



Opprettelse av fellesfunksjoner i en distribuert organisasjon

- *En kvalitativ casestudie av implementeringen av
matrisestruktur i Schibsted Norge*

Anette Bjørsvik Johansen og Martine Axe

Veileder: Torstein Nesheim

Masterutredning i hovedprofilen Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntar for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med denne studien er å få innsikt i hvordan et mediekonsern har tilpasset intern organisering som følge av eksterne strukturendringer i mediebransjen. Tidligere forskning avdekker at flere mediebedrifter har brukt organisasjonens formelle struktur som et strategisk virkemiddel for å tilpasse seg en bransje i stadig endring. Ved å studere et ledende mediekonsern søker vi å utvide forståelsen for hvordan organisasjonens interne struktur kan gjøre en mediebedrift bedre rustet til å møte utfordringene fra omgivelsene. For å få innsikt i studiens tema har vi utført en kvalitativ casestudie av Schibsted Norge. Studiens empiriske grunnlag baserer seg på 13 dybdeintervjuer med ledere på både konsern-, selskap- og redaksjonelt nivå. Utvalget har gitt oss god forståelse og innsikt i både hvordan Schibsted Norge har tilpasset seg, hva som er motivet bak og hvilke virkninger tilpasningene har for organisasjonen.

I studien avdekkes det hvordan et mediekonsern har tilpasset seg organisatorisk i form av konserndannelse, opprettelse av fellesfunksjoner og implementering av matrisestruktur. Dette gjøres med intensjon om å oppnå stordriftsfordeler gjennom bedre utnyttelse av ressurser og utvikling av kunnskap og kompetanse på tvers. Studien avdekker videre hvilke muligheter og utfordringer tilpasningene medfører. Mulighetene er knyttet til frigjøring av ressurser, mer fleksibel fordeling av kompetanse og en spesialisert ressursbase. Utfordringene som avdekkes kan deles i to grupper, og kan sees i sammenheng med den geografiske avstanden, innslag av matrise og kombinasjonen av disse to trekkene i organisasjonen. Den ene gruppen med utfordringer er knyttet til hvordan innslaget av matrise endrer rolle- og ansvarsfordelingen med tvetydige mandater mellom ledere, og dobbel tilhørighet for ansatte. Ny rolle- og ansvarsfordeling skaper nye former for lederskap, hvor makt i større grad må utøves gjennom innflytelse. Den andre gruppen er knyttet til hvordan geografisk avstand i en distribuert matrise utfordrer samhandling, interne beslutningsprosesser, kommunikasjon og organisasjonskultur.

Mediebransjen er kanskje en av de bransjer som de siste årene har opplevd størst endringstakt. Dette har gitt bransjen og enkelte mediebedrifter, ledelse og medarbeidere store utfordringer og nye krav. Schibsted Norges endringsunivers, tilpasning til digitalisering og ny abonnent- og kundedadferd er et bilde på dette. Vi mener derfor at studien vår er svært dagsaktuell, og håper den kan være til nytte og av praktisk verdi for Schibsted Norge og andre mediebedrifter.

Forord

Denne utredningen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, innenfor hovedprofilen strategi og ledelse. Utredningen er skrevet i samarbeid med forskningsprogrammet Future-Oriented Corporate Solutions (FOCUS).

Arbeidet med studien startet i august 2016, og ble avsluttet i desember samme år. Det har vært en utfordrende, spennende og ikke minst lærerik prosess, som har gitt innsikt i et relevant fagområde og en spennende bransje.

Vi ønsker å rette en stor takk til Schibsted Norge og intervjuobjektene som har tatt seg tid til å delta i vår studie i en ellers travel hverdag. De har bidratt med verdifull informasjon gjennom deres innsikt og engasjement i det aktuelle temaet.

Videre ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, Torstein Nesheim, seniorforsker ved stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning. Torstein har gjennom sin faglige kompetanse og sine konstruktive tilbakemeldinger, vært en aktiv og viktig støttespiller gjennom hele prosessen.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre for et godt og givende samarbeid. Vi er stolte av å presentere denne utredningen som en avslutning av vår mastergrad i økonomi og administrasjon.

Oslo, 20.desember 2016

Anette Bjørsvik Johansen

Martine Axe

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	7
1.1 Bakgrunn for studien	7
1.2 Forskningsspørsmål	8
1.3 Avgrensninger	9
1.4 Struktur	9
2. Teoretisk rammeverk og tidligere forskning.....	11
2.1 Konsernstrategi- og organisering	12
2.1.1 Hva er et konsern?	12
2.1.2 Konsernorganisering	14
2.1.3 Konsernstrategi	14
2.2 Intern organisering	15
2.2.1 Organisasjonsstruktur	16
2.2.2 Gruppering av oppgaver.....	17
2.2.3 Flerdimensjonal struktur	20
2.3 Organisasjonens omgivelser	25
2.4 Syntese.....	29
3. Metode	31
3.1 Forskningsdesign	31
3.2 Forskningstilnærming	32
3.3 Forskningsmetode.....	32
3.3.1 Forskningsstrategi	33
3.4 Datainnsamling.....	34
3.4.1 Tilgang til data og forarbeid	34
3.4.2 Utvalg	35
3.4.3 Intervjuobjektene.....	36
3.4.4 Skjematisk oversikt over intervjuobjektene	37
3.5 Datamateriale.....	37
3.5.1 Intervju	38
3.5.2 Intervjuguide	40
3.5.3 Gjennomføring av intervjuene	41
3.5.4 Andre kilder til data.....	43
3.6 Analyse av data.....	43
3.7 Evaluering av metode	44
3.7.1 Reliabilitet	45

3.7.2 Validitet	46
3.8 Etske vurderinger	46
4. Empirisk kontekst	48
4.1 Særtrekk ved mediebransjen.....	48
4.1.1 Todelt rolle	48
4.1.2 Dobbel eller tredobbel markedslogikk?	49
4.1.3 Forretningsmodeller for aviser.....	50
4.2 Stor endringstakt	52
4.2.1 Teknologi.....	52
4.2.2 Medievaner	53
4.2.3 Globale konkurrenter	56
4.3 Institusjonelle omgivelser	58
4.4 Oppsummering av kontekst	60
4.5 Schibsted: Historie og bakgrunn	60
4.6 Schibsted Norge	63
4.6.1 Aftenposten.....	64
4.6.2 Bergens Tidende.....	64
4.6.3 Stavanger Aftenblad.....	64
4.6.4 Fædrelandsvennen.....	65
4.6.5 Økonomiske utfordringer for Schibsted Norge	65
5. Presentasjon av funn	67
5.1 Innledning	67
5.2 Økende integrasjon over tid.....	68
5.2.1 Samordning av fellesfunksjoner og omorganisering	68
5.2.2 Bakgrunn og motiv for økende integrasjon over tid	72
5.2.3 Intern organisering før 1.april 2016	73
5.3 Ny organisering av Schibsted Norge fra 1.april 2016	75
5.3.1 Schibsted Norge Abonnementsmedia.....	76
5.3.2 Intern organisering i abonnementsmediehusene	81
5.3.3 Bakgrunn og motiv for omstrukturering og opprettelsen av Schibsted Norge Abonnementsmedia.....	82
5.3.4 Oppsummerende empiriske funn delspørsmål 1	85
5.4 Utfordringer i ny struktur.....	86
5.4.1 Forholdet mellom sjefredaktør og kommersiell enhet	87
5.4.2 Dobbel tilhørighet for medarbeidere i Schibsted Norge Abonnementsmedia	90
5.4.3 Resultatmåling og allokering av ressurser.....	92

5.4.4 Beslutningsprosesser rundt kommersielle forhold i Schibsted Norge Abonnementsmedia....	93
5.4.5 Samhandling og kommunikasjon over avstand.....	95
5.4.6 Spesialisering.....	97
5.4.7 Fleksibel bruk av kompetanse i Schibsted Norge Abonnementsmedia	98
5.4.8 Oppsummerende empiriske funn delspørsmål 2	100
6. Diskusjon.....	102
6.1 <i>Strategiske og organisatoriske tilpasninger til omgivelser</i>	<i>102</i>
6.1.1 Konserndannelse.....	103
6.1.2 Fellesfunksjoner	104
6.2 <i>Implementering av matrisestruktur i en distribuert organisasjon</i>	<i>106</i>
6.2.1 Forhold mellom sjefredaktør og kommersiell enhet.....	106
6.2.2 Dobbel tilhørighet	108
6.2.3 Resultatmåling og allokering av ressurser.....	109
6.2.4 Fellesfunksjon i en distribuert organisasjon.....	110
6.3 <i>Oppsummering av diskusjon</i>	<i>114</i>
7. Konklusjon	115
7.1 <i>Hovedfunn.....</i>	<i>115</i>
7.2 <i>Teoretiske bidrag og implikasjoner.....</i>	<i>117</i>
7.3 <i>Implikasjoner for Schibsted Norge</i>	<i>118</i>
7.4 <i>Forslag til videre forskning.....</i>	<i>119</i>
7.5 <i>Metodiske begrensninger ved studien</i>	<i>120</i>
8. Litteraturliste	121
9. Vedlegg	129
9.1 <i>Vedlegg 1: Henvendelse til Schibsted Norge</i>	<i>129</i>
9.2 <i>Vedlegg 2: Intervjuguide bakgrunns-intervju.....</i>	<i>130</i>
9.3 <i>Vedlegg 3: Intervjuguide Schibsted Norge</i>	<i>133</i>
9.4 <i>Vedlegg 4: Intervjuguide sjefredaktør</i>	<i>137</i>
9.5 <i>Vedlegg 5: Samtykkeerklæring</i>	<i>141</i>

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for studien

Et aktuelt tema som har vært mye omtalt i nyhetsbildet de siste årene, er de omveltende endringene som har skjedd i mediebransjen, og hvordan mediehusene møter endringene for å sikre en bærekraftig fremtid. Mediebransjen gjennomgår store teknologiske omveltninger som gjør at de tidligere forretningsmodellene har blitt snudd på hodet og ikke lenger er bærekraftige. Leserne flykter fra papir til nett, men inntektene henger ikke med. I et intervju i september i år, omtalte leder for Norsk journalistlag, situasjonen i mediebransjen slik:

”Det er en veldig komplisert virkelighet som kjennetegnes av de raskeste, mest brutale endringene noen gang i medienes historie. Jeg sier at det er tidenes mediekrise. Det sa jeg for to år siden, og det gjelder enda mer i dag. Og da sier vi mediekrise og ikke journalistisk krise”.

Mediekrisen består i at den digitale transformasjonen har smadret inntektsmodellene som gjennom annonser, abonnement og delvis løssalg, har finansiert den kommersielle mediebransjen i snart 200 år (Intervju, høst 2016a). Tidligere var mediehusene mer eller mindre monopolister i sine ulike geografiske avgrensede områder, men på grunn av digitaliseringen er terskelverdien for å starte et nettsted blitt mye lavere, og det har eksplodert med konkurrenter om både innhold og annonsekroner (Intervju, høst 2016a). Det har særlig blitt en annonsekamp mot internasjonale aktører som Google og Facebook, ettersom disse både er konkurransedyktige på annonsepris og treffsikker ved at de når ut til flere konsumenter samtidig (Barland, 2012).

