



BLIXTAR OCH DUNDER!

Kodaks uppgång och fall

Det fotograferas mer än någonsin, men av företaget som en gång gjorde det möjligt för alla att bli fotografer finns endast **EN SPILLRA** kvar. Och nej, det berodde inte på att de missade digitaliseringen.

TEXT CARL UNDÉHN ILLUSTRATION TEAM HAWAII





Det finns företag som är mer än produkten de säljer. De blir i stället ett både naturligt och självklart inslag i vardagen, som Apple, Google och Facebook i dag.

Under sina glansdagar var Kodak mer än ett företag som sålde kameror och film att ladda kameran med. Vad de sålde var "The Kodak Moment".

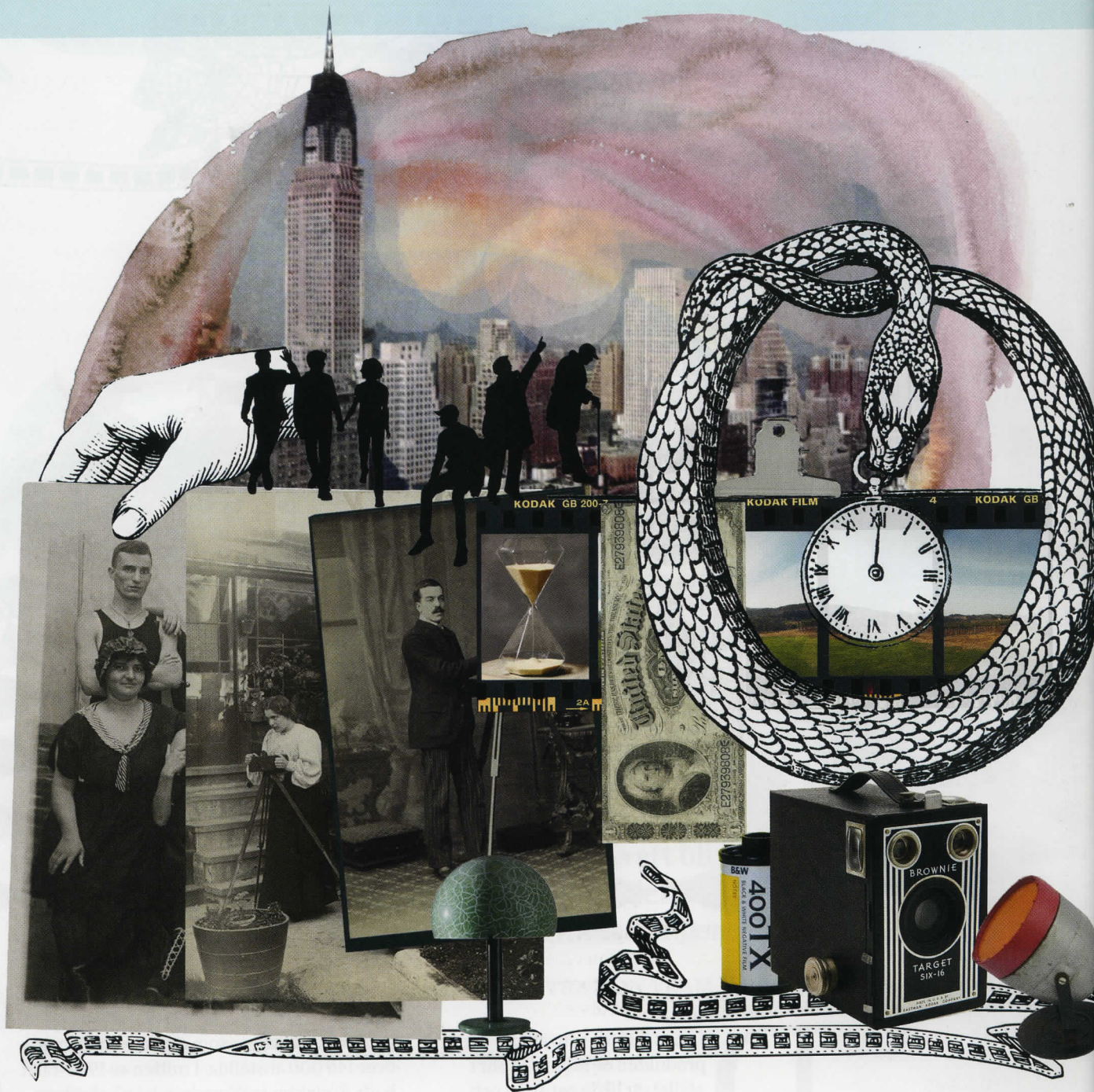
De första babybilderna, skolstarten, campingsemestern med familjen, första bilen, bröllopet, pensionsfesten på jobbet, ja kanske till och med begravningen. Alla dessa händelser ville vi hålla fast vid och under lång tid gjorde vi det med produkter från just Kodak.

