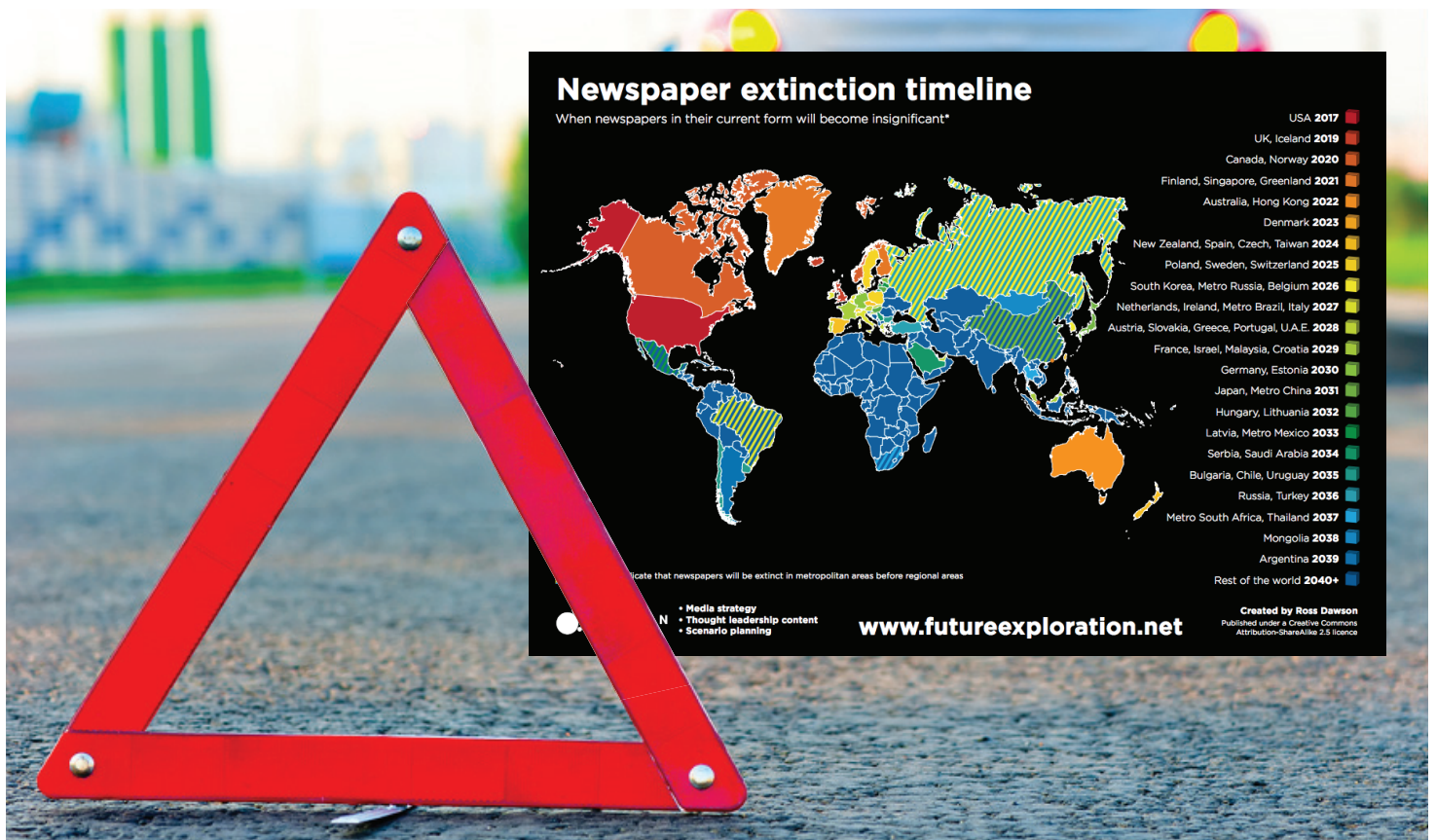


**Analys/
Gunnar Springfeldt**

När affärsmodellen
går sönder

Finns något att lära av de företag som misslyckats? Ja, säkert. Men framför allt finns mycket kunskap att hämta hos forskare som studerat välskötta företag som kört i diket. Bland annat Harvard-professorn Clayton Christensens studier av affärer som avbryts av ny teknik, så kallad disruptive innovation. Den kris som medieföretagen nu går igenom följer samma mönster



» Det är ingen tvekan om att stora delar av den svenska mediebranschen befinner sig i utförsbacke och att annons- och upplageaffären minskar stadigt. Detta har vi gemensamt med kollegor i nästan hela världen. Bara i undantagsfall täcker ökningen av digitala intäkter tappet på printsidan. Det är inte journalistiken som är hotad, den kommer säkert att finna nya vägar, utan snarare hur journalistiken finansieras.

Lika lite råder någon tvekan om att den här utvecklingen förutsågs av de flesta redan för nästan 20 år sedan. Svenska tidningar var tidigt ute på internet, först Aftonbladets kultursida 1994, sedan Helsingborgs Dagblad och GP med fler 1995. Allmänt ansågs svenska medieföretag, inte bara Aftonbladet, ligga långt fram i den digitala utvecklingen, inte minst mobilt, och jämfört med kollegor på kontinenten och i USA har vi varit lysande vad gäller produktutveckling på printsidan. När The Times övergång till tabloid genomfördes 2004 inför en häpnande omvärld hade flertalet svenska tidningar följt Metros och SvD:s exempel och övriga storstadstidningar gick över samma år.