Det er ingen tvil om at mediebransjen står ovenfor store endringer og utfordringer. Den nye konkurransesituasjonen har ført til at mediehus i større grad må ha evnen til å tilpasse seg skiftende omgivelser. Rørvik og Nesheim (2010) avdekker i sin rapport hvordan mediebransjen har tilpasset seg eksterne strukturendringer gjennom å gjøre endringer i organisasjonens formelle struktur. Senere forskning av Baumann (2013) viser til hvordan mediebedrifter har implementert flerdimensjonale organisasjonsstrukturer for å kunne bli mer fleksible og innovative i en bransje som stadig er i endring. En interessant innfallsvinkel som danner grunnlaget for studien vår, er derfor hvordan mediehus tilpasser intern organisering for å være tilpasningsdyktige og konkurransedyktige i møtet med de eksterne strukturendringene.

1.2 Forskningsspørsmål

Formålet med studien er å belyse hvordan mediebedrifter tilpasser intern struktur for å være bedre rustet til å håndtere aktuelle utfordringer i mediebransjen. Norske mediebedrifter er inne i en svært krevende omstilling preget av digitalisering, nye plattformer, endring i medievaner og store endringer i annonsemarkedet. Dette stiller mediebedriftene overfor en rekke utfordringer og har medført behov for tilpasninger. Et mediekonsern som nylig har gjennomført en omfattende omstrukturingsprosess er Schibsted Norge, som utgjør studiens empiriske grunnlag. Schibsted Norge består av flere datterselskaper som opererer i ulike geografiske markeder. Dette har medført en ny matriseorganisering som ivaretar koordinering og samordning langs ulike funksjoner og ulike markeder, hvor mer løses i fellesskap gjennom fellesfunksjoner på tvers av ulike geografier. Studien ønsker med dette å nærmere utforske innholdet i de organisatoriske endringene og motivene bak en slik organisering. Videre vil det være av interesse og studere hvilke virkninger den nye organiseringen har, gjennom å se matriseorganisering og distribuert organisering i sammenheng.

På bakgrunn av ovennevnte har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan har Schibsted Norge tilpasset seg organisatorisk for å møte eksterne strukturendringer i mediebransjen, og hva er motivene bak dette?*
- 2. Hva er virkningene av den nye organiseringen?*

Studien tar utgangspunkt i eksisterende teori og tidligere forskning på området. For å få dypere innsikt i hvordan Schibsted Norge har tilpasset intern organisering og hvilke virkninger tilpasningene har på organisasjonen, har vi intervjuet 13 ledere som har vært delaktig i beslutningene både på konsern-, selskap- og redaksjonelt nivå. Ved å studere reelle tilpasninger gjort i Schibsted Norge, får vi mulighet til å se om våre funn sammenfaller med tidligere forskning, og videre hvilke eventuelle implikasjoner funnene gir.

1.3 Avgrensninger

For å gjennomføre studien innenfor den gitte tidsrammen har vi vært nødt til å gjøre noen avgrensninger. Schibsted er et internasjonalt mediekonsern bestående av flere selskaper som opererer i mange ulike land. Vi har imidlertid valgt å avgrense oss til å se på den norske delen av konsernet, Schibsted Norge. Studien har et ledelsesperspektiv hvor hovedfokuset er omstrukturingsprosessen som ble iverksatt fra og med 1.april 2016, som resulterte i opprettelsen av Schibsted Norge Abonnementsmedia. Schibsted Norge Abonnementsmedia er en felles kommersiell enhet som går i matrise på tvers av de fire abonnementsmediehusene; Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad, Aftenposten og Fædrelandsvennen. Redaksjonene i disse mediehusene er imidlertid ikke en del av den nye matrisen. Vi har valgt å utelate redaksjonelle medarbeidere, foruten om sjefredaktør, som har et lederansvar i matrisen gjennom å være abonnementsmediehusets øverste leder. Videre skjer omstrukturingsprosessen som en naturlig forlengelse av tidligere endringsprosesser i Schibsted Norge. Det vil derfor gis en kort presentasjon av tidligere endringer, ettersom de utgjør mye av grunnlaget for omorganiseringen.

1.4 Struktur

Studien vår er inndelt i 7 kapitler. Kapittel 2 presenterer relevant teori og tidligere forskning tilknyttet studiens to forskningsspørsmål. Her vil vi se nærmere på konsernorganisering, flerdimensjonale strukturer og omgivelser. På bakgrunn av studiens forskningsspørsmål og eksisterende teori, har vi utarbeidet en syntese som presenteres i slutten av kapitlet. I kapittel 3 vil vi presentere de metodiske valgene for innsamling og analyse av data, samt evaluere studiens metode og presentere etiske hensyn. Kapittel 4 gjør rede for forhold som utgjør studiens empiriske kontekst. Formålet med kapitlet er å gi en bedre forståelse for de endringene som er blitt gjort ved å sette de i et større perspektiv, og se på de overordnede trendene i bransjen. Studiens case vil også presenteres i dette kapitlet, for å gi en dypere forståelse av Schibsted Norges karakteristikk. Videre i kapittel 5 vil innsamlede data presenteres, strukturert etter studiens to forskningsspørsmål. Basert på kapittel 5, vil relevante funn bli diskutert opp mot eksisterende teori og tidligere forskning i kapittel 6. Avslutningsvis vil kapittel 7 presentere studiens hovedfunn, implikasjoner og begrensninger ved studien, samt skissere forslag til videre forskning.

I tillegg følger det en litteraturliste og vedlagte dokumenter. Vedleggene består av henvendelse til Schibsted Norge, intervjuguider fra datainnsamlingen, og et samtykkeskjema for deltakelse i studien som respondentene signerte i forkant av intervjuene.

2. Teoretisk rammeverk og tidligere forskning

I det følgende kapittelet vil vi presentere det teoretiske rammeverket og tidligere forskning som legges til grunn for å kunne besvare studiens forskningsspørsmål på en best mulig måte.

For at et selskap skal kunne oppnå gode resultater må det etableres og vedlikeholdes en tilpasning mellom strategi, organisasjonsdesign og omgivelsene selskapet opererer i (Roberts, 2004). Ifølge Chandler (1962) følger strukturen strategi og organisasjonsdesignet- og strukturen er mekanismen som gjør det mulig at strategien kan realiseres. Strategi og organisasjonsteori må dermed sees i sammenheng. Vi vil derfor videre presentere relevant teori knyttet til konsernstrategi, organisasjonsstruktur, samt selskapets omgivelser.

Innledningsvis vil teorikapittelet ta for seg konsernstrategi- og organisering. Videre vil det presenteres teori knyttet til organisasjonsstruktur med hovedfokus på hvordan store og komplekse selskaper kan organisere seg langs flere dimensjoner gjennom ulike former for matrisestruktur. Avslutningsvis vil det kort redegjøres for organisasjonens omgivelser, og hvordan endringer og press i omgivelsene kan påvirke hvordan organisasjonen fungerer og opererer.

Tidligere forskning innen organisasjonsfaget har studert hvordan virksomheter kan ta i bruk strategiske og organisatoriske virkemidler, som blant annet intern organisering, for å tilpasse seg sine omgivelser. Intern organisering og tilpasning av organisasjonsstruktur har imidlertid vært relativt lite studert i mediesektoren.

Rørvik og Nesheim (2010) avdekker i sin rapport, funn som viser til at mediebransjen har tilpasset seg eksterne strukturendringer gjennom omstrukturering. Kjennetegn ved den nye organiseringen er at ansatte jobber på tvers av avdelinger innen et mediehus. Dette samstemmer med funn i en nyere studie av Rathke og Nygaard (2015), hvor det ble studert hvordan to mediehus tilpasset intern organisering til eksterne strukturendringer i mediebransjen. I studien avdekkes det at mediehusene oppretter fellesavdelinger på tvers av både konsern og selskap for å kunne forbli konkurransedyktige i dagens mediebransje. Den nye organiseringen begrunnes med effektiv ressursallokering og samdrifts- og stordriftsfordeler.

2.1 Konsernstrategi- og organisering

2.1.1 Hva er et konsern?

Betegnelsen konsern kan ha to betydninger, en strategisk og en juridisk. Juridisk sett defineres et konsern som: *"et selskap som har aksjemajoritet i minst ett annet selskap"* (Jakobsen & Lien, 2015, s.18). Denne studien vil ta utgangspunkt i den strategiske definisjonen som definerer et konsern som: *"et selskap som opererer i mer enn ett produktmarked gjennom mer enn en forretningsenhet. Forretningsenhetene kan enten være selvstendige selskaper, eller divisjoner innenfor en felles juridisk enhet "* (Jakobsen & Lien, 2015, s.18).

Ettersom et konsern opererer innenfor mer enn et produktmarked består det av minst to forretningsenheter og en konsernenhet. Aktiviteter deles mellom organisasjonsnivåene ved at forretningsenheter har myndighet over aktiviteter som trengs for å konkurrere på sitt forretningsområde, mens konsernenhetens oppgave er styring og organisering av forretningsenhetene for å sikre at det totale resultatet til konsernet blir størst mulig (Jakobsen & Lien, 2015).

Tidligere forskning identifiserer at konsernenheten har fire grunnleggende roller. Den første, og viktigste rollen involverer de funksjonene som konsernets hierarki utfører mer effektivt enn det som er mulig gjennom transaksjoner i markedet. Dette er verdiskapende eller koordinerende funksjoner som styrer utvikling, fordeling og distribusjon av konsernets verdifulle ressurser innenfor hierarkiet (Williamson, 1975). Den andre rollen involverer konsernenhetens ansvar for de økonomiske resultatene til forretningsenhetene. Dette ansvaret medfører at det må utvikles et kontrollsystem som overvåker og evaluerer resultatene til forretningsenhetene for å minimere potensielle agent-kostnader ved å delegere bort betydelig beslutningsmyndighet (Eisenhardt, referert i Collis, Young & Goold, 2007). Konsernenheten har også en rolle som juridisk representant for konsernet som helhet, og skal tilby felles tjenester til forretningsenhetene, forutsatt at dette medfører stordriftsfordeler (Collis et al., 2007).

Konserndannelse i mediebransjen

I mediebransjen har det i løpet av de siste tiårene skjedd en eierskapskonsentrasjon, hvor: *”flere og flere mediebedrifter kommer under kontroll av færre og færre, og dermed større og større mediekonsern”* (Roppen, 2003, s. 9). Østbye (2000) skiller mellom ulike typer dimensjoner av eierkonsentrasjon i mediebransjen; eierkonsentrasjon innen ett medium, som for eksempel aviser og radio, definert som monomediekonsentrasjon, eller eierkonsentrasjon på tvers av ulike medier, definert som multimediekonsentrasjon. Videre kan det være overlappende eierskap mellom de store konsernene, nasjonal eller internasjonal eierskapskonsentrasjon eller horisontal og vertikal integrasjon. Roppen (2003) trekker frem i sin doktoravhandling, hvordan avpolitisering av pressen og revitalisering av børsen tilrettela for en ny type eierskap, og at det var med utgangspunkt i avisbransjen at de dominerende selskapene vokste fram. Østbye og Kvalheim (2009) presiserer at dette startet under ”jappetiden” på 1980 – tallet, hvor det ble vanlig å kjøpe og selge selskaper, og avisene ble sett på som et investeringsprosjekt med muligheter for innhenting av rask profitt.

