postindustriella samhället", men ofta är det oklart vad som menas. En del använder uttrycket för att beskriva hur världens mest utvecklade länder formas om till tjänste-, informations- eller kunskapssamhällen. Andra argumenterar för en utveckling där vi helt lägger ner vår egen varuproduktion och övergår till import av varor från lågkostnadsländer.

Oavsett hur debattörerna har tänkt, så har de tänkt fel om de menar att vi kan upprätthålla vårt välstånd genom att överge den industriella varuproduktionen. Varför? Svaret är tämligen enkelt: En hållbar ekonomisk utveckling förutsätter tillgång till produktionsteknik och en produktion som kan finansiera välståndet. Tjänsteproduktion och -export kan endast i begränsad omfattning bidra till detta. Tjänsteproduktion är relativt sett mycket dyrare än industriell produktion och tjänster kan i många fall vara svåra att exportera. Att flytta en utvecklingsavdelning till ett utvecklingsland kan vara mycket kostsamt. Många tjänsteyrken kräver också geografisk närhet till kunderna och är svåra att flytta. En frisör i Mumbai kan knappast locka till sig kunder i Malmö.

Teknikutveckling utförs effektivast nära produktionen, eftersom den oftast sker i små steg genom förbättringar av produktionsutrustning, mer rationellt utnyttjande av råvaror och liknande. En uppfinnare som sitter långt från produktionen lyckas mera sällan än den som arbetar i den miljö där produktionen bedrivs.

Det stämmer att tjänsteproduktionens andel av BNP har ökat på bekostnad av varuproduktionen, vilket kan tolkas som att övergången till en tjänstebaserad ekonomi redan har inletts. Mängden producerade varor har dock inte minskat. Många tillverkningsföretag har nämligen outsourcat stora delar av sin verksamhet. Arbetsuppgifter som tidigare utfördes av den egna personalen och ingick i produktionsomsättningen redovisas nu istället som omsättning av tjänster. Det är lätt att låta sig vilseledas – både av statistik och populistiska argument.



exklusivt

Ett nyhetsbrev från Ström & Gulliksson och Advokatbyrån Gulliksson

Utgivning: 3-4 gånger per år

Idé och text: Olle Benner

Text och projektledning: Jessika Nord

Layout, bild och original: Jan Emzén

Konstverk: Bjørn Bjørnholt

Tryckeri: Tryckfolket

Upplaga: 16.000 exemplar

Ansvarig utgivare: Jonas Gulliksson,

Advokatbyrån Gulliksson

Redaktion:

c/o Ström & Gulliksson

P O Box 4188

SE-203 13 Malmö

Sweden

Fax +46 40 23 78 97

E-mail exklusivt@sg.se

Ström & Gulliksson

intellectual property consulting

Malmö +46 40 757 45

Helsingborg +46 42 21 80 08

Lund +46 46 19 05 00

Ronneby +46 457 38 63 90

Stockholm +46 8 24 05 10

www.sg.se

GULLIKSSON

Malmö +46 40 664 44 00

Helsingborg +46 42 19 84 60

Lund +46 46 19 05 20

Stockholm +46 8 24 93 00

www.gulliksson.se

© Ström & Gulliksson AB

& Advokatbyrån Gulliksson AB 2011