Trots detta ligger svenska mediehus nästan hopplöst långt efter sina digitala konkurrenter. Hur kan det bli så? Hur kan framgångsrika företag hamna bakom, eller rentav slås ut, när de både har kompetens och insikt? Konkurrenterna har ju ofta en både sämre och i varje fall mindre sammansatt produkt.



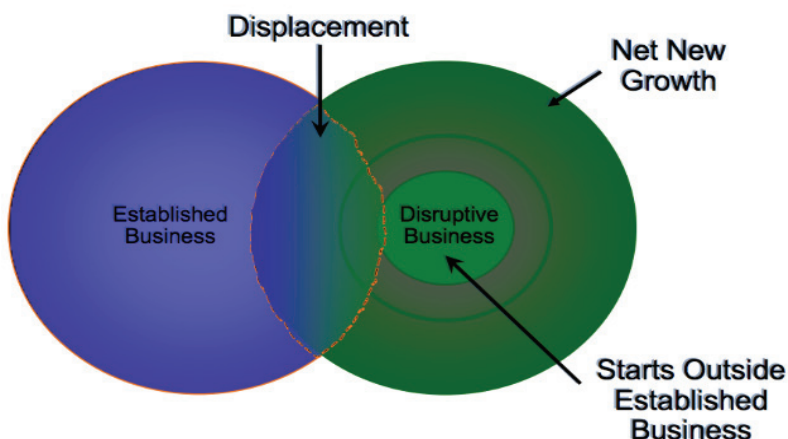
**GUNNAR
SPRINGFELDT**

MEDIKONSULT

Tidigare utvecklingschef, först i Göteborgs-Posten och sedan i Stampen Media Group. Gunnar Springfeldt driver nu den egna firman Springfeldt Media AB.

**Medie
världen
Premium**

Organize for Dual Transformation, Not Evolutionary Dead-ends

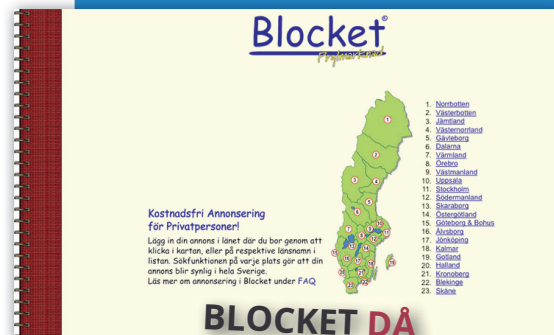
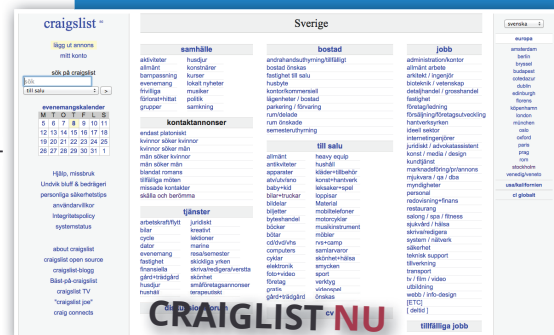


Forskarna vid Harvard har ett svar på den frågan. Enligt **Clayton Christensen** beror det på att man lyssnar för mycket på kundernas nuvarande behov. Det är ju här och nu som vi tjänar pengar och utifrån kundernas krav förbättras produkten och intäkterna kan öka ännu mer. Inte tänker man på kundernas framtida behov och att på upploppet springer konkurrenter med nischade prisbilliga produkter som från början är sämre. När de etablerade företagen väl inser att de måste ändra sig kan det vara för sent.

Ett exempel är hur Craig Newmarks Craigslist överrumplade de amerikanska tidningarnas lokala rubrikannonsermarknader med en produkt som var ful som stryk, till stora delar gratis, men högst ändamålsenlig. I Sverige skrev Mats Eriksson, då vd för Aftonbladet Nya Medier, tidningshistoria när Blocket förvärvades för 183 milj kr och dominerade den svenska privatannonsermarknaden efter några få år. Några aktörer i regionalpressen blev delägare och möjligen såg de nya ägarna till att Blocket inte lika ful. Men en betydligt enklare design hade sajten från början. I dag utgör Blocket och rubrikannonserna ryggraden i Schibsteds internationella tillväxtstrategi. Typiskt i sammanhanget är att Aftonbladet inte hade en egen rubrikannonsermarknad att försvara.

Forskargruppen på Harvard, förutom Clayton Christensen är det främst Clark Gilbert och kanadensaren David Skok som fokuserat på media, menar att mediernas definition av sitt publicistiska uppdrag inte räcker till som affärsmodell. En affärsidé måste vara svaret på frågan om människors behov. De tvivlar därför på att betalväggar gör jobbet, utan nya intäktströmmar måste skapas helt skilt från den gamla mediaffären.