Roppen (2003) argumenterer videre for at dette for alvor skjøt fart i 1985 da industri- og finansselskapet Orkla kjøpte sin første avis, Moss Avis. Dette fungerte som en utløsende faktor for Schibsted og A-pressen som begynte å kjøpe eierandeler i flere tidligere lokalt eide aviser. Som følge av stadige oppkjøp, ble de strukturelle forholdene i avisbransjen endret, og tidligere tradisjonelt eide familieselskaper og aksjeselskaper utviklet seg til mangfoldige mediehus. Flere av de mindre mediebedriftene fortsatte å eksistere, men inngikk nå som deler av et større konsern og var underlagt konsernets kontroll. Fosse (2008) trekker frem i sin masterutredning om Media Norge, hvordan en økende industrialisering av mediebransjen var en viktig årsak til denne utviklingen. Mediekonsernene ønsket å effektivisere virksomheten og ekspandere internasjonalt, mens eierne forventet overskudd og produktivitet. Rørvik og Nesheim (2010) påpeker at eierkonsentrasjon og konserndannelse var et resultat av den nye markedssituasjonen skapt av den digitale medieutviklingen. Mediebransjen ble som følge av dette sett på som en vekstbransje, hvor de mektigste aktørene forsøkte å posisjonere seg i kampen om fremtidens lesere og annonsører.

2.1.2 Konsernorganisering

Selskaper som er diversifisert til å operere i flere produktmarkeder er som regel organisert som et konsern med flere forretningsenheter. Motivet bak konsernorganisering er at det er potensiale for synergier mellom forretningsområdene, og at man på denne måten skal kunne skape mer verdi enn hva de enkelte enhetene ville skapt hver for seg (Altenborg, 1998).

Gaughan (2011) skiller mellom to ulike typer synergier, operasjonelle og finansielle. Et konsern kan realisere operasjonelle synergier dersom man på tvers av forretningsenhetene kan gjøre nytte av felles aktiviteter og felles kjernekompetanse, for eksempel gjennom at flere forretningsenheter har felles distribusjon, eller gjennom deling av ressurser og kompetanse til produktutvikling. Finansielle synergier kan realiseres dersom konsernet fungerer som et internt kapitalmarked. Konsernorganisering kan da være fordelaktig ved at man reduserer problemet med informasjonsasymmetri gjennom at man som medlem av konsernet kan ha bedre informasjonsdeling og på denne måten utkonkurrere det eksterne kapitalmarkedet.

Østbye og Kvalheim (2009) trekker frem flere synergier og stordriftsfordeler i mediekonsern i sin rapport om aviser, konsern og avisøkonomi. Mediekonsernet kan bidra med ressurser og finansiell støtte til det man ikke har råd til å gjøre alene som forretningsenhet. Dannelse av store mediekonsern har ført til bedre priser på innkjøp av papir og tjenester. Det bidrar også til kompetanseutvikling gjennom skolering av medarbeidere og etablering av fora hvor ulike faggrupper kan møtes. Annet som trekkes frem er muligheter for å utnytte det samme materialet i flere medier gjennom redaksjonelt samarbeid, deling av tjenester og gode nettverk. Konsernet sparer også kostnader ved rasjonalisering av tjenester og nedbemanninger som følge av dette.

2.1.3 Konsernstrategi

Konsernenheten har ingen direkte inntekter, ettersom den i seg selv ikke opererer i et produktmarked. Konsernets inntekter kommer gjennom forretningsenhetenes operasjon i de ulike produktmarkedene. Det er derfor viktig å skille mellom konsernstrategi og forretningsstrategi. Forretningsstrategien beskriver hvor og hvordan en forretningsenhet bør konkurrere i det markedet enheten opererer i, og legger grunnlaget for retning og prioriteringer. Dette gjelder for eksempel hvilke produkter og tjenester som skal tilbys, hvilke

kunder og markedssegmenter som skal betjenes og hvilken teknologi som skal brukes (Jakobsen & Lien, 2015).

En konsernstrategi skal beskrive hvordan konsernet skal komponere, styre og organisere forretningsenhetene for å sikre at den totale lønnsomheten i selskapene maksimeres. To viktige komponenter i en konsernstrategi er forretningsutvikling og konserndesign. Forretningsutvikling omfatter porteføljesammensetning og konsernets vurdering av å etablere eller trekke seg ut fra forretningsområder, altså ekspansjon og kontraksjon. Konserndesign omhandler hvordan konsernet skal organiseres som helhet. Denne delen av strategien bestemmer hvordan man skal sette sammen forretningsenheter som passer finansielt og strategisk, og styre og organisere disse slik at potensielle synergier realiseres og konsernets kostnader minimeres (Jakobsen & Lien, 2015).

På konsernnivå er en av de mest sentrale dimensjonene som skaper variasjon i strategisk sammenheng basert på graden av og type diversifisering i selskapet. Selskaper kan klassifiseres innenfor eller på tvers av en av tre kategorier basert på konsernets strategi; en bransje, relatert diversifisering og urelatert diversifisering (Anthony, Govindarajan, Hartmann, Kraus & Nilsson, 2014).

Dersom konsernet opererer innen en linje med bedrifter kan det plasseres i en enkel bransje. Ifølge Barney (2011) har da konsernet mer enn 95 % av sitt totale salg i den samme bransjen. Selskaper som benytter en slik strategi, utnytter ikke sine ressurser og evner utover en enkelt bransje (Barney, 2011). De fokuserer sin kjernekompetanse til vekst innen denne bestemte bransjen (Anthony et al., 2014). Ved å operere i en bransje kan konsernet fokuserer på sine sterke sider, men er på den andre siden også ekstra sårbare dersom det skulle oppstå uforutsette hendelser. Den norske mediestrukturen kjennetegnes i dag ved at noen få, store mediekonsern dominerer.

2.2 Intern organisering

Måten et selskap organiseres på skal bidra til å realisere de strategiske målene som er definert, og skape en sammenheng mellom formell struktur, forretningsmodell og arbeidsprosesser (Deloitte, 2016). Realisering av strategiske mål er en kompleks prosess bestående av flere faser. Prosessen kan deles inn i tre hovedfaser; organisasjonsutforming, ressursanskaffelse og implementering.

Organisasjonsutforming består av å utarbeide strukturer og systemer for spesialisering og koordinering i den interne verdiskapningen. Ressursallokering består av å anskaffe, utnytte, og herunder eventuelt omfordele og avskaffe noen ressurser. Dette er nødvendig for å utføre de verdiskapende aktivitetene på en effektiv måte. Implementeringen består av den operative gjennomføringen og iverksettingen av strategien (Jakobsen & Lien, 2015).

Ettersom vi ønsker å studere hvordan Schibsted Norge tilpasser seg eksterne strukturendringer, vil vi først og fremst fokusere på strategiske tilpasninger i organisasjonens utforming og design. Dette begrunnes med at innholdet i Schibsted Norges endringer ligger i organisasjonsstrukturen, og at det er den nye strukturen som brukes som strategisk virkemiddel for å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Organisasjonsdesignet beskriver den formelle organisasjonsstrukturen som videre legger rammene for fordeling og gruppering av arbeidsoppgaver, hierarkisk organisering av autoritet, og bruk av administrative ordninger for styring, koordinering og kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I det følgende vil vi derfor presentere teori om intern organisering med hovedfokus på organisasjonsstruktur.

2.2.1 Organisasjonsstruktur

En organisasjon kan defineres som en samling av mennesker som knyttes sammen av felles oppgaver og mål, og som ved hjelp av rutiner og retningslinjer samhandler på en koordinert måte for å realisere disse (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Organisasjoner kan utformes på ulike måter, og organisasjonsstrukturen kan på mange måter anses som organisasjonens skjelett. Den gir organisasjonen form og omfatter de formelle rapporteringsforholdene som definerer roller, oppgaver, ansvar og myndighet på ulike nivåer i organisasjonen (Worren, 2012).

Ifølge Daft, Murphy og Willmott (2010) består en organisasjonsstruktur av tre strukturelle elementer; gruppering av oppgaver i ulike organisasjonenheter, formelle rapporteringsforhold som definerer roller, ansvar og beslutningsmyndighet på ulike nivåer i organisasjonen, og design av styringssystemer for å sikre effektiv kommunikasjon, koordinasjon og integrasjon på tvers av organisasjonenheter.

Utfordringen er å skape et optimalt mønster av vertikale og horisontale forbindelser mellom roller, avdelinger og divisjoner, som skaper en organisasjon som koordinerer og motiverer

mennesker og andre ressurser på en best mulig måte for å oppnå satte mål (Jones, 2013). Ifølge Worren (2012) må måten selskapet organiserer seg på, bygge på en grunnleggende forståelse av organisasjonens formål. Struktur og strategi må samordnes, og organisasjonsstrukturen må tilpasses nye strategier som er dannet som følge av konstante endringer i omgivelsene.

2.2.2 Gruppering av oppgaver

Et av hovedtemaene i organisasjonsteorien er hvordan organisasjonsstrukturen angir arbeidsdeling og videre spesialisering på gruppenivå. Dette omhandler hvilke oppgaver som skal sees i sammenheng, og hvilke stillinger knyttet til disse oppgavene det er hensiktsmessig å samle i samme enhet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Ifølge Mintzberg (1980) er det gjennom gruppering av oppgaver i enheter at den formelle myndigheten etableres og hierarkiet i organisasjonen bygges. Gruppering av oppgaver er et grunnleggende middel for å koordinere arbeidet i en organisasjon. Det etablerer et system for felles tilsyn mellom stillinger og oppgaver, krever at ulike stillinger deler ressurser, skaper felles mål for prestasjon og oppfordrer til koordinering gjennom uformell kommunikasjon og gjensidig tilpasning. Mintzberg (1980) skiller videre mellom seks forskjellige prinsipper for gruppering av oppgaver etter henholdsvis; kompetanse, arbeidsprosess og funksjon, tid, produkt, kunde og geografisk lokalisering. Prinsippene kan slås sammen til to hovedprinsipper for gruppering; *funksjonsprinsippet* og *markedsprinsippet*.

Gruppering etter funksjon

Funksjonsprinsippet for gruppering innebærer at alle likeartede oppgaver samles i samme organisatoriske enhet. Oppgavene grupperes i enheter etter hvilken funksjon eller del av arbeidsprosessen de kan henføres til. En annen måte er å samle alle oppgaver som anvender samme kunnskap eller teknologi i en organisasjonsenhet (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010).

