

De var först på månen och varumärket ansågs vara orubbligt. Efter ett olyckligt ägarbyte släcktes ljuset på den digitala utvecklingsavdelningen.

Därmed kom kameratillverkaren Hasselblad att bli en analog anakronism som dukade under i den sköna nya digitala världen.

I sin doktorsavhandling på Chalmers beskriver **Christian Sandström** hur affärsmodeller kan bli ett hinder för teknikskiften.

**RICHARD BRÅSE (TEXT)**  
richard.bråse@di.se, 031-701 51 54

# Kameran som blev omkörd

## Om blixtnabba teknikskiften i ny doktorsavhandling

### GÖTEBORG

Ekonomidirektören hade inte fått ut någon lön och uppsägningarna stod som spön i backen. De anställda som fanns kvar hade 140 kvadratmeter per person på kontoret, innan Hasselblad efter mindre än två år övergav det nybyggda glaspalatset på älvens norra strand i Göteborg 2005.

### ”Det är lätt att försova sig”

Skrutbygget Kanalhuset var dimensionerat för en legendarisk kameratillverkare, som blivit en institution vid porträttfotografering och var lika självklara som brudbuketten vid bröllop i många länder. En riktig fotograf skulle ha en ”bladare” för att bli tagen på allvar.

”Huset är som Keops pyramid. Ett jättebygge att begravas i”, säger den nyblivne Chalmersdoktorn Christian Sandström, som har skrivit en avhandling om digitala teknikskiften, där han behandlar Hasselblads öde.

En förutsättning för att förstå Hasselblads öde är förstå hastigheten i digitala omvandlingar.

”Jämför med Facit. Digitala räknemaskiner gick från att utgöra 2–3 procent av marknaden omkring 1967 till att vara helt dominerade 1972. Det gick på fem år”, säger Christian Sandström.

Hasselblads fall kom snabbt. Ett par år efter millennieskiftet hade stabila vinster förvandlats till konkurshot.

”Schablonbilden är att Hasselblad är ett företag som försov sig. Delvis är det sant. Det är lätt att försova sig när det går så oerhört fort. De förstod vad som höll på att hända. Det är en sak att ställa rätt diagnos, en helt annan sak att förändra sig i den utsträckning som krävs. Om prestandan fördubblas eller om priset halveras var artonde månad, som är fallet med digital teknik, blir det en oerhörd hastighet i utvecklingen.”

### Allt snabbare takt

I den analoga miljö Hasselblad hörde hemma hade företaget vant sig vid ett utvecklings-tempo med en ny produkt vart femte år. Nya kameror som lanseras baseras på samma

gamla grundsystem fast med ny design och uppgraderingar.

”Plötsligt ska ett företag som har vant sig vid det tempot agera i en bransch där nya produkter måste ut på marknaden en gång i halvåret”, säger Christian Sandström.

### Digital utveckling

Vid börsnoteringen 1984 mottogs Hasselblad med öppna armar av marknaden. Ett år senare köpte Wallenbergs numera insomnade Incentive en majoritetspost i det mekaniska kameraföretaget.

Tack vare fastighetsinnehavet på Östra Hamngatan hann aktien dras med i fastighetsrallyt mot slutet av 1980-talet innan den avnoterades.

Försäljningen av analoga kameror var det inget fel på. Men företaget noterade att en digitalisering var i antågande och startade en digital utvecklingsavdelning. En ny vd i Staffan Junel rekryterades i början av 1990-talet med det uttalade målet att leda företaget in i den digitala eran.

Tack vare varumärkets otroliga styrka fick man till ett utvecklingssamarbete med Philips.

”Det resulterade 1996 i en bildsensor på sex megapixelar till ett bra pris, vilket de vid den tiden var ensamma om”, säger Christian Sandström.

Företaget hade ackumulerat en kassa på 150 miljoner kronor som låg och väntade på digitala utvecklingsprojekt. Samma år som bildsensorn var färdig sålde Incentive Hasselblad. Den digitala utvecklingskassan blev till aktieutdelning innan kameraföretaget hamnade i schweiziska UBS händer.

### Hopplöst projekt

UBS konsulter kom snart fram till att kamerans framtid inte låg i det digitala. Det Hasselblad behövde var ett helt nytt analogiskt system med moderna egenskaper som autofocus, enligt ägaren. Kamerahusets digitala kompetens rensades ut och det digitala utvecklingsprojektet lades ned.

”Strategin blev i stället att ta fram ett nytt kamerasytem kompatibelt med andra leve-



HISTORISK. Victor Hasselblad med en kopia av kameran som astronauterna fotograferade

## Hasselblad

■ **Victor Hasselblad AB** grundades 1841, men det var först 1948 som den första civila kameran lanserades. Det var en kamera i mellanformatet (6x6 cm) där Hasselblad kom att bli världsledande.

