

exklusivt



ETT NYHETSREV FRÅN STRÖM & GULLIKSSON OCH ADVOKATBYRÅN GULLIKSSON

NR 3/10



Gårdagens underverk som föll in i framtidens svarta hål

När man talar om omstörtande teknik och framgångsrika företag som plötsligt kollapsat, finns det ett typfall som brukar komma upp: Facit. Hur kunde detta världsledande företag plötsligt rasa ihop som ett korthus? Facits fall gav ett skalv som genljöd i det svenska folkhemmet.

Facit har kallats för företaget som sov medan utvecklingen rusade framåt. Stämmer det? Nej, det är en myt. När krisen var akut skrev pressen om svägerpolitik, inkompetens, byråkrati och hemmablindhet, men det var helt andra krafter som Facit mötte – krafter som få företag lyckas bemästra och vända till sin fördel.

Facit var tidigt med i utvecklingen av data-tekniken och byggde de svenska stordatorerna på 1950-talet. Gunnar Ericsson, den unge Facit-chefen insåg att elektroniken hotade deras mekaniska räknemaskiner. "Ju förr vi hänsynslöst ser läget i vitögat, desto bättre", sade han redan 1962. Ändå undvek han satsningar som innebar risker för lönsamheten på kort sikt. Han valde

den försiktiga vägen, finslipade den etablerade tekniken och köpte upp konkurrenter. Facit blev en bjässe på kontorsmarknaden och företaget byggde upp ett helt system av tjänster runt sina kärnprodukter. Koncernen gick bättre för varje år.

Hotet från de elektroniska räknarna hanterade Facit genom att samarbeta med japanska Sharp. De elektroniska kalkylatorer man köpte från Sharp var avancerade, men den nya tekniken hade sina brister. Facit räknade därför med att kunna fortsätta att sälja sina lönsamma mekaniska räknemaskiner i många år till.

1967 uppfann en ung ingenjör på Texas Instruments, Jack Kilby, den första miniräknaren. Den var baserad på en av hans tidigare uppfinningar

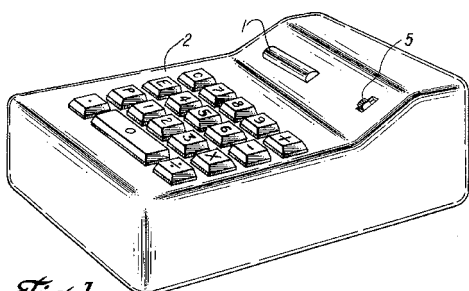


Fig. 1

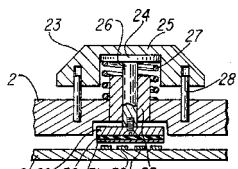


Fig. 4

Jack Kilbys patent
på miniräknaren.
Inlämnat 1967 och
godkänt 1974.

– den integrerade kretsen eller mikrochipset – för vilken han långt senare fick Nobelpriset i fysik. Plötsligt kunde man köpa en miniräknare för några hundralappar. Snart kunde den göra avancerade finansiella och tekniska beräkningar. Därmed var både räknestickorna och Facits räknestruor hopplöst uträknade.

Kugghjul i själen

En bidragande orsak till Facits undergång var den patriarkaliska företagskulturen. Någon har förklarat det som att Facit hade "kugghjul i själen". För att förstå detta måste vi gå tillbaka sexhundra år i tiden.

Åtvidaberg var sedan medeltiden ett bruksamhälle runt ett kopparverk. Sedan 1700-talet ägdes detta av fideikommisset Adelsvärd som blev Sveriges enda baroni. När malmen i gruvorna sinade, räddade baronen Theodor Adelsvärd sysselsättningen genom att starta en snickeriindustri. Han blev ortens välgörare som skapade ett blomstrande mönstersamhälle med en trädgårdsstad enligt engelsk förebild, badhus, kapell, bibliotek och idrottsplats. Åtvidabergs Industrier blev inte bara ledande på kontorsmöbler utan också på kontorsmaskiner, men 1918 tog äventyrliga intressenter över företaget genom en kupp och fyra år senare gick det i konkurs.

När företaget rekonstruerades under ledning av industrimannen och VD:n Elof Ericsson i början av 1920-talet ingick Facit, en liten fabrik för räknestruor med inställningsspakar. Medarbetaren Karl Rudin konstruerade ett tangentbord med tio tangenter, vilket gjorde Facits räknemaskiner unika. Redan 1932 annonserade man triumferande "Hela världen räknar med Facit". Varje år växte koncernen. Under toppåret 1970 hade koncernen 14.000 anställda i 140 länder och omsättningen var en miljard kronor.