En slik gruppering kan gi gevinster i form av maksimal spesialisering omkring likeartede oppgaver, bedre produktivitet ved at man unngår dobbeltarbeid, samt at det kan realisere stordriftsfordeler. På en annen side kan det føre med seg ulemper i form av at det utvikles en fagorientert specialistkultur som kan føre til manglende interesse og forståelse for andres arbeid og samordningsproblemer mellom organisasjonsenheter (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Gruppering etter marked

Markedsprinsippet for gruppering innebærer at man samler alle oppgaver som henvender seg til samme klientell, brukergruppe eller geografisk område i en enhet. Enhetene består av alle funksjoner som trengs for å betjene et markedssegment eller en kundegruppe, og gjenspeiler på denne måten behovene til de kundegrupper som bedriften betjener. Dette gir fordeler i form av økt nærhet og fokus på markedets behov, og mer helhetlig produkt- eller kundefokus i form av at produkter tilpasses kundenes behov. Ulempene kan være at det blir vanskeligere å realisere og utnytte stordriftsfordeler, det kan bli fare for dobbeltarbeid, og det kan føre til at det ikke legges til rette for utvikling av spisskompetanse rundt likeartede funksjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Kombinasjon av ulike prinsipper for gruppering

Valgt prinsipp for gruppering gjenspeiler organisatoriske prioriteringer og behov, og vil legge føringer på atferd i organisasjonen. En generell anbefaling er at gruppering av enheter bør bygge på et prinsipp om å samle elementer med stor innbyrdes avhengighet internt i en enhet, mens elementer med liten innbyrdes avhengighet kan legges i sideordnede enheter (Worren, 2012).

Å velge et prinsipp for gruppering slik som funksjons- eller markedsprinsippet, bidrar til å rendyrke en linjeorganisasjon, med klare ansvars- og myndighetsforhold. En slik organisering har fordeler i form av klare rapporteringsforhold som forenkler utforming av roller og utøvelse av ledelse, samt fordeler for samordning og økonomisk styring (Nesheim, 2016).

Ettersom flere og flere av dagens organisasjoner både vokser i størrelse og kompleksitet og har flere lokasjoner, kan det være utfordrende å ivareta all koordinering gjennom ren funksjonell eller markedsbasert struktur. Flere og flere selskaper organiserer seg derfor langs flere ulike dimensjoner ved å kombinere ulike prinsipper for gruppering (Worren, 2012). På denne måten kan de ivareta avhengigheter og samordning langs flere dimensjoner og realisere flere mål. Slike selskaper kan betraktes som flerdimensjonale (Anand & Daft, 2007).

Fordeling av beslutningsmyndighet

Et annet sentralt tema i organisasjonsteorien som har sammenheng med organisasjonens utforming, er hvordan myndighet til å ta beslutninger skal fordeles og plasseres i organisasjonen. For å angi hvilket nivå organisasjonens beslutningsmyndighet er plassert, skilles det mellom begrepene *sentralisering* og *desentralisering*. I en sentralisert struktur er

beslutningsmyndigheten plassert høyt oppe i hierarkiet, mens i en desentralisert struktur er beslutningsmyndigheten i stor grad delegert nedover i hierarkiet. I en desentralisert struktur er det medarbeiderne selv som bestemmer hva som skal gjøres, og hvordan arbeidsoppgavene skal utføres (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Ved plassering av beslutningsmyndighet må enhver organisasjon ta stilling til hvilken av de to formene som er mest hensiktsmessig. Fordeler med sentralisert beslutningsmyndighet er at det kan gi klare styringssignaler. Det kan også sikre lik praksis og personalpolitikk, noe som vil føre til at organisasjonen blir mer forutsigbar. Fordeler med desentralisert beslutningsmyndighet er at man får utnyttet kunnskap og erfaring som medarbeidere har om lokale forhold. Dette kan motivere og bidra til å styrke medarbeidernes ansvarsfølelse, ved at de får ta del i beslutninger (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Om organisasjonen velger å sentralisere eller desentralisere beslutningsmyndighet vil være et resultat av flere forhold. Det vil blant annet påvirkes av hvilke omgivelser organisasjonen opererer i. Dette vil omtales nærmere i kapittel 2.3 om organisasjonens omgivelser. Graden av sentralisering og desentralisering vil også variere sterkt ut ifra hvilke typer arbeidsoppgaver det gjelder.

Det vil imidlertid ofte være behov for såkalte stab-støttefunksjoner for å sette rammebetingelser og gi retningslinjer for arbeidsoppgavene i organisasjonen. Dette medfører at det skapes et skille mellom linjeorganisasjonen og stabsfunksjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Linjeorganisasjonen viser til det formelle hierarkiet med myndighetsrelasjoner fra øverste leder og ned. Stabsfunksjonene er støttefunksjoner som ligger utenfor linjeorganisasjonen. Den har ikke direkte myndighet, men er en rådgivende funksjon i forhold til å bistå linjeledelsen i å lede og styre organisasjonen. Den har også en viktig rolle i forhold til organisasjonens fellesfunksjoner som er rettet inn mot å hjelpe og bistå den operative delen av organisasjonen. Staben utfører typisk oppgaver knyttet til personalfunksjoner, opplæringsfunksjoner, økonomi og liknende. Fordelen med å samle slike oppgaver i fellesfunksjoner er at man kan oppnå stordrifts- og samdriftsfordeler. En svakhet er at det kan bli for stor avstand til de operative enhetene. Det kan dermed bli vanskelig å holde oversikten og vite hva som foregår i de ulike avdelingene (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

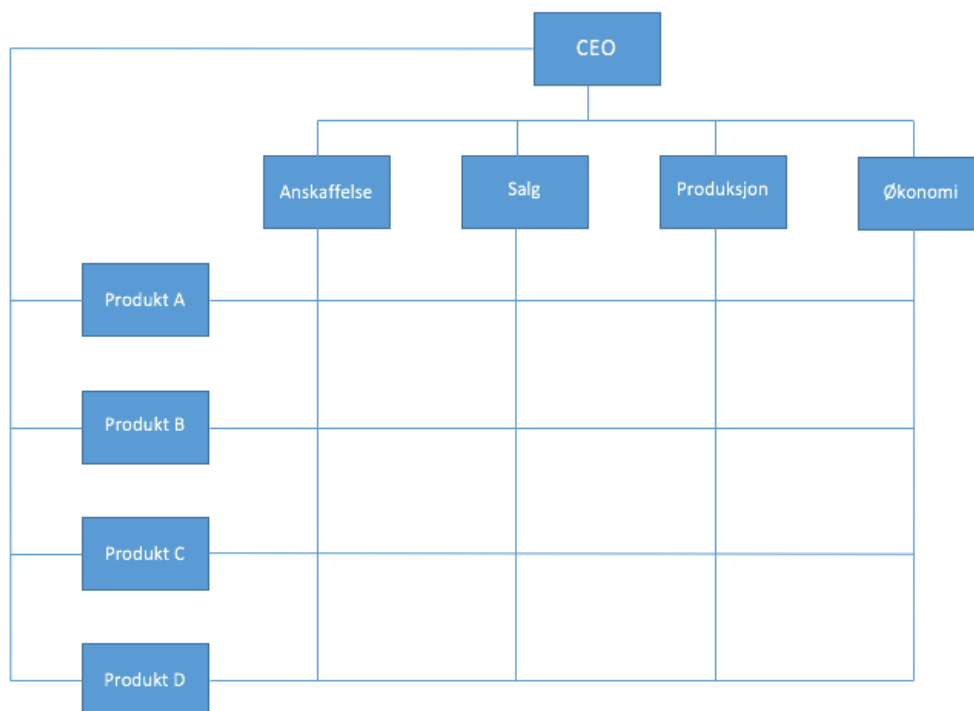
2.2.3 Flerdimensjonal struktur

En flerdimensjonal organisasjon er som nevnt organisert langs flere ulike dimensjoner som representerer funksjoner, markeder, produkter og interne tjenester. Strukturen tillater at organisasjonen kan fokusere på flere dimensjoner, fremfor å velge en bestemt dimensjon på bekostning av en annen. På denne måten sikrer man at strukturen passer med flere områder i organisasjonen (Worren, 2012). Ved å velge en form for flerdimensjonal struktur kan man forene og realisere de viktigste fordelene med ulike strukturer. Ved å koble sammen for eksempel en funksjons- og markedsbasert struktur vil man få kunde- og teknologifokuset fra en markedsbasert struktur, samtidig som man kan hente ut stordriftsfordeler og kompetanse fra en funksjonsbasert struktur. Andre fordeler med en flerdimensjonal struktur er at den er flatere og tillater dermed større grad av desentralisering, samt at dobbeltarbeid i like forretningsenheter unngås. Til tross for flere fordeler, er en sentral utfordring ved slike strukturer hvordan man skal knytte de ulike dimensjonene som representerer interne funksjoner, produkter og markeder sammen (Worren, 2012).

For å illustrere hvordan en virksomhet kan knytte ulike dimensjoner sammen, vil vi i det følgende presentere teori om matrisestruktur og matriseliknende organisasjoner. Teorigrunnlaget vil være svært relevant for vår studie, ettersom det i de senere år er observert at enkelte mediebedrifter implementerer flerdimensjonale former for struktur for å tilpasse seg de strukturelle endringene i bransjen (Baumann, 2013). Det vil også være relevant for videre analyse, ettersom den nyopprettede enheten, Schibsted Norge Abonnementsmedia, er organisert langs flere dimensjoner i en matrise.

Matriseorganisering

En matriseorganisasjon kan defineres som en organisasjon der flere organisasjonsmønstre kombineres (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010). Strukturen er bygget rundt to eller flere dimensjoner, hvor de ansatte har to eller flere ledere (Galbraith, 2009). En slik struktur medfører at man gir avkall på prinsippet om et enhetlig hierarki, ut i fra et ønske om å ivareta og realisere fordelene fra to ulike prinsipper for spesialisering (Nesheim, 2016). I en matrise vil det tradisjonelle hierarkiet suppleres av en dimensjon som går horisontalt. Prinsippet er illustrert i figur 1.



Figur 1: Matrisestruktur

I en rendyrket matrisestruktur vil organisasjonen være bygget rundt to dimensjoner. Den ene dimensjonen vil typisk være en linjeorganisasjon inndelt i divisjoner eller avdelinger etter funksjon, hvor det er grupperinger av spesialiserte ansatte og ledere på forskjellige nivå. Den andre dimensjonen vil typisk være inndelt i markedsenheter rettet mot produkt eller en målgruppe, der ansatte med riktig kompetanse hentes inn fra de ulike funksjonsavdelingene i linjeorganisasjonen. Matrisestrukturen kombinerer på denne måten to prinsipper for gruppering på samme hierarkiske nivå. De ansatte har dermed dobbel tilhørighet og må forholde seg til to overordnede som i prinsippet har delt makt og autoritet. På denne måten skapes det avhengighet mellom enhetene i matrisen (Worren, 2012). Avhengigheten skaper behov for koordinering og informasjonsdeling i både vertikale og horisontale retninger.