Under stor del av 1900-talet var Kodak ledande inom fotografisk film. Företaget kunde

med rätta beskrivas som ett imperium, med över 145 000 anställda. I mitten av 1970-talet hade Kodak en marknadsandel på ofattbara 90 procent i hemlandet USA. Där var företaget också en nationell ikon och symbol för amerikansk företagsanda.

Men alla imperier faller förr eller senare. De gula Kodak-skyltarna som tidigare hängde utmed affärsgator världen över har plockats ner. "The Kodak Moment" fångas i dag med en mobiltelefon, bilden hamnar i ett Instagramflöde och inte på ett fotopapper från Kodak. Men för inte särskilt länge sedan hade ett trepack Kodak Gold en lika naturlig plats i resväskan som solkrämen.

Kodaks framgång byggde på två saker: massproduktion och förenkling. Det var



idén när George Eastman startade företaget 1880 i Rochester utanför New York.

Den unge banktjänstemannen hade fått upp ögonen för fotografi och köpt all utrustning som krävdes för att ta bilder. Bilderna togs med glasplåtar som skulle prepareras med kemikalier före exponering och sedan framkallas direkt.

George Eastman blev frustrerad över hur kom-

”
Det här
måste gå
att göra
enklare!”

plicerat allt var och snart uppstod den tanke som så ofta förr drivit utvecklingen framåt: ”Det här måste gå att göra enklare!”.

Efter tre års experimenterande hemma i mammas kök kom han fram till en teknik för att tillverka torrplåtar av hög kvalitet i industriell skala.

– Det var en förenkling som gjorde fotografierandet tillgängligt för fler eftersom det befriade fotografen från flera arbetsmoment. Man köpte plåtarna färdigpreparerade, de kunde exponeras när och var som helst och det gick även att lagra dem en tid före framkallning, säger Emelie Sabel, intendent på Tekniska museet i Stockholm.

Torrplåtarna var det första av många steg på George Eastmans väg mot enklare fototeknik. Nästa var rullfilmen, ett steg som skulle innebära både hans stora genombrott och förändra fotografifin för alltid.

Den genomskinliga filmen på en bas av celluloid var böjbar och kunde rullas upp på en spole. Tack vare det lilla formatet var det nu möjligt att bygga mindre kameror. Ända sedan fotografins födelse 1826 hade fotografen varit beroende av ett stativ, som även gjorde bilderna stela.

1888 satte George Eastman en rulle med 100 exponeringar i en liten handhållen kamera och sålde den för 25 dollar.

När filmen var slut lämnades hela kameran in, kunden fick sina bilder och en ny film i kameran. Det var nu som Kodak lanserade sin klassiska slogan "You press the button – We do the rest".

– Det säger ganska mycket om möjligheterna som erbjöds. Kodak demokratiserade fotografin, säger Emelie Sabel.

IDAG ÄR verkligheten alla fotografer tack vare de avancerade digitalkamerorna vi har i våra mobiltelefoner. George Eastman utgick från det sena 1800-talets tekniska förutsättningar, men målet var just det. En kamera i var och ens hand – och naturligtvis en kamera från Kodak.

Redan 1896 hade Kodak sålt 100 000 kameror, och när sekelskiftet kom lanserades produkten som en gång för alla skulle göra företaget synonymt med fotografi.

– Genombrottet för amatörmarknaden kom på riktigt år 1900 med kameran "Brownie". Den såldes för en dollar, det var sensationellt. Vad Kodak tog hem pengarna på var film och framkallning, säger fothistoriker Björn Axel Johansson som skrivit en rad böcker om fotografins historia.

Vid förra seklets början var Kodak redan ett etablerat företag inom den nya marknaden för amatörfotografer som de själva hade skapat.

En stor del av den fotografiska utvecklingen under resten av 1900-talet kom därför att styras från den förhållandevis lilla staden Rochester.

Att det blev så finns det flera förklaringar till. Den lite elaka versionen säger att himlen över

” Det såldes 50 miljoner Instamatic- kameror på sju år.

Rochester så ofta är täckt av moln att hela staden kan användas som mörkrum. En mer seriös förklaring är att det i området fanns gott om tyska invandrare som hade goda kunskaper i optiskt och finmekaniskt hantverk – två saker som är avgörande för att bygga kameror.

George Eastman drog nytta av det och skapade ett för tiden högteknologiskt nätverk som närmast kan liknas vid dagens Silicon Valley.