Facit och fotbollen

Facit finansierade Åtvidabergs Fotbollsförening. Ralf Edström och de andra stjärnorna var anställda på Facit. Höjdpunkten var när Elof Ericssons son och efterträdare, Gunnar Ericsson, bjöd in det brasilianska fotbollslandslaget till Åtvidaberg inför VM i England 1966. Pelé och de andra legenderna tog gräsmattan på Kopparvallen i besittning. Det måste ha känts bittert för Gunnar Ericsson när han som ordförande i Svenska Fotbollsförbundet 1972 hängde guldmedaljer runt ÅFF-spelarnas halsar på Råsunda för att senare samma kväll sälja hela Facit-koncernen till Electrolux.

Hans Werthén fick bra betalt för att städa upp. Nettoförtjänsten blev 200 miljoner kronor. Märkligt nog insåg inte Electrolux värdet i det väl inarbetade varumärket. Det fick bara tyna bort och dö.

Eld och vatten

Det som hände Facit är inte unikt. Det är lika bra att inse att den skapande förstörelsen, för att använda Joseph Schumpeters berömda term, ständigt verkar och aldrig tar slut. Det vimlar av exempel. iPod med sitt inbyggda flashminne slog ut Sonys Walkman med kassettband som på sin tid slog ut rullbands spelarna. Blackberry och iPhone har skapat stora problem för Motorola, LG och Nokia, som kommit på efterkälken med sina smartphones. Eniros kataloger förlorar mark därför att det är enklare att söka information på nätet. Märkesledaren Harley Davidson blev skakad när Honda kom in på den amerikanska marknaden med dirttrack-motorcyklar, ett marknadssegment som Harley Davidson hade förbiset.

Harvard-professorn Clayton Christensen har blivit en ledande expert på omstörtande teknik. Han menar att det är sällan ett företag lyckas med att vara konkurrenskraftigt med en etablerad teknik och samtidigt blir framgångsrikt med en omstörtande ny teknik. Man måste i så fall knoppa av den nya tekniken i en egen självständig organisation som inte störs av den ingrodda kulturen i den gamla organisationen som arbetar med löpande förbättringar av etablerad teknik. Fokusgrupper och marknadsanalyser är bra verktyg inom etablerade marknader, men de är obrukbara på marknader som ännu inte finns.

Det var således inte inkompetens och oförmåga som ledde till Facits fall. Det saknades inte heller hårt arbete, energi och kunnande.

Uppgiften var omöjlig – motsatserna var lika oförenliga som eld och vatten.



Patentkrig med Apple i skottlinjen

Apple skördar framgång efter framgång och aktiekursen skjuter i höjden som en raket. Mellan januari och oktober har Apple-aktierna ökat med närmare 40 procent, vilket gör Apple till ett av världens högst värderade bolag. Samtidigt står företaget i centrum för ett patentkrig som de senaste månaderna utvecklats till en riktig härva.

Under det senaste året har patentkriget mellan världens elektronik- och IT-jättar intensifierats och utvecklats till något som närmast går att likna vid en cirkus. Stämningarna haglar kors och tvärs mellan tungviktare som Apple, Nokia, Google, Microsoft, Motorola och HTC.

Patentkriget började trappas upp redan i oktober 2009 när finska Nokia lämnade in en stämningsansökan mot Apple för intrång i tio patent som rör standarderna GSM, UMTS och Wlan. I december var det Apples tur att lämna in en stämningsansökan mot Nokia för intrång i 13 patent.

Det dröjde bara en månad tills nästa tvist blossade upp. Då var det Kodak som gick till angrepp mot Apple och Blackberry-tillverkaren Research In Motion för intrång i patent avseende förhandsvisning av bilder. I april gick Apple till motangrepp med en stämningsansökan där de hävdade att Kodak hade använt teknik från Apple i en lång rad kameror och videokameror. Dessutom ställde Apple krav som kan resultera i försäljningsstopp av de aktuella kameramodellerna i USA.

Steve Jobs säger ifrån

I maj lämnade Nokia in ännu en stämningsansökan mot Apple för intrång i fem av Nokias patent. Samtidigt stämde Apple mobiltilverkaren HTC för intrång i 20 patent gällande iPhones användargränssnitt, hårdvara och arkitektur.

– Vi kan antingen sitta och titta på när konkurrenter stjälar våra patentskyddade uppfinningar eller så kan vi göra något åt saken. Vi har bestämt oss för att göra något åt saken. Vi tycker det är sunt med konkurrens, men konkurrenterna bör utveckla egen teknologi och inte stjäla vår, säger Steve Jobs i ett pressmeddelande.