Ettersom en organisasjon vil ha flere samordningshensyn, og det finnes ulike prinsipper for gruppering av enheter, vil det også finnes mange mulige kombinasjoner av de ulike prinsippene. Organisasjonen kan ut i fra sine behov og mål kombinere prinsipper for funksjon, produkt, geografi, kompetanseområde og prosjekt i matrisen. Dette gjør at det vil være stor variasjon når det gjelder hvordan linjen og hierarkiet suppleres med andre mekanismer. I tillegg til den rendyrkede matriseorganisasjonen, finner man derfor ulike organisasjoner med matriseliknende elementer (Nesheim, 2016).

Hovedforskjellen fra en tradisjonell linjeorganisasjon er at matrisen, ved å kombinere to prinsipper for gruppering endrer prinsippet for styring ved å innføre to rapporteringslinjer. Uavhengig av sin form, vil matrisen i sin natur skape gjensidig avhengighet mellom enhetene som er knyttet sammen gjennom disse rapporteringslinjene (Worren, 2012). Det vil imidlertid finnes variasjoner når det gjelder lederens rolle, beslutningsansvar og myndighet avhengig av hvilken form for matrise som implementeres. Her kan det være nyttig å skille mellom to ulike lederroller, ressurseier og oppgaveeier. Disse to rollene fordeler arbeidsgiveransvaret. Ressursansvaret innebærer håndtering av selve arbeidskontrakten med ansvar for bemanning, medarbeideroppfølging og kompetanseutvikling. Dette tillegges vanligvis linjeleder i matrisen. Oppgaveansvaret innebærer organisering, ledelse og ansvar for arbeidet og inkluderer tildeling av roller til ansatte (Nesheim, 2016). I en rendyrket matrise vil linjelederen typisk ha ressursansvaret, mens oppgaveansvaret typisk tilfaller leder av den horisontalt supplerende enheten i matrisen. Ved andre former for matriser kan oppgaveansvaret være fordelt på andre måter eller være uavklart.

Matrisestrukturen er bevisst utformet for å ivareta samordning langs flere dimensjoner og realisere flere mål. Rasjonale bak en slik organisering er å kombinere nærhet til marked- og kunde på den ene siden av matrisen, med stordrifts- og standardiseringsgevinster og muligheter til å benytte medarbeidere på tvers av markedsområdene på den andre siden av matrisen (Worren, 2012).

Jakobsen og Thorsvik (2007) påpeker imidlertid at det er flere forutsetninger som må være tilstede for at matrisestruktur er hensiktsmessig. Den første forutsetningen er at det må være press på å dele knappe ressurser på tvers av produksjonslinjer. Den andre er at det må være et eksternt press for å kunne levere kvalitet langs minst to dimensjoner som er bestemmende for resultatene i virksomheten. Den tredje er dersom organisasjonen må tilpasse seg og reagere raskt på stadige endringer i omgivelsene. Dette krever høy grad av koordinering mellom de ulike avdelingene i organisasjonen, og en matriseorganisering vil derfor kunne være fordelaktig.

Fordeler med en matrisestruktur er at den stimulerer til økt kommunikasjon, samarbeid og felles resultatansvar (Busch et al., 2010). Ved å implementere en slik struktur kan en organisasjon dermed overvinne silotenkning i de ulike organisasjonsenhetene, og gjøre organisasjonsenhetene mer integrert. Matrisen åpner opp kommunikasjonskanalene mellom ledere og medarbeidere på hver side av matrisen, noe som øker mengden og hyppigheten av

informasjonsdeling mellom enhetene og legger til rette for fleksibel fordeling og utnyttelse av ressurser og kunnskap på tvers av de ulike enhetene. Dette gjør organisasjonen mer fleksibel og mer rustet til å raskere kunne tilpasse seg endringer og krav fra eksterne omgivelser (Sy & D'Annunzio, 2005; Worren, 2012). Ved at matrisen sikrer koordinering og samordning langs både funksjon og et gitt marked, får organisasjonen mulighet til spesialisering på begge dimensjonene. Dette legger til rette for innovasjon og at organisasjonen kan møte tosidige krav fra brukerne (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Sy & D'Annunzio, 2005).

Colbjørnsen (2003) trekker frem liknende fordeler i sin beskrivelse av hvordan en organisasjon som kombinerer funksjons- og markedsprinsipp for gruppering i en matrisestruktur vil få et internt leverandør-kundeforhold mellom funksjonsavdelingene og de gitte markedsavdelingene. Funksjonsavdelingene fungerer som interne leverandører til markedsavdelingene ved å produsere input til sluttproduktet på en mest mulig kostnadseffektiv måte ved å utnytte stordriftsfordeler. Markedsavdelingene mottar leveransen og skal sørge for å utforme og distribuere sluttproduktene slik at de samsvarer med kundenes og brukernes behov og krav. En utfordring er at markedsenheterne er ansvarlig for å imøtekomme kundenes krav, og for å lykkes med dette er de avhengig av at også funksjonsenhetene opererer på markedets premisser (Colbjørnsen, 1995). En matriseorganisasjon kan på denne måten gi opphav til et internt marked i organisasjonen ved at relasjonene mellom avdelingene tar form av kjøp og salg gjennom leverandør- og kundeforholdet. Dette legger til rette for effektiv ressursutnyttelse gjennom at kompetanse og kundeansvaret er tydelig forankret i forskjellige avdelinger.

I Rathke og Nygaard (2015) sin studie av hvordan mediebedrifter tilpasser seg en bransje i endring avdekkes det former for interne markeder. Det trekkes det frem at et fellestrekk ved ny organisering i de to mediehusene som studeres er at man får et internt leverandør-kundeforhold, hvor funksjonsavdelinger leverer innhold til selskapenes produktenheter.

Til tross sine fordeler, er det imidlertid også flere utfordringer knyttet til en matriseorganisering. Matrisestrukturen bryter med prinsipper som står sterkt i et tradisjonelt hierarki. For det første bryter strukturen med prinsippet om at myndighet skal være identisk med ansvar og for det andre bryter det med prinsippet om at alle medarbeidere skal tildeles en enkelt sjef. Dette kan skape tvetydighet og konflikt i en matriseorganisasjon (Sy & D'Annunzio, 2005). Det faktum at man har en delt ledelsesstruktur kan blant annet skape tvetydighet rundt hvem som har ansvar og autoritet og dermed påvirke beslutningsevnen.

Lederne kan i tillegg ha forskjellige og potensielt motstridende interesser, noe som kan skape lojalitetsproblemer, forvirring og frustrasjon blant medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Tvetydige ansvars og autoritetsforhold kan også skape konflikter og maktkamp om ressursene (Busch et al., 2010). Tidligere forskning utført i matriseorganisasjoner har funnet at tvetydige ansvars og autoritetsforhold kan resultere i konflikter blant mellomledere. Konflikten kan føre til overbelastning for ledere på høyere nivå, ettersom mellomlederne ikke er i stand til å løse problemet selv og dermed viser konflikten videre til sine overordnede. En utilsiktet konsekvens av matrisestruktur kan dermed være at den gjør organisasjonen mer sentralisert og fjerner ansvar fra mellomledernivå (Worren, 2012).

Økt kompleksitet og medfølgende fare for konflikter kan gjøre det tidkrevende og slitsomt å jobbe i en matriseorganisasjon. Den krever således evne til konflikthåndtering, flere møter og medarbeidere må lære seg å mestre stadige endringer med hensyn til oppgaver og hvilke kolleger og ledere de skal samarbeide med (Jacobsen & Thorsvik, 2007). For at matrisestrukturen skal fungere på en optimal måte kreves det en kompleks form for koordinering. Dette vil øke administrasjonskostnadene, ettersom strukturen krever flere ledere enn i en tradisjonell linjeorganisasjon (Mintzberg, 1980).

Matriseorganisasjonen har som beskrevet sine fordeler og utfordringer. Det er en krevende organisasjonsform som stiller store krav til ansattes kunnskaper og evner, samt vilje til å samarbeide. Organisasjonen bør derfor legge vekt på å utvikle samarbeidsevne og en organisasjonskultur som støtter opp om organisasjonsformen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). En organisasjon som implementerer en matrisestruktur bør tar seg god tid til å administrere og innføre de nye prinsippene, slik at organisasjonsformen virker etter sin hensikt og fordelene oppveier ulempene (Busch et al., 2010).

I Baumann (2013) sin studie av mediebransjen vises det til at flere og flere mediebedrifter i de senere år har implementert flerdimensjonale organisasjonsstrukturer. Dette skjer som et resultat av at bedriftene ønsker å bli mer fleksible og innovative i en bransje som stadig er i endring. Flere av matriseorganisasjonens egenskaper samsvarer med mye av det Baumann (2013) trekker frem som viktig for et funksjonelt organisasjonsdesign i dagens medieverden. Studien påpeker at mediebedrifter trenger et fleksibelt organisasjonsdesign med større grad av desentralisering, mer selvstyrende enheter, markedsorientering og økt samarbeid.

Matrise og geografisk avstand

Som følge av utviklingen i informasjons- og kommunikasjonsteknologi kan matriseorganisasjoner i større grad være spredt langs ulike geografiske lokasjoner, hvor ansatte og ledere jobber sammen mot felles mål uten å være fysisk lokalisert samme sted. Den geografiske avstanden setter begrensninger for medarbeidernes og ledernes mulighet til å møtes fysisk, noe som kan svekke felles fokus for oppmerksomhet, forståelse og samtaleeffektivitet (Mjelde & Nesheim, 2015). Avstanden kan også gi kulturelle utfordringer ved at det er vanskeligere for lederne å utvikle samhold og tilhørighet på tvers. Dette kan gjøre det vanskeligere å skape motivasjon blant ansatte for å få de til å jobbe mot et felles mål (Jacobsen & Thorsvik, referert i Mjelde & Nesheim, 2015).