För snart tio år sedan knöts Harvard-forskarna till ett utvecklingsprojekt vid American Press Institute som kallades Newspaper Next (se länklistan). De ansträngde sig dock förgäves och klagade över att nästan ingen lyssnade på deras råd. Däremot dök nyligen Clayton Christensens forskning upp i den omtalade interna utvecklingsrapporten från New York Times i våras. Och en av Harvard-forskarna, professor Clark Gilbert, har tagit med sig sina teorier till vd-stolen vid Deseret News i Salt Lake City. Ett lokalt medieföretag som ägs av mormonkyrkan och därmed har ett delvis nationellt redaktionellt innehåll. Icke desto mindre anser Clark Gilbert att Harvards-forskarnas teorier kan appliceras generellt för andra lokaltidningar.



Clayton Christensons teori om "disruptive technologies", eller "disruptive innovation" som han kom att benämna fenomenet senare, presenteras i en av de mer vällästa managementböckerna, *The Innovator's Dilemma* från 1997. Som nämnts går teorin ut på att även framgångsrika välskötta företag missar ett teknikskifte eftersom de svarar alltför bra mot kundernas nuvarande behov och krav. Ordet "disruption" saknar en bra svensk motsvarighet, men det går ut på att avbryta något som pågår.

"Disruptive innovation" kan stå bakom en produkt eller tjänst som inledningsvis har sämre kvalitet och inte helt tillfredsställer kundernas krav. Men på grund av pris eller prestanda tar man marknaden underifrån i takt med att prestandan blir bättre. Dilemmat utgörs av det faktum att företagen inte tar till sig innovationer för att de inte svarar tillräckligt bra mot kundernas aktuella krav. Därför går man miste om nya affärsidéer som kunde ha haft en stor potential. Enligt Christensen är företagsledningar perfektionister och lider av en "perfect product mentality".

Vi ser exempel på detta överallt. Norwegian utmanar SAS med lägre löner, andra anställningsformer och utlandsanställd personal. Digitalkameratillverkarna sänkte Kodak, men utmanas nu av iPhone och andra smartphones. Enligt Benedict Evans, analytiker hos riskkapitalbolaget Andreessen Horowitz i Silicon Valley, har bara i år fler smartphones sålts än alla japanska digitalkameror tillsammans sedan de först kom ut på marknaden. Och bilder tar vi. Någon har räknat ut att under förra året togs 800 miljarder bilder, tio gånger fler än 1999 års siffra för fotografisk film. Det är nog ingen långsökt gissning att framväxten av mikrobryggerier sysselsätter många på bryggerijättarnas huvudkontor. Och tänk hur Uber och Lyft just nu utmanar taxibranschen globalt. IKEA har förstås chockat möbelbranschen över hela världen. På dödslistan finns faktiskt också SMS som Whatsapp, Snapchat, Twitter, Facebook och Skype tar hand om.

Clayton Christensen menar att teorierna är generella och till och med kan appliceras på hans egen institution, Harvard Business School. Kursavgifterna har blivit så höga att bara de stora konsultjättarna och finanssektorn har råd att betala de höga löner som krävs för att hantera återbetalningen av studielånen. Detta har lett till att amerikanska storföretag som General Motors och General Electric numera rekryterar praktikanter och för dem arrangerar sin egen internutbildning. På sikt kommer det att påverka dyra amerikanska traditionella universitet.

Påfallande få har ifrågasatt hans forskning. Men när det gjordes handlade det om Apples stora framgång med iPhone och iPad. Christensen kom på defensiva. Men med tanke på att Googles Android numera dominerar marknaden för smarta telefoner kommer nog Clayton Christensen att få rätt till slut. Det handlar inte bara om Apple, kolla hur Nokia och kanadensiska BlackBerry mår och hur stora Samsung nu utmanas av kinesiska smartphone-tillverkare. Dessvärre kommer nog alltför parallellt att kunna dras till mediebranschen om inte drastiska åtgärder sätts in.



Kodaks anläggning

i Järfälla utanför Stockholm byggdes 1967. Från början var det ett lab för framkallning av filmer. Sedan flyttade marknadsavdelningen dit och 1985 även huvudkontoret. Verksamheten lades ned i slutet av 1990-talet. Husen stod sedan tomma till hösten 2011 då de revs.

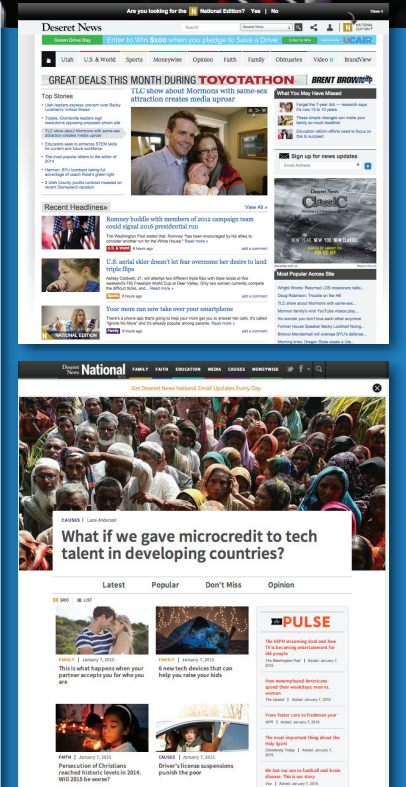
Clark Gilberts sex principer

» Clark Gilbert är Harvard-forskaren som, efter att mer eller mindre halkat in på ett bananskal, blev tidningsdirektör i Utah. Han varvar teori med praktiskt ledarskap inom media. Mot den bakgrunden är han den som vi kan lära oss mest av. Gilbert har hållit en ganska hög profil i branschen, men dessvärre har han ofta talat för döva öron. Han förtjänar bättre. Redan 2002 dundrade han i en intervju på Harvard Business Schools webbplats att tidningarna förlorar "webbkriget" och även om det tycks finnas undantag fick han rätt.