I augusti trädde Microsofts medgrundare, Paul Allen, in på scenen och lämnade in en stämningsansökan mot bland annat Apple, Google, Youtube, Facebook, AOL och Yahoo för intrång i fyra patent. Nu har både Apple och Google värvat om att

målet läggs ned på grund av bristfälliga bevis. Nyligen har Apple även överklagat ett domstolsbeslut gällande intrång i patent tillhörande det amerikanska företaget Mirror Worlds. Om Apple förlorar detta mål kan företaget tvingas att betala ett rekordstort skadestånd i det fjärde största patentmålet i USA:s historia.

Och cirkusen fortsätter, nu senast med Microsoft mot Motorola, Motorola mot Apple och Apple mot Nokia. Man räknar med att målet mellan Apple och Nokia kommer att avgöras under 2012, då rättegången äger rum i delstaten Delaware i USA. Om Nokia vinner kan Apple tvingas betala en miljard dollar, det vill säga cirka sju miljarder kronor, i skadestånd.

Oavsett vad utfallet blir kommer striderna att leda den tekniska utvecklingen framåt, menar advokat Jonas Gulliksson:

– Företag som äger patentskyddad teknik med stor affärsmässig potential blir ofta angripna av konkurrenter som "vaknat sent". Eftersläuntrarna försöker få tillgång till den attraktiva tekniken genom att angripa konkurrentens patent. Ibland blir resultatet att ett eller flera patent ogiltigförklaras, men det är också vanligt med bytesaffärer genom korslicensiering.

I nuläget råder extremt hård konkurrens mellan de globala aktörerna och deras positioner ändras kontinuerligt. Första kvartalet i år ökade Apple sin globala marknadsandel med 1,2 procentenheter. Samtidigt gjorde Research In Motion sin debut bland världens fem största tillverkare av mobiltelefoner. På den nordamerikanska marknaden ökade försäljningen av Android-telefoner med hela 707 procent.

Vi går nu en nervpirrande framtid till mötes, med utdragna tvister som så småningom kan leda till en dramatisk ompositionering av några av världens största företag.

IMHO in my humble opinion

Vill vi verkligen ha getabocken som trädgårdsmästare?

År 1957 konstaterade den brittiske historikern och författaren Northcote Parkinson att statliga institutioner ständigt ökar personalstyrkan utan att få ett bättre arbetsresultat. Han pekade bland annat på den brittiska flottan, som under första världskriget hade ett stort antal fartyg och relativt få tjänstemän. När antalet operativa fartyg minskade efter kriget, blev inte antalet tjänstemän färre utan, tvärtom, betydligt fler.

Applicerar vi teorierna på dagens sjukvård i Sverige, ser vi att de fortfarande är högst relevanta. I stora delar av den svenska sjukvården växer administrationen som en cancersvulst. Logistiken är bedräglig, patientflödet lågt och väntetiderna orimliga. Begreppet "just in time" verkar inte vara bekant för verksamhetens ledare. Patienter väntar i timmar på akuten för att därefter vänta i dagar på provsvar. Oftast får de tillbringa en hel dag i olika väntrum innan de får träffa rätt läkare. Ändå springer många läkare flåsande i korridorerna med stetoskopet slängande runt halsen.

Enligt en studie från år 2000 ägnar sjukhusläkare inom internmedicin 18 procent av sin tid åt patienter. Resterande tid ägnar de åt administration, dokumentation, möten, utbildning och ledtid. Tillsammans har sjukhusläkare och privata läkare i genomsnitt fyra patientkontakter per dag, medan sjukhusläkarna ensamma har cirka två kontakter per dag. År 1975 hade samma kategorier av läkare nio respektive sju kontakter varje dag. Trots att det då endast fanns 8.511 landstingsanställda läkare i Sverige. Förra året hade vi inte mindre än 29.083.

Även vid en internationell jämförelse är siffrorna häpnadsväckande. 1998 hade varje läkare i Sverige i genomsnitt 903 patientkontakter per år, medan läkarna i Danmark hade 2.069. Genomsnittet för OECD var 2.167.

Det är uppenbart att sjukvårdens organisationer har en del att lära av industrin när det gäller effektiv logistik och organisation. Ett viktigt samband som borde studeras närmare är totalkostnaden för vården i förhållande till antalet läkartimmar med patient. Om det sistnämnda inte ökar i proportion till totalinvesteringen är det något skumt i systemet.

Politiker i all ära, men de verkar inte ha den kompetens som krävs för att organisera och leda en stor sjukvårdsapparat. Nej, låt trädgårdsmästaren sköta växterna i trädgården och släpp ut getabocken på grönbeta någon annanstans.



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: 14.500 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 2010