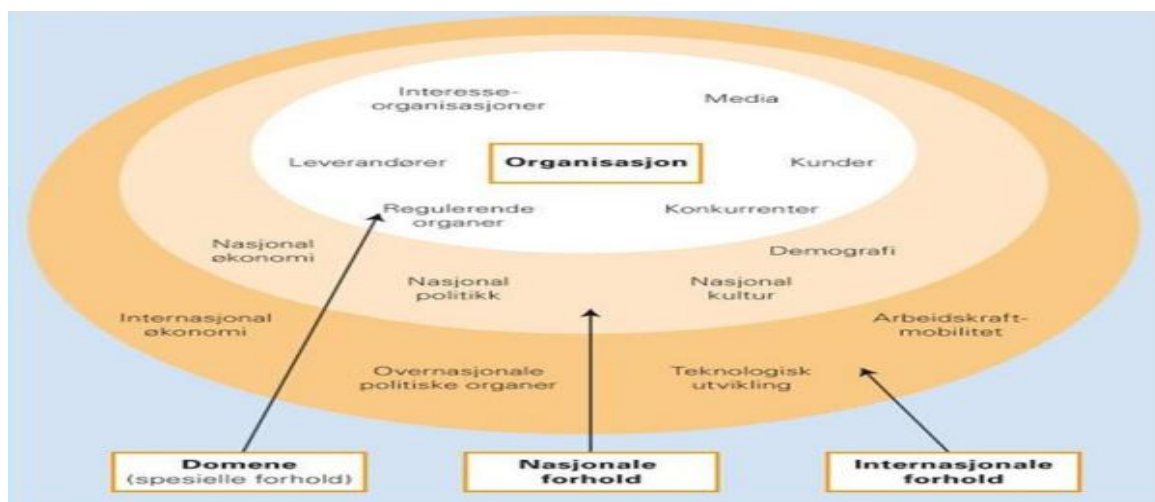
Mjelde og Nesheim (2015) har forsket på utfordringer i møtet mellom matriseorganisering og distribuerte organisasjoner. I studien avdekkes det at det *samtidige* innslaget av geografisk avstand og innslaget av matriseorganisering har betydning for hvordan matrisen fungerer og at det fører til et unikt sett med lederutfordringer. Studien avdekker lederutfordringer knyttet til oppfølging av medarbeidere, uklar rolle- og ansvarsfordeling, tilgjengelighet og kompetanseutvikling. Studien finner at utfordringer knyttet til oppfølging av medarbeidere oppstår ved at avstanden gjør det vanskeligere å observere medarbeidernes handlinger og hvordan de fungerer i arbeidet. Avstanden kan også føre til utydelig rolle- og ansvarsfordeling som følge av at grensen mellom linjeleders ansvar og leder med oppgaveansvar ikke defineres nøyaktig. Dette gjør koordineringen mellom de to lederne som er involvert mer utfordrende. Videre avdekker studien funn knyttet til at den fysiske avstanden gjør leder mindre tilgjengelig, noe som fordrer til økt bruk av informasjons- og kommunikasjonsverktøy for å sikre god samhandling. Studien finner også at avstanden kan føre til dårligere vilkår for kunnskapsdeling og kompetanseutvikling. Dette er resultat av mangel på nærhet til kollegaer og leder, som kan svekke læring og faglig utvikling.

2.3 Organisasjonens omgivelser

En organisasjon er preget av press og krefter fra omgivelsene. Jacobsen og Thorsvik (2007, s.183) definerer omgivelser som: *"alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjonen."* Press fra omgivelsene har potensiale til å påvirke

hvordan organisasjoner fungerer og organisasjonens evne til å tilegne seg knappe ressurser (Jones, 2013). Dette gjør organisasjoner avhengig av sine omgivelser for å overleve, ettersom ressursene hentes i omgivelsene i form av kapital, arbeidskraft, råvarer, informasjon og annet som trengs for å produsere det som er nødvendig for å realisere organisasjonens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Det er to sentrale utfordringer som organisasjoner må mestre når det gjelder forholdet til sine omgivelser. Det ene er å redusere usikkerhet ved å tilpasse organisasjonen til omgivelsene. På denne måten har man god informasjonstilgang på det som skjer i omgivelsene og kan tilpasse seg eventuelle endringer som truer eller åpner muligheter for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det andre er å forsøke og påvirke eget omdømme i omgivelsene rundt organisasjonen. Slik kan organisasjonen bygge legitimitet som gjør at omgivelsene vil imøtekomme strategiske valg som fattes og sette pris på varer eller tjenester som tilbys av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007).



Figur 2: Inndeling av omgivelser i ulike nivåer (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

I Jacobsen og Thorsvik (2007) sin modell som er illustrert over, er omgivelsene delt inn i tre ulike nivå; domene, nasjonale forhold og internasjonale forhold. Domene blir omtalt som de spesielle omgivelsene en organisasjon er plassert i og virker innenfor. Dette nivået har sterkest og flest umiddelbare konsekvenser for organisasjoner. Videre på det nasjonale og det internasjonale nivået, omhandler det generelle samfunnsmessige forhold som berører alle organisasjoner i varierende grad. Samfunnsmessige forhold er økonomisk og teknologisk utvikling, offentlig politikk, demografiske og sosiale forhold (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Det er vanskelig å skille helt klart mellom de ulike nivåene i omgivelsene, ettersom nivåene er innvevd i hverandre og påvirker hverandre gjensidig. Ved å klassifisere omgivelsene med utgangspunkt i forskjellige typer av eksterne forhold med stor betydning for omgivelsene, kan dette beskrives mer presist.

Jacobsen og Thorsvik (2007) skiller derfor mellom to ulike trekk ved omgivelsene som kan påvirke organisasjoner, tekniske og institusjonelle trekk. Tekniske omgivelser sikter til alle forhold utenfor en organisasjon som direkte påvirker hvordan organisasjonen løser oppgaver for å realisere mål. Dette kan være preget av forhold i organisasjonens domene, som blant annet kunder, leverandører og konkurrenter. Nasjonale og internasjonale forhold former organisasjonens domene og representerer rammebetingelser for hvilke strategier organisasjoner kan benytte for å mestre de tekniske omgivelsene.

De institusjonelle omgivelsene viser til hvordan kulturelle trekk i omgivelsene kan påvirke organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette omfatter blant annet bestemte oppfatninger, forventinger, verdier og normer som preger hvordan organisasjoner bør organiseres, styres og ledes. Hvordan disse er utbredt i omgivelsene kan være med på å bestemme hvordan organisasjonen oppfattes i omgivelsene, og dermed også organisasjonens legitimitet (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Organisasjonens omgivelser kan ha sterk påvirkning på hvordan organisasjonen velger å organisere seg. Busch et al. (2010) trekker frem fire dimensjoner ved organisasjonsstrukturen som spesielt påvirkes av de tekniske omgivelsene; gruppering, koordinering, formalisering og sentralisering. Ifølge Thompson, referert i Busch et al. (2010) vil organisasjonens grad av formalisering og sentralisering avhenge av hvor stabile og komplekse omgivelsene er. Stabilitet angir hvor ofte det opptrer forandringer i omgivelsene, mens kompleksitet refererer til hvor mange interessenter det er som påvirker omgivelsene (Busch et al., 2010). Dersom omgivelsene er dynamiske og komplekse, bør strukturen være mindre formalisert og sentralisert for å utnytte kunnskapsressurser på en bedre måte. Motsatt, fungerer en sentralisert og mer formalisert organisasjonsstruktur godt når omgivelsene er enkle og stabile, ettersom organisasjonen ikke behøver konstant å tilpasse seg endringer.

Det er imidlertid ikke de teknologiske omgivelsene alene som påvirker de fire dimensjonene ved organisasjonsstrukturen. De institusjonelle omgivelsene skaper normer som det er viktig at bedriften følger for å oppnå legitimitet. Dette gjør at organisasjonen kan komme under

krysspress mellom krav fra de teknologiske omgivelsene på den ene siden, og fra de institusjonelle omgivelsene på den andre siden. Organisasjonens forsøk på å tilfredsstille omgivelsenes motstridende krav kan på denne måten være med å forklare framveksten av nye flerdimensjonale organisasjonsformer som kombinerer ulike struktureringsprinsipper (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Tidligere forskning på mediebransjen kan være med å belyse teorien og omgivelsenes betydning for den enkelte mediebedrift. Mediebransjen er preget av dynamiske og komplekse omgivelser. Mediebedrifter er avhengige av å tilpasse seg disse omgivelsene for å overleve, og det kreves mye fleksibilitet for å kunne reagere på utfordringer og hendelser. Baumann (2013) har forsket på hvordan framveksten av nye organisasjonsformer i mediebedrifter legger til rette for å utnytte produkt og tjenesteinnovasjon i en bransje i stadig endring. Det vises blant annet til hvor viktig det er for mediebedriftene å jevnlig innovere produkter og tjenester for å tilfredsstille konsumentens livsstil, og dermed kunne tilby individualiserte opplevelser basert på konsumentens preferanser.

Rørvik og Nesheim (2010) trekker frem i sin rapport om nedbemanning i mediebransjen, at bransjen er preget av strukturelle og konjunkturrendringer. Innenfor de strukturelle endringene presenteres teknologi, medievaner, endring i journalistikkens innhold, konserndannelse og strukturell endring i annonsørpreferanser som parallelle utviklingstrekk som påvirker mediebedrifter. Konjunkturrendringer, blant annet finanskrisen, trekkes frem som negative påvirkninger på mediebedriftenes forretningsmodeller. Særlig utsatt er aviser med hovedinntekter fra annonsemarkedet.

I Barland (2012) sin doktoravhandling om journalistikk for markedet, argumenteres det for hvordan den digitale utviklingen har revolusjonert mediene på mange måter. Den mest synlige effekten av digitaliseringen, er den store økningen i bruk av medier som publiseres i nye kanaler og endring i publikums brukeratferd. Parallelt har det skjedd store sprang i funksjonaliteten på de digitale tjenestene som tilbys. Videre argumenterer Barland (2012) for at det har blitt større prispress og følgelig inntektsfall i papiravisene som følge av at markedet glir mer mot fri konkurranse med mange aktører og alternativer. Globale aktører som Google og Facebook har kommet på banen og utfordrer avisens utgaver på papir og nett. De er konkurransedyktige på annonsepris og treffsikker ved at de når ut til flere konsumenter samtidig.

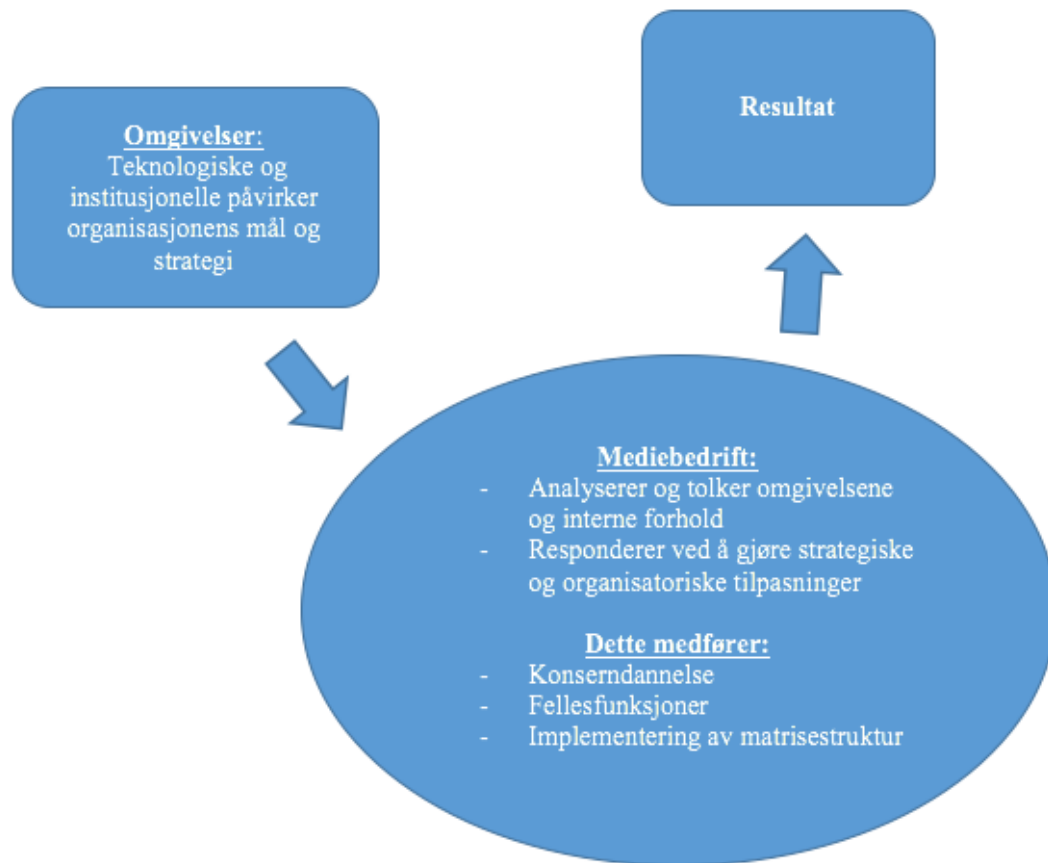
I Roppen (2004) sin studie av medieindustrien trekkes det frem institusjonelle mekanismer som legger press på den enkelte mediebedrift. Disse mekanismene er knyttet til de store forventningene til mediebransjen som forsvarer av norsk språk og kultur, og mediebransjens viktige rolle i forhold til sentrale demokratiske verdier som mangfold og ytringsfrihet. Mange har vært og er redde for at disse kulturelle og politiske sidene ved media skal svekkes gjennom vedvarende mediekonsentrasjon. På bakgrunn av dette har man lover som berører pressefrihet og utøvelse av journalistikk. Det ble først etablert to offentlige utvalg som var ansvarlig for å vurdere pressestøttereglene i lys av utviklingen i bransjen og senere mediekonsentrasjonen i seg selv i forhold til ytringsfrihet og mediemangfold. Den siste utgreingen resulterte senere i en medieeierskapslov. Helt sentrale institusjoner har senere vokst frem i den norske mediebransjen og skapt institusjonaliserte normer. Den viktigste av disse er Redaktørplakaten, som er en avtale mellom aviseierne og Norsk Redaktørforening. I tillegg har man også det presseetiske systemet med etiske retningslinjer som er nedfelt i Vær-Varsom plakaten og et selvdømmesystem gjennom Pressens faglige utvalg (Roppen, 2004).