Dock inte i Salt Lake City hos Deseret News där han själv är vd. Deseret News grundades av mor-monkyrkan redan 1850. Tidningen har därmed potential att ha räckvidd utanför den lokala marknaden vilket man hanterar genom att ge ut en riksupplaga på papper en gång i veckan. Digitalt publicerar man icke lokalt innehåll som har anknytning till kyrkan.

I Salt Lake City är Deseret News andratidning. Med konkurrenten Salt Lake Tribune har man ett tryckerisamarbete sedan 1952. Tidningen är en morgontidning sedan många år tillbaka. En fantastisk vilda västern-historia från 1840-talet om hur tidningens första tryckpress och svårigheten att transportera tidningspapper till avlägsna Utah finns på Wikipedia. På tidningen har man infört något som kallas för Deseret Connect. Det är en Huffington Post-liknande organisation där bloggare utan krav på betalning bidrar med innehåll.

När Clark Gilbert blev koncernchef 2010 började han med göra en rejäl nedbemanning och nära hälften av personalstyrkan, 85 personer, fick gå. Clark Gilbert kom från Harvard via vd-stolen i Deseret Digital Media (DDM), koncernens digitalbolag som hanterar de digitala tjänsterna för Deseret News, tv-stationen KSL, The Mormon Times och några radiostationer. Hans avgörande strategiska inriktning är att de digitala tjänsterna inte integreras med traditionella verksamheter utan utvecklas helt separat. Clark Gilbert är väldigt tydlig med att DDM skall kunna växa på de traditionella verksamheternas bekostnad.



Medie världen Premium

Därmed har Clark Gilbert för egen del besvarat den eviga frågan om vad som är bäst, integration eller separation? I rapporten "Organisera för mobil tillvaro" redovisade vi Schibsteds medelväg på Aftonbladet och norska VG. Först utveckling i separat bolag och sedan integration. Washington Post har ju också integrerat sin digitaldivision. Detta är dock inte lösningar som Clark Gilbert köper. Enligt honom har de enda etablerade företag som varit framgångsrika digitalt drivit verksamheten separerat. Separat utveckling och drift är oerhört svårt att hantera i en koncern och kräver ledarskap, framhåller Clark Gilbert.

De sex principer som styr utvecklingen av Deseret News är:

1. Den digitala verksamheten måste vara helt separerad

Gilbert & Co:s forskning visar att bara nio procent av företag som utsätts för "disrupt innovation" överlever, enligt frilansjournalisten Dena Levitz som på API:s uppdrag sammanfattat Gilberts sex principer. Av dessa nio procent har alla, alltså 100 procent, hanterat den digitala utvecklingen i ett separat bolag. Och inte ett enda som utvecklat digitala tjänster i en integrerat miljö har lyckats, enligt forskningsresultaten. Gilbert menar att en så tydlig korrelation nästan helt saknas inom humanistisk forskning. Levitz skriver att det är på denna punkt som Gilberts forskning oftast ifrågasätts, men Gilbert ger sig inte. Det är som att argumentera mot att jordens dragningskraft existerar, menar han. I en säljorganisations praktiska verklighet handlar det om att undvika att samma säljare försöker sälja digitalt samtidigt som print.

2. Transformation av medieföretag måste ske i två spår

Här skiljer Gilbert på Transformation A och B. Detta innebär att verksamheten måste separeras i två bolag som inte bara konkurrerar med varandra, utan också leds på helt olika sätt. Clark Gilbert har berättat att en sak som han har haft svårt att genomföra på grund av organisationens motstånd är att en digital annonskund måste ges en digital säljare. Även i Utah har de gamla säljarna svårt att släppa sina kunder.

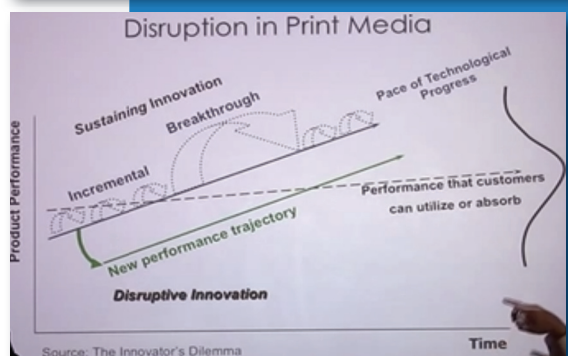
3. Transformation A: papperstidningen

Här handlar det om mindre och bättre.