Under 100 år tog Kodak fram inte mindre än 500 kameramodeller och utbudet av film växte stadigt. I takt med att tekniken förenklades ökade antalet kunder och 1963 släpptes kameraserien Instamatic som blev företagets största succé.

– Det såldes 50 miljoner Instamatic-kameror på sju år. Med den kunde amatörer ta bilder i färg. Filmen var en patron som rörde bort den något besvärliga delen att sätta i en film och sedan var det bara att fotografera. Var du inomhus fanns dessutom inbyggd blytt, säger Björn Axel Johansson.

Instamatic tillverkades fram till 1988, samma år som Kodak hade flest antal anställda. 20 år senare hade 120 000 personer fått lämna företaget och Kodak måste kämpa för sin överlevnad i den digitala tidsåldern. Ironiskt nog skulle ett avgörande steg i skapandet av den digitala tekniken tas inne hos Kodak själva.

KODAK BESKYLLS OFTA för att ha missat det digitala tåget och att det skulle vara anledningen till företagets kollaps. Men det är i allra högsta grad en sanning med modifikation.

– Det var inte så att Kodak missade det, tvärtom. Kodak definierade hela den digitala branschen, säger ingenjören Steven Sasson till Tidningen Vi.

Han om någon borde veta. Som nyutexaminerad arbetade han på Kodaks forskningsavdelning och utvecklade där världens första digitalkamera redan 1975.

– Det var ingen som bad mig att bygga en kamera. Min chef frågade bara om jag kunde göra lite tester med den nya tekniken CCD, säger han.

CCD-sensorer påverkas av ljus och blev ersättningen för film i digitalkameror. Men några sådana fanns ännu inte på 1970-talet, så när Steven Sasson fick idén att bygga en fick han pröva sig fram.

– Men som tur var befann jag mig hos Kodak så jag kunde stjäla massa delar från olika reservlager, säger han och skrattar.

Efter ett års arbete lyckades Steven sätta ihop allt till en fungerande prototyp. Resultatet såg visserligen mer ut som en klumpig diaprojektor monterad på en plåtlåda än dagens digitalkamera, men revolutionen var ett faktum. ►

OTROLIGT MEN SANT

Det är en myt att Kodak gick omkull för att företaget missade den digitala revolutionen. Däremot finns det andra märkliga fakta som är sanna:

Namnet Kodak kommer från att George Eastman gillade bokstaven K.

Namnet "Kodak" betyder ingenting utan uppfanns av George Eastman då han tyckte ordet lät bra, och då det både började och slutade med hans favoritbokstav K. Dessutom kan man, med lite fantasi, tycka att det påminner om hur kameran låter när slutaren öppnas och stängs för att ta en bild. "Ko-DAK!".

Tandvårdsmottagningen Eastmaninstitutet i Stockholm är döpt efter Kodaks grundare.

George Eastman skänkte bort nästan alla sina pengar. På 1930-talet fick flera europeiska huvudstäder, däribland Stockholm, en miljon dollar var för att förbättra tandvården för fattiga barn.



George Eastman.

”
 Den 9 december
 1975 tog Steven ett
 porträtt av kollegan
 Joy Marshall.
 23 sekunder senare
 hade världens
 första digitalbild
 sparats ned.

Den 9 december 1975 tog Steven ett porträtt av kollegan Joy Marshall. 23 sekunder senare hade världens första digitalbild sparats ned på kassettbandet som satt på sidan av prototypen.

– Sedan tog det ytterligare 28 sekunder att läsa in bilden på en enhet kopplad till tv:n. Jag kommer ihåg att vi tittade på bilden och det var fantastiskt, säger Steven.

Han började presentera sin kamera för Kodaks olika avdelningar. Men i stället för applåder fick han massa frågor.

– Jag var tekniker och hade förberett mig på att förklara hur kameran fungerade. Men alla frågade bara ”Varför?”.

VARFÖR SKULLE någon vilja se sina bilder på tv:n? Hur skulle ett album se ut? Kameran kunde bara ta bilder i svartvitt, när skulle det gå att göra det i färg? Och varför skulle någon över huvud taget vilja ha det här? Det var inte så att kunderna klagade på den fototeknik som redan fanns.

Steven hade inga svar, men hans lilla team fortsatte ändå att utveckla



tekniken. På 1980-talet tog de fram megapixel-sensorn som innebar ett rejält kliv framåt för bildkvaliteten. Några år senare byggde Steven den första digitala spegelreflexkameran som i grunden inte skiljer sig mycket från de som säljs i dag.

Kodak låg helt klart i framkant vad gäller digitalt fotografi. De var förberedda, hade en etablerad roll inom fotobranschen – men klarade ändå inte av övergången till digitalt.

Under 2000-talet blödde företaget pengar. 2012 stod Kodak inför konkurshot och man ansökte om en företagsrekonstruktion.