Roppen (2004) beskriver videre at både teknologien og politikken fremstår som utenforstående krefter for medieindustrien, og at disse møtes på ulike vis. Teknologisk endring forstås gjerne som uunngåelig og som et mulig potensial for økonomisk gevinst, mens politiske reguleringer ofte oppfattes som en påtvunget hindring som bør motarbeides.

En dypere gjennomgang av mediebransjens karakteristikk og omgivelser vil bli gitt i kapittel 4. empirisk kontekst.

2.4 Syntese

Denne studien har til hensikt å kartlegge og få innsikt i hvordan Schibsted Norge har tilpasset seg organisatorisk for å være rustet til å møte de eksterne strukturendringene i mediebransjen. Ettersom Schibsted Norge har brukt organisasjonsstrukturen som et strategisk virkemiddel for å tilpasse seg endringene i omgivelsene, har vi i dette kapitlet presentert teori og tidligere forskning som vi mener er relevant for å nærmere utforske og besvare våre to forskningsspørsmål. Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket og studiens forskningsspørsmål har vi utarbeidet en *syntese* som viser sammenhengen mellom de ulike teoretiske momentene og integrerer disse til en helhet.



Figur 3: Syntese

Figuren illustrer hvordan en mediebedrift påvirkes av og er avhengig av sine omgivelser. For å være konkurransedyktig må Schibsted Norge kartlegge og analysere sine omgivelser, og følgelig tilpasse mål, strategi og struktur.

3. Metode

I dette kapittelet vil vi beskrive og argumentere for valg av metodisk tilnærming til studien. Innledningsvis vil vi presentere forskningsdesign, forskningstilnærming og forskningsmetoden vi har benyttet. Videre presenteres metode for datainnsamling og analyse av data. Til slutt evalueres metodens validitet og reliabilitet, samt etiske hensyn.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er en generell plan for hvordan man vil svare på forskningsspørsmålet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Designet beskriver valgt metode for datainnsamling og hvordan dataene skal måles og analyseres. Hvilket forskningsdesign man benytter, avhenger av mengden av forskning som eksisterer innen det aktuelle temaet og hva slags innsikt som søkes i studien (Saunders et al., 2012). Det skilles mellom tre forskningsdesign; eksplorerende, deskriptivt og forklarende design. Vi har valgt å benytte et eksplorerende design i studien vår. Et eksplorerende design undersøker et nytt og relativt komplekst problem som det eksisterer lite kunnskap om, gjennom å stille spørsmål og se fenomenet i et nytt lys (Saunders et al., 2012). Ved å benytte et eksplorativt design, blir forskningen fleksibel og vi kan stille utdypnings- og oppklaringsspørsmål underveis dersom vi ønsker å utforske et tema ytterligere eller noe er uklart. Problemstillingen kan endres etter hvert som funn av særskilt interesse avdekkes (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Studien benytter et eksplorerende design, ettersom forskningsspørsmålene søker å gå i dybden av hvordan Schibsted Norge har tilpasset seg organisatorisk for å møte eksterne strukturendringer i mediebransjen. Videre ønsker vi å undersøke motivene bak dette og hvilke virkninger endringene har for organisasjonen. Vi er avhengig av å forstå hva som er bakgrunnen for endringene, noe som krever innsikt gjennom individuelle intervjuer. Flerdimensjonal organisasjonsstruktur er et mindre studert tema i mediebransjen, noe som også taler for et eksplorativt design. Organisering i matrise med nye enheter er nytt fra 1.april 2016, for Schibsted Norge som tidligere var organisert som et holdingselskap. Ved at et eksplorativt design er så fleksibelt, er dette hensiktsmessig i forhold til å endre forskningsspørsmålene eller retning i studien vår, etter hvert som nye funn om innholdet i omstruktureringen avdekkes.

3.2 Forskningstilnærming

Valg av forskningstilnærming baserer seg på hvordan man skal forholde seg til eksisterende teori om emnet. Saunders et al. (2012) skiller mellom deduktiv og induktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming er velegnet for å teste eksisterende teori og hypoteser ved hjelp av data (Saunders et al., 2012). Tilnærmingen innebærer høy grad av struktur, hvor formålet er å generalisere. En induktiv tilnærming ønsker å utforske et emne og utvikle teoretiske forklaringer underveis i innsamlingen og analysen av data (Saunders et al., 2012). Forskeren har god forståelse av kontekst og kan selv være en aktør i prosessen. Dette er en fleksibel tilnærming som tillater endringer underveis, som et resultat av ny innsikt. En induktiv tilnærming har som formål å forstå og formulere antakelser, noe som kan bidra til god indre validitet.

Studien har i hovedsak en induktiv tilnærming, hvor vi studerer hvordan Schibsted Norge har tilpasset seg organisatorisk for å møte de eksterne strukturendringene, og utvikler deretter teoretiske forklaringer underveis i analysen av innsamlet data. Det er imidlertid vanskelig å iverksette en forskningsprosess uten noe teoretisk utgangspunkt. Studien vil derfor inneholde elementer av en deduktiv tilnærming, hvor vi benytter eksisterende organisasjonsteori, og empiri knyttet opp mot endringer i mediebransjen. Dette indikerer at studien innebærer en kombinasjon av begge tilnærmingene.

3.3 Forskningsmetode

Hvilken forskningsmetode som er best egnet for forskningsprosjektet avhenger av problemstillingen og dens formål. Det er vanlig å skille mellom to typer forskningsmetoder, kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitative data er numeriske data eller data som har blitt kvantifisert, mens kvalitative data er ikke-numeriske data eller data som ikke har blitt kvantifisert (Saunders et al., 2012). Kvalitativ metode egner seg for områder der det finnes lite forskningsbasert kunnskap fra før, hvor forskeren har personlig kontakt med fenomenet. Problemet ses fra innsiden og man får vite mye om lite. Dette skaper et godt informasjonsgrunnlag for diskusjon, ettersom forskeren blir friere til å utforske og skaffe utdypende informasjon om ulike temaer. Videre vil kvalitativ metode gi muligheten til å studere informantenes meninger og undersøke sammenhengen mellom disse.

Kvalitativ metode egner seg best til vår studie, ettersom det er fordelaktig ved tolkning av subjektive meninger om emnet. Vi forsøker å skape forståelse for innholdet i endringen Schibsted Norge gjorde 1.april og motivet bak. Vi ønsker å bli bedre kjent med endringen gjennom lederes erfaringer og synspunkter. For å få dyp nok innsikt i hvordan omstruktureringen og den nye matrisestrukturen fungerer har vi behov for å samle inn kvalitative data fra ledere, som er involvert i og berøres av endringene.

3.3.1 Forskningsstrategi

Valget av forskningsstrategi vil bli styrt av problemstillinger og målsettinger, omfanget av eksisterende kunnskap og hvor mye tid og andre ressurser som er tilgjengelig (Saunders et al., 2012). Ghauri og Grønhaug (2010) argumenterer for at forskningsstrategier verken er helt kvantitative eller helt kvalitative. Historisk gjennomgang, gruppe diskusjoner og casestudier presenteres som de mest vanlige formene for kvalitativ forskningsstrategi. Saunders et al. (2012) legger til etnografi, grounded theory og aksjonsforskning som passende strategier ved kvalitativ forskning. Videre plasseres også casestudie som en forskningsstrategi som kan brukes uavhengig av hvilken forskningsmetode som benyttes. I denne studien vil vi benytte casestudie.

Casestudie

En casestudie undersøker et forskningsemne eller et fenomen innenfor en gitt virkelighetskontekst (Saunders et al., 2012). Casestudie er en relevant forskningsstrategi dersom forskeren ønsker en dyp forståelse av forskningens kontekst og prosessene som blir besluttet (Saunders et al., 2012). En slik forskningsstrategi er spesielt fordelaktig dersom grensen mellom fenomenet man vil studere og omgivelsene er uklare (Yin, 2009). Videre er casestudie relevant for å besvare ”hvorfør” eller ”hvordan” varianter av forskningsspørsmål (Yin, 2009). Dette er også i tråd med eksplorerende design, som ønsker å gå i dybden av og undersøke problemer det eksisterer lite kunnskap om.

Studiens to forskningsspørsmål har til hensikt å gi en dypere forståelse av hvorfor Schibsted Norge vedtok omstrukturering og opprettet Schibsted Norge Abonnementsmedia, og videre hvilke virkninger dette har for organisasjonen. Dette forskningsemnet blir studert i en gitt kontekst, mediebransjen. Formålet er ikke å generalisere, men å skaffe innsikt i innholdet i

omstruktureringen. Disse faktorene bygger oppunder at en kvalitativ casestudie er hensiktsmessig for vår studie.