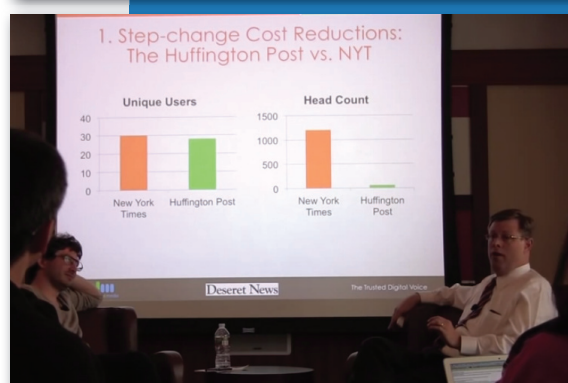
Gilbert talar om en dramatisk sänkning av kostnaderna. Dessutom ompositionering av redaktionens uppdrag från en allmänt hållen publicistisk profil till att vara än mer nyttig för läsarna (minns Clayton Christensons "a-job-needs-to-be-done"). Om papperstidningen är lönsam under tre veckodagar kan man ge ut den tre dagar, enligt Gilbert.

Den redaktionella inriktningen är differentiering av innehållet med fokus bara på det man kan vara bäst i världen på. Tesen är att om man minskar organisationen kan inte färre människor göra lika mycket, utan man måste välja. På Deseret News (kom ihåg att det är mormonernas tidning) undersöktes läsarnas behov och den nya inriktningen av ämnen att täcka blev:

- * värderingar i media
- * tilltro till lokalsamhället
- * utbildning
- * stärka familjen
- * omsorg om de fattiga
- * ekonomiskt ansvarstagande



- #### Five Business Model Ideas that are Changing the Industry
1. Digital Revenue Should be >1/3 of your Business in 2012 and it should be >1/2 of your Business by 2015
 2. A Digital Buyer Needs a Digital Seller
 3. New Channels are the Difference between Transformation A and Transformation B
 4. Digital Marketplaces (Not Digital Publishing) will win
 5. Dual Transformation Requires New Organization



Clark Gilberts föreläsning hos Nieman Labs. Rekommenderas varmt för den som vill satsa halvannan timme på att ta del av en akademiskt skolad lokaltidningsdirektör som tänkt igenom vår tids svåra frågor.
<https://www.youtube.com/watch?v=TDaNoHLE1IM>

Överfört till sekulära svenska tidningar skulle, utöver lokalbevakning, till exempel inrikespolitik vara ett sådant ämne för mediehus i Stockholm, utbildning i Uppsala, Umeå och Lund, bilindustrin i Göteborg, turism i Östersund och i Halland och så vidare.

4. Transformation B: digitala bolaget

Här gäller "digital only", inte bara "digital first". Och här krävs en separat ledning med ett digitalt DNA och rekrytering av digital kompetens som måste tillåtas kannibalisera på pappersverksamheten. Ett bra svenskt exempel är hur Aftonbladet Nya Medier bedrev en framgångsrik utveckling i ett separat bolag som sedan i och för sig integrerades.

5. Att balansera A och B kräver aggressivt ledarskap

Detta är en punkt som alla svenska mediaorganisationer har stor erfarenhet av, särskilt om den digitala verksamheten är integrerad. Vi vet att tendensen är att den större traditionella organisationen försöker kväva den mindre. Här handlar det om korridorpolitik, men också omöjliga frågor som hur belöningsystemen för säljare, och kanske också ledning, är utformade. Nyckelordet är aggressivt ledarskap där vd måste bana vägen för de som jobbar med affärsutvecklingen. Clark Gilbert har berättat för sina studenter att han har varit på väg att lämna Deseret News, men på grund av oro på denna punkt har han valt att stanna tills vidare.

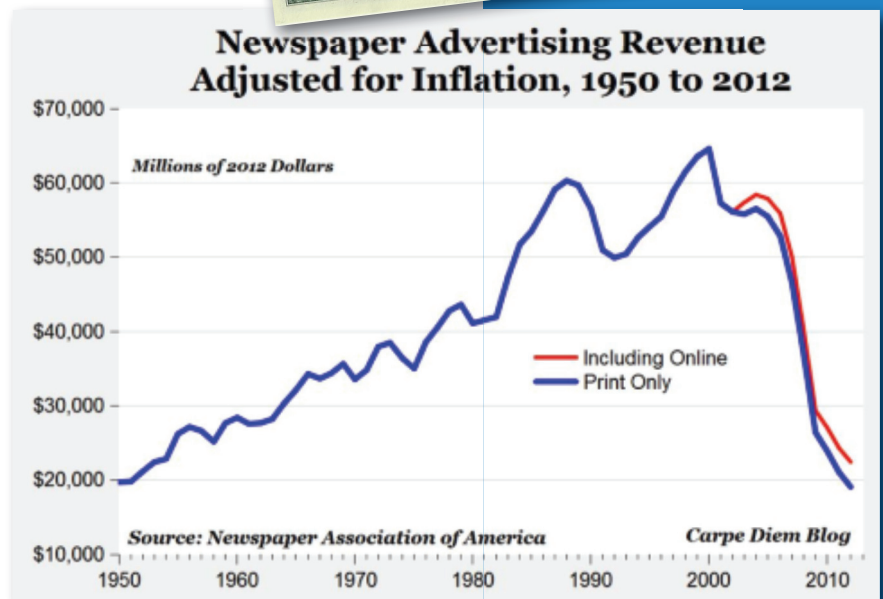
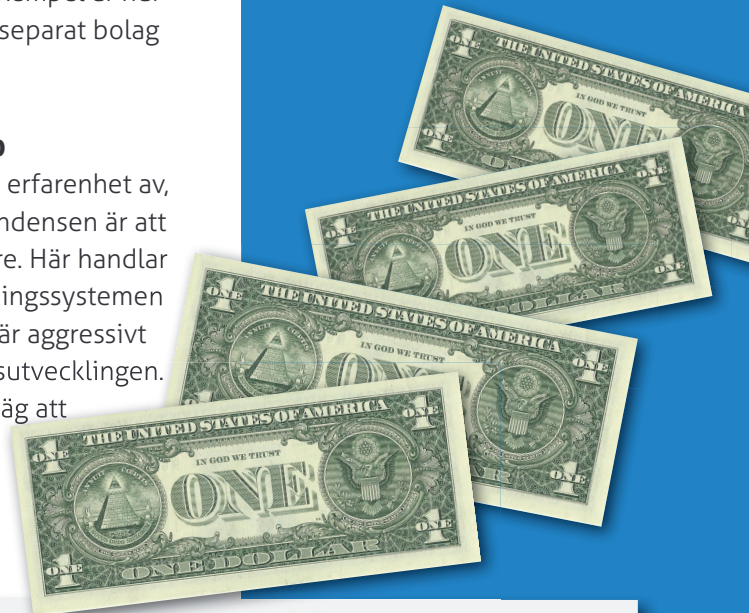
6. Underskatta inte kraften i förändringsprocessen