■ **Företaget vann global kultstatus** vid första månlandningen. Nästan samtliga bilder från Neil Armstrongs och Buzz Aldrins vandring är tagna med modifierade versioner av Hasselblads kameror.

■ **Efter att ha tappat initiativet** vad gäller digital utveckling fusionerades Hasselblad i augusti 2004 med Imacon.

■ **I dag är företaget** fokuserat på digitalfotografi och dess kameror vänder sig till professionella användare. En komplett utrustning kostar flera hundra tusen kronor.

■ **2009 omsatte företaget 180 Mkr**, hade 64 anställda och gjorde ett positivt resultat på 14,5 Mkr.



med på månen samt en 500 c. FOTO: SCANPIX



FÖREVIGAD. Astronaut Edwin "Buzz" Aldrin fotograferad av Neil Armstrong under den första promenaden på månen den 20 juli 1969.

FOTO: NEIL ARMSTRONG



**”Det är en sak att ställa rätt diagnos, en helt annan sak att förändra sig i den utsträckning som krävs.”**

CHRISTIAN SANDSTRÖM, NYBLIVEN CHALMERSDOKTOR SOM HAR DISPUTERAT PÅ AVHANDLINGEN "A REVISED PERSPECTIVE ON DISRUPTIVE INNOVATION. EXPLORING VALUE, NETWORKS AND BUSINESS MODELS".

rantörers digitala bakstycken. Ett slags hedgestrategi, där det spelar mindre roll när digitaliseringen slår till. Redan 1998 stod det klart att projektet skulle bli kostsamt.”

Precis som med bildsensorn öppnade de varumärket alla dörrar åt alla håll. Halva projektet med den så kallade H1:an bekostades av Fuji och pålitliga Industrifonden betalade en del av de totalt 320 Mkr projektet slutligen kostade.

”Projektet gick internt under smeknamnet Ior, eftersom det kändes så hopplöst.”

När H1 lanserades i samband med jättemässan Photokina i Tyskland 2002, var konsumenterna inte redo att först betala för en analog kamera för att sedan behöva sätta på ett digitalt bakstycke för 100 000 kronor. Försäljningsprognoserna skrevs snart ned ordentligt och i Japan hade Canon och Nikon kopplat greppet om den digitala utvecklingen, med mer prisvärda produkter.

”Om vi ska titta framåt kan vi se hur övervakningsbranschen är inne i samma skifte. För en gångs skull står Sverige på den seg-

rande sidan med Axis Communications.”

Övervakningskameror är antingen analoga och sitter ihop med sladdar, eller så är internet länken. I dag är 30 procent av marknaden digital. För tio år sedan var den obefintlig.

”När tekniken når en tillräckligt bra prestanda så att den är bättre på alla punkter går skiftet fortare och fortare. Det är nästan en exponentialfunktion. Vi har en snabbare utveckling framför oss. Analog tillverkare av övervakningskameror som Pelco, Bosch och Panasonic kommer att få mycket stora problem.”

#### Ökad konkurrens

Med en accelererande tillväxt kommer en hårdare konkurrens.

”Det är inte på något sätt en garant att det hade gått bra för Facit om det hade fått ut en elektronisk räknare i tid. Det var snabbt prisfall, bättre produkter och mördande konkurrens. När tillväxten är oerhörd kommer också konkurrensen att tillta. Jag är imponerad över hur väl Axis har hanterat det så här

länge, för det är inte guld och gröna skogar på andra sidan teknikskiftet.”

Hongkongbaserade Shriro Group köpte grisen i säcken när det avlöste UBS som ägare till Hasselblad några månader efter H1:ans lansering. Bara ett år efter förvärvet fick ägaren skjuta till nytt kapital. Den danska bakstyckstillverkaren Imacon köptes och fusionerades med Hasselblad. Ett år senare kom Hasselblads första helt digitala system. Då hade digitalkameror flyttat in i mobiltelefonen.

”Missar man den underliggande dynamiken kan det gå ganska gale. När UBS sålde blev det uppenbart att de gjort en dålig affär. De fick själv betala en hel del av notan.”

Kanalhuset på Norra älvstranden i Göteborg är mindre än det gamla mediehuset Synvillan. UR, SR och SVT behövde inte längre lika stora lokaler, en frukt av den tekniska utvecklingen, med mindre platskrävande digital teknik.

Ett stenkast längre bort sitter resterna av gamla Hasselblad i mer anpassade lokaler. □