Hur var det möjligt?

– Kodak var ledande inom analog teknik och just det gjorde det svårt att avvika från stigen de trampat upp.

Då kan det vara lättare för ett startup-

företag utan historiskt bagage att ta fram en digitalkamera, säger Daniel Nylén som är lektor i informatik vid Umeå universitet, och som har skrivit en avhandling om digital innovation inom mediebranschen.

Både Daniel Nylén och Steven Sasson menar att två orsaker till Kodaks fall var pengar och det mänskliga psyket.

Alla såg åt vilket håll skeppet var på väg. Alla, inklusive Kodaks ledning, visste att det digitala snarare förrän senare skulle svepa fram och sänka den analoga filmen.

PROBLEMET LÅG I affärsmodellen. Ingen visste hur det skulle gå att tjäna pengar på bilder sparade som ettor och nollor.

Film, däremot, hade enorma vinstmarginaler och inkomsterna fortsatte att öka även efter att den digitala revolutionen hade satts i rullning.

Så sent som 1996 slog Kodak rekord med intäkter på 16 miljarder dollar. Att då lämna filmtillverkningen bakom sig och endast satsa på digitala produkter hade varit rena idiotin.

– Jag minns en presentation av digital teknik inom Kodak på 1990-talet där de sa ”Okej, vi fattar! Sluta med presentationen och visa oss var pengarna finns!”, säger Steven Sasson.

Bristen på affärsmodell skapade rädsla och splittring inom företaget som då inte längre drog åt ett gemensamt håll.

– Man etablerade en digital strategi och började bedriva förändringsarbetet uppifrån, men lyckades inte få med alla på tåget. Mellanchefer kände sig hotade och försökte kontrollera det som kunde kontrolleras, säger Daniel Nylén och menar att Kodak dessutom identifierade sig som ett ”chemical company”.

Det innebar att man sålde fysiska produkter snarare än tjänster och Steven Sasson ger ett exempel på hur det hindrade Kodaks övergång till det digitala.

– Våra digitalkameror hette Easyshare. Vi visste att möjligheten att dela bilder över nätet var grejen och tog fram gallerier online för att göra det. Men affärsidén var ändå att du skulle beställa kopior så att vi kunde fortsätta sälja material, säger han.

KODAK VAR EN stel koloss med fabriker utspridda över hela världen och en enorm infrastruktur att stödja. Hemma i Rochester var Kodak den största arbetsgivaren i staden. Det är saker som sällan bidrar till en flexibel företagskultur. I stället såg var och en om sitt eget bo.

– 1975 fick jag frågan när digital teknik skulle vara mogen för konsumenter och jag tippade på 20 år. Då skulle ingen i ledningen vara kvar så det var inte deras problem, säger Steven Sasson och beskriver det som ”det mänskliga elementet” i förklaringen till varför Kodak gick under.

Eller gjorde företaget verkligen det? Efter rekonstruktionen återuppstod en ny, slimmad version av Kodak. Det är långt ifrån imperiet det en gång var, men deras filmer har fortfarande en trogen skara anhängare som menar att den analoga tekniken har en värme och naturlighet som det digitala aldrig kan uppnå. Filmer har återlanserats och varumärket Kodak har i alla fall inom fotokretsar behållit sin forna glans. I början av 2018 visade Kodak också att de fortfarande ligger i framkant vad gäller ny teknik då de lanserade ”Kodak Coin”, en egen kryptovaluta för fotografer. Något som också fick aktien att, i alla fall för en stund, rusa på börsen.

George Eastman ville sälja en kamera till varje människa. Riktigt så långt kom han aldrig, men han lade i alla fall grunden till att alla i dag faktiskt är fotografer. ■

CARL UNDEHN är frilansjournalist och fotograf. Han började fotografera som tolvåring och har spenderat många tusenlappar på film från Kodak. Men inte heller det räckte för att rädda företaget.

... MER OTROLIGT MEN SANT

George Eastman tog sitt liv när han ansåg att han avslutat sitt arbete.

George Eastman tyckte om att ha kontroll över saker och det gällde även sitt eget liv. 1932 tog han sitt liv, 77 år gammal, och lämnade efter sig en handskrivna lapp med texten ”To my friends, my work is done, why wait? GE”.

Kodak hade en egen kärnreaktor.

När Kodak kämpade som bäst för sin överlevnad 2012 avslöjade plötsligt en före detta anställd att Kodak under lång tid haft en egen kärnreaktor i en källare i Rochester. Syftet ska ha varit att testa olika material. Uppenbarligen var det nästan ingen, inte ens myndigheterna i staden, som kände till dess existens.

”
Vi visste
att dela
bilder
över nätet
var grejen.