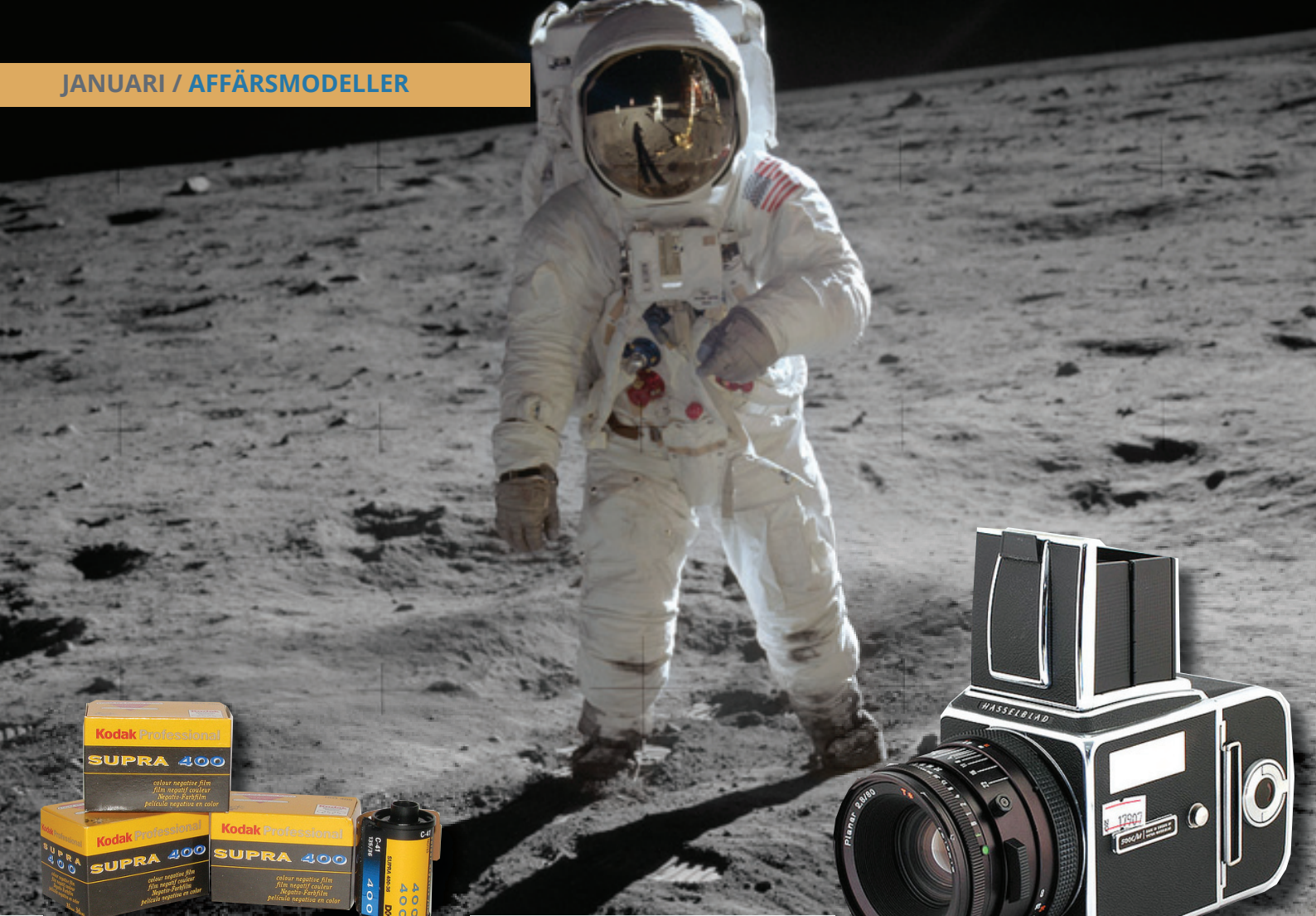
Tidningsmarknaden i USA har minskat med två tredjedelar på tio år, från 60 miljarder dollar till 1950 års nivå, 20 miljarder dollar. Den följer därmed helt den generella modell för "disruptive innovation" som Harvard-forskarna utvecklat. Enligt modellen finns tre faser:

- den första fasen där företagen själva har kraft att utveckla digitala tjänster parallellt med utveckling av de traditionella.
- den andra fasen då det råder osäkerhet om vartåt det barker.
- den tredje fasen då den traditionella, alltså i vårt fall print, befinner sig i stadig utförlöpa.

Under den tredje fasen är det ofta för sent att göra något åt situationen. Enligt Clark Gilbert är det tydligt att amerikanska tidningar befinner sig i fas tre. Gilbert är tydlig med att en dramatisk förändring krävs och att man måste tänka i nya banor.

Nyheter är ingen affärsmodell, det handlar om "public good", säger Clark Gilbert under en föreläsning till studenterna på Harvards journalistiska skola, Nieman Labs. Men är man bra på nyheter och har ett starkt varumärke kan man kanske bygga affärer runt detta varumärke.





Case: Kodak och Hasselblad

» För Hasselblad var sommarnatten i juli 1969 säkert företagets höjdpunkt i flera bemärkelser. Den svenska kameran blev NASA:s förstahandsval. För oss andra svenskar gjorde Hasselblad oss delaktiga när Neil Armstrong tog sina första steg på månen (och delaktigheten spädades på av det faktum att Edvin Aldrin, den andre mannen på månen, är svenskättling). Säkert fanns det Kodak-film i kameran. Hasselblad och Kodak har delvis en gemensam ursprunglig historia. Men det de verkligen har gemensamt, och som vi ska diskutera här, är oförmågan att hantera digitalkameran. Eller snarare dess marknadseffekter.

Båda företagen var i allra högsta grad medvetna om den digitala utvecklingen på fotoområdet. Kodak var rentav det företag som uppfann digital bildhantering, enligt Tony Seba som föreläser i ämnena "disruption" och entreprenörskap vid Stanford-universitetet och som lagt ut en intressant föreläsning om Kodak på YouTube (se länkar nedan). 1986 lanserade företaget världens första megapixelnsensor och 1987 kom sju Kodak-produkter för att hantera, manipulera och överföra bilder. 1990 kom Kodak Photo CD, världens första standard för digital bildhantering och året därefter lanserades världens första professionella digitala kamera. Totalt investerade Kodak hela fem miljarder dollar i digital utveckling.

Apollo 11

Den första bemannade rymdfärd som landade på månen. Uppskjutningen skedde den 16 juli 1969 och månlandaren som kallades The Eagle tog mark den 20 juli. Två dagar senare påbörjades återfärden.

På filmsidan dominerade Kodak, om än med en tilltagande konkurrens från japanska Fuji, och man positionerade företaget för en fortsatt ledande roll. Så blev det inte alls. Trots att antalet bilder ökade stadigt på grund av den digitala tekniken tappade Kodak i stort sett allt. Vad gjorde man för misstag?

Historien om Kodaks uppgång och fall är ett av världens mest genomanalyserade fall för världens handelshögskolor och en rad faktorer spelar förstas in. Inte minst högsta ledningens tilltro till vad man gör och i grunden miss- tro mot den nya digitala tekniken som till en början var sämre. Men Tony Seba pekar ut, som det avgörande misstaget, att Kodak försökte ta med sig affärsmodellen från filmförsäljningen till den digitala världen. Företaget tänkte ta betalt per bild genom att behålla kunden i en egen Kodak-loop. Det gick inte alls.

Effekten blev att Kodak minskade antalet anställda från 140 000 år 1988 till 20 000 år 2012 och börskursen föll från 80 till 3 dollar på tre år. Allt enligt Chalmersforskaren **Christian Sandström**, som doktorerat om "disruptive technologies" och som också studerat Kodak. Han drar slutsatsen, om än med brasklappen att den är ovetenskaplig, att flera faktorer medverkar till Kodaks fall. I ett läge då Kodak borde orka med att ta upp kampen mot Fuji var företaget svårt skuldsatt och saknade muskler. Sandström tror också att valet att utveckla hybridkameror för både film och digitalt var ett misstag. Man trodde att man kunde fortsätta att tjäna pengar på film samtidigt som digitala möjligheter erbjöds kunderna. Hybridtekniken, som innehöll flera "halvdigitala" delar fick en mycket kort livslängd innan de renodlade digitalkamerorna tog över helt.

Christian Sandström, som särskilt studerat Göteborgsföretaget Hasselblad, noterar att här valdes samma strategi. Man tog fram en hybridkamera 2003 i tron att kunderna ville ha både film och digitalt. De ville de inte och Hasselblad fick gå igenom samma eklut som Kodak.

Båda företagen finns kvar i dag som små skuggor av sig själva. Några lärdomar finns för mediebranschen om man beaktar skillnaderna mellan branscher. Enligt Christian Sandström kan man lära sig följande av Hasselblads problem:

- * Intern konkurrens om resurser mellan den analoga sidan och den digitala blev destruktiv. Kanske borde man ha separerat verksamheterna?
- * HEIAB:s framgångar på 1980-talet (det var HEIAB som utvecklade den för tidningsbranschen en gång välbekanta Dixel-scannern) visar på vikten av att finna en nischmarknad som medger att kompetensen byggs upp under längre tid.
- * Hasselblad misslyckades med att utveckla egna digitala bakstycken. Större kompetens fanns på den mekaniska sidan.
- * Flera olyckliga ägarskiften. Flera ägarskiften tenderar att skapa en strategisk inkonsistens som försvårar övergången från en teknologi till en annan.



The Swedish camera manufacturer Hasselblad is famous for many things...



At one point, each employee had 140 square meters of space.



It became increasingly obvious that the medium format companies had to move closer to the manufacturers of digital backs in order to deliver a complete digital solution.



Christian Sandström har gjort många intressanta presentationer och case studies i detta ämne. Här är länkar till Hasselblad, Nokia och Kodak

- * www.slideshare.net/Christiansandstrom/hur-hasselblad-verlevde-digital-fotografi
- * www.slideshare.net/Christiansandstrom/disruptive-innovation-smart-phones-and-the-decline-of-nokia
- * www.slideshare.net/Christiansandstrom/digital-imaging-and-kodaks-strategic-mistake

Medie
världen
Premium

Slutord

» Med tanke på sprängkraften i forskargruppens vid Harvard forskningsresultat känns det märkligt att de inte har fått större genomslag inom mediebranschen som just nu genomgår processen. Sannolikt beror det på att de publicistiska drivkrafterna är branschens DNA och att företrädarna för publicistiken i ett medieföretag har en stor tyngd i både den publika och interna debatten.

Christensen och Gilbert anser att nyhetsförmedling, eller det publicistiska uppdraget om man så vill, inte är en affärsmodell. Affären som ska finansiera publicistiken måste företagen hitta utanför. Och det har ju gjorts, Aftonbladet förvärvade inte bara Blocket, utan Hitta, Prisjakt och tv.nu. Det återstår att se om Schibsted väljer att subventionera sina tidningsbolag med intäkter från rubrikannonser.

Bonnier har också gjort sina förvärv, bland andra Reseguiden. DN och GP utvecklade en gång i tiden Hemnet ihop med fastighetsmäklarna (nu sålt). SvD, GP och Aftonbladet startade Mediearkivet som såldes för några år sedan. Själv arbetade jag för tio år sedan initialt fram Stampens tillväxtstrategi som ledde till förvärv av Familjeliv och Odlå, till exempel. Möjligen med undantag av Schibsted, tyska Springer och några till är mediebranschens digitala verksamheter alltför små för att finansiera stora redaktioner.

American Press Institute konstaterar att hos Deseret News utgjorde redan för tre år sedan de digitala intäkterna 45 procent av alla intäkter. Även i dag ligger de flesta långt efter och om journalistiken ska räddas måste betydligt större intäktsströmmar till.

Extraläsning och länklista:

Gilberts sex principer

(American Press Institute):

- * www.americanpressinstitute.org/publications/reports/white-papers/6-principles-clark-gilbert-used-transform-deseret-news/
- * www.americanpressinstitute.org/training-tools/newspaper-next-blueprint-transformation/

Om Deseret News fantastiska historia i amerikanska västern på 1800-talet:

- * en.wikipedia.org/wiki/Deseret_News
Mer om Deseret News redaktionella inriktning:

- * www.deseretnews.com/aboutus#voice
Harvard Business Scholl där Gilbert förutsåg 2002 att tidningarna förlorar "webbkriget"

- * hbswk.hbs.edu/item/2738.html
Clayton Christensons The Innovator's Dilemma:

- * en.wikipedia.org/wiki/The_Innovator's_Dilemma
- * www.poynter.org/news/media-innovation/255392/naysayers-are-swarming-on-clayton-christensen-and-his-gospel-of-innovation/

Christensens och David Skoks artikel om Innovator's Dilemma inom journalistiken (från 2012):

- * niemanreports.org/articles/breaking-news/

Mobile äter världen:

- * ben-evans.com/benedicte-evans/2014/10/28/presentation-mobile-is-eating-the-world

- * www.slideshare.net/a16z/mobile-is-eating-the-world-40841467?ref=http://a16z.com/

Tony Sebas föreläsning om Kodaks uppgång och fall:

- * www.youtube.com/watch?v=BGdTIpZNhKE

Vad kunde Kodak ha gjort?

- * www.theinnovativemanager.com/story-of-kodak/?utm_content=buffer063af
The last Kodak moment från The Economist 2012

- * www.economist.com/node/21542796
10 industries the smartphone is radically changing

- * www.inma.org/blogs/mobile-tablets/post.cfm/10-industries-smartphones-are-radically-changing

List of media disruptors

- * www.poynter.org/news/media-awire/268731/vanity-fairs-list-of-media-disruptors-is-pretty-white-here-are-a-few-suggested-additions/

**Medie
världen
Premium**