Casestudie kan være basert på en eller flere case. Yin (2009) skiller mellom fire ulike typer av casestudier basert på to dimensjoner; enkelt case vs. multipl case og holistisk case vs. integrert case. Denne studien vil være basert på et enkelt casestudie. Casebedriften i studien er Schibsted Norge. Studien er imidlertid avgrenset til den delen av Schibsted Norge som har vært en del av omstruktureringen. Dette innebærer Schibsted Norge Abonnementsmedia, sjefredaktørene i de fire abonnementsmediehusene og deler av stab-støttefunksjonen. Casen vår er en unik case, som er en av begrunnelsene for å velge enkelt case design (Yin, 2009). Det som gjør denne casen unik er at det ikke finnes mange andre selskap med samme karakteristika i mediebransjen som har gjort slike organisatoriske tilpasninger. Enkelt casestudie kan også omfatte mer enn en enhet av analyse (Yin, 2009). Ved en holistisk case vurderer man enheten som en helhet, mens ved en integrert case studerer man flere sub-enheter innenfor samme organisasjon (Yin, 2009). Casestudien vår er integrert, ettersom vi studerer flere sub- enheter i samme organisasjon.

3.4 Datainnsamling

Det vil her gjøres rede for det empiriske grunnlaget for studien. Det empiriske grunnlaget består av hvordan vi har fått tilgang til data og forarbeid, utvalg av intervjuobjekter og kjennetegn ved intervjuobjektene.

3.4.1 Tilgang til data og forarbeid

I forkant av studien leste vi nyhetsoppslag og artikler forbundet med mediehus og endring innad i mediebransjen. I den forbindelse kom vi over endringsprosessen som Schibsted Norge iverksatte 1.april i år som innebar opprettelsen av Schibsted Norge Abonnementsmedia og omstruktureringen som følge av dette. Vi undersøkte deretter hvem vi kunne bruke som nøkkelperson for å komme i kontakt med Schibsted Norge, ettersom dette var et relevant og interessant selskap å studere nærmere. Vi sendte en henvendelse til denne nøkkelpersonen via epost hvor vi presenterte oss selv, studiens hensikt og tema. Etter kort tid mottok vi positiv

respons og en liste over 15 ledere som alle var involvert i omstrukturingsprosessen. Til disse sendte vi utdypende informasjon om studien og avtalte deretter intervjuetidspunkt med de som var interessert i å bidra. Vi fikk positivt svar fra 13 av 15 ledere som ønsket å la seg intervju og bidra til studien.

I tillegg til dette, utførte vi først to bakgrunns-intervjuer med personer som har god innsikt i mediebransjen og god kjennskap til Schibsted Norge. På denne måten fikk vi en bedre forståelse av mediebransjen og de eksterne strukturendringene som preger både mediebransjen og Schibsted Norge i dag.

3.4.2 Utvalg

Det skilles mellom to hovedtyper av utvalgsstrategier eller teknikker, sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg (Saunders et al., 2012). Ikke-sannsynlighetsutvalg tilbyr en rekke alternativer for å velge utvalg basert på subjektiv vurdering og selve forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2012). Utvalget av intervjuobjekter i studien vår er ikke-sannsynlighetsutvalg som samstemmer med å benytte casestudie som forskningsstrategi og naturen til forskningsspørsmålene. For å få god innsikt i den studerte prosessen, er det viktig å ha intervjuobjekter som har vært representert i prosessen og i gjennomføringen av iverksatte tiltak.

Da vi kontaktet Schibsted Norge med studiens hensikt og tema, la de frem et forslag over aktuelle intervjuobjekter ut ifra dette. For å få best mulig innsikt i omstruktureringen var det viktig for oss å få tilgang til intervjuobjekter som alle hadde vært delaktig i prosessen og som representerte de fire abonnementsmediehusene og Schibsted Norge Abonnementsmedia. Vi ønsket også å intervju personer på ledelsesnivå, ettersom studien har et ledelsesperspektiv. Utvalget bestod av totalt 13 ledere, deriblant sjefredaktørene for abonnementsmediehusene, kommersiell direktør for Schibsted Norge Abonnementsmedia og direktører for hver delfunksjon i Schibsted Norge Abonnementsmedia. I tillegg var det også ledere fra konsernheter i Schibsted Norge, henholdsvis; Chief Operating Officer, HR-direktør, Head of Business Control, strategi- og prosjektdirektør og redaktør. Dette er ledere med ulik akademisk bakgrunn, som har hatt forskjellige roller i omstrukturingsprosessen og som ellers innehar mye kunnskap om endringene som er gjort. Dette er med på å gi oss et nyansert

bilde av omstruktureringen, ettersom vi får frem ulike perspektiver på innholdet i endringene og hvilke virkninger de har i organisasjonen.

Utvalget var dermed forhåndsbestemt av Schibsted Norge ut ifra formålet med studien vår, hvor intervjuobjektene selv bestemte om de ønsket å delta eller ikke. Vi kunne selv ta en vurdering på hvem og hvor mange av informantene i utvalget vi ville ha med i studien, men det mest gunstige for oss var å få med alle informantene. Det er vanskelig å gi et eksakt svar på hvor mange intervjuobjekter som må intervjues før man har samlet inn tilstrekkelig med data for å gjennomføre studien. Det er ingen regler for størrelse på utvalg i et ikke-sannsynlighetsutvalg (Saunders et al., 2012). Vi anser dermed 13 intervjuobjekter som tilstrekkelig for å samle inn nok data, ettersom dette er informanter som besitter nødvendig informasjon om endringsprosessen fra forskjellige posisjoner. Dette vil gi oss et helhetlig bilde av innholdet i prosessen.

3.4.3 Intervjuobjektene

Vi har totalt intervjuet 13 ledere som har vært delaktige i endringsprosessen, hvor 8 er menn og 5 er kvinner. Av de 13 intervjuobjektene, var det 5 intervjuobjekter som var med i en prosjektgruppe som fremla og iverksatte forslaget om en ny forretningsmodell. De fleste intervjuobjektene har fått nye stillinger, roller og ansvarsområder som følge av omstruktureringen. Intervjuobjektene er alle direktører og ledere for ulike avdelinger på forskjellige hierarkiske nivå.

Vi ønsker å bevare intervjuobjektene anonymitet, men har fått lov til å presentere stillingsbeskrivelser. Intervjuobjektene tilhører forskjellige typer enheter i Schibsted Norge. I de fire markedsenhetene; Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad og Fædrelandsvennen har vi intervjuet sjefredaktør som nå også innehar stillingen som administrerende direktør. I fellesfunksjonen, Schibsted Norge Abonnementsmedia, har vi intervjuet kommersiell direktør med ansvar for hele funksjonen, direktør for digitale brukerinntekter, direktør for brukemarked, direktør for annonse og direktør for strategi- og prosjekt.

I stab-støttefunksjonen som er en konsernenhet, har vi intervjuet Chief Operating Officer (COO) for Schibsted Norge. Videre har vi intervjuet Head of Business Control og HR-direktør for Schibsted Norge Abonnementsmedia som har sin hoved tilhørighet i stab-støttefunksjonen,

men som også rapporterer til kommersiell direktør i fellesfunksjonen. De to siste intervjuobjektene har stilling som henholdsvis strategi- og prosjektdirektør i en egen konsernenhet og som redaktør i Schibsted Norge.

3.4.4 Skjematisk oversikt over intervjuobjektene

Markedsenheter	Fellesfunksjon	Konsernenhet	Konsernenheter
Abonnementsmediehus	Schibsted Norge Abonnementsmedia	Stab-støttefunksjoner	Schibsted Norge
Sjefredaktør/ administrerende direktør Bergens Tidende	Kommersiell direktør	Chief Operating Officer	Strategi- og prosjektdirektør
Sjefredaktør/ administrerende direktør Stavanger Aftenblad	Direktør for digitale brukerinntekter	Head of Business Control	Redaktør
Sjefredaktør/ administrerende direktør Fædrelandsvennen	Direktør for brukermarked	HR-direktør	
	Direktør for annonse		
	Direktør for strategi og prosjekt		

Tabell 1: Oversikt over intervjuobjektene

3.5 Datamateriale

For å kunne besvare studiens to forskningsspørsmål må man innhente data for videre analyse. Ved innsamling av data kan man anvende primærdata og- eller sekundærdata. Sekundærdata er informasjon som er samlet inn av andre til formål som kan være forskjellig fra hva en selv

studerer, mens primærdata er data som samles inn til eget forskningsformål (Ghauri & Grønhaug, 2010).

For å skaffe et best mulig datagrunnlag til studien vår har vi hovedsakelig valgt å benytte primærdata innhentet gjennom to bakgrunns-intervju og 13 dybdeintervju. Bakgrunns-intervjuene ble gjennomført for å øke vår innsikt i studiens kontekst, ettersom den er viktig for å videre utforske studiens tema og forskningsspørsmål. I tillegg til intervju har vi innhentet data fra sekundære kilder for å få ytterligere kunnskap om Schibsted Norge og om mediebransjen som sådan. I det følgende vil de valgte datakildene beskrives og valgene vi har gjort, begrunnes nærmere.

3.5.1 Intervju

Et forskningsintervju er en målrettet samtale mellom to eller flere personer, som krever at intervjueren spør konsise og entydige spørsmål som intervjuobjektet er villig til å aktivt lytte og svare på. Formålet med å benytte et forskningsintervju er at man kan stille relevante spørsmål tilknyttet studiens forskningsspørsmål og utforske svarene som gis ytterligere (Saunders et al., 2012).

Vi valgte å gjennomføre intervjuene hovedsakelig gjennom personlige møter, med unntak av tre intervju som ble gjennomført over telefon. Vi fant personlige møter hensiktsmessig ved at det ga oss mulighet til å observere intervjuobjektets kroppsspråk, noe som kan være av betydning for vår tolkning av intervjuobjektets svar. Intervjuene som ble gjennomført over telefon, ble gjort for å spare tid og kostnader, ettersom intervjuobjektene befant seg i en annen by.

Det skilles mellom tre typer forskningsintervju basert på grad av struktur og hvor standardisert intervjuet er. Dette er strukturert intervju, semi-strukturert intervju og ustrukturert dybdeintervju. Det er viktig at man velger en intervjuform som samstemmer med studiens forskningsspørsmål, formål og forskningsstrategi (Saunders et al., 2012).

På bakgrunn av at studien vår har en eksplorerende art, hvor vi søker å få dybdeinnsikt i Schibsted Norges omstrukturering og utvidet forståelse for studiens kontekst, har vi valgt å benytte semi-strukturerte intervjuer. En av fordelene med semi-strukturerte intervjuer er at

man kan få et mer nøyaktig bilde og klarhet i intervjuobjektets meninger ved å stille åpne spørsmål, slik at intervjuobjektet får mulighet til å snakke fritt i henhold til egne tanker (Ghauri & Grønhaug, 2010).

I forkant av intervjuet utarbeides det en intervjuguide med tema og aktuelle spørsmål som skal dekkes. Denne fungerer som et rammeverk under selve intervjuet, men spørsmålene kan variere fra hvert intervju, alt etter hvem som intervjues. Rekkefølgen på spørsmålene kan også endres underveis i intervjuet, avhengig av intervjuobjektets svar og flyten i samtalen (Saunders et al., 2012).

Strukturen i intervjuene sikret på denne måten at vi klarte å rette nok fokus på de viktigste temaområdene tilknyttet forskningsspørsmålene, samtidig som vi hadde stor grad av fleksibilitet til å endre fokus etter hvert som intervjuobjektet svarte. Denne fleksibiliteten går blant annet på at vi fikk mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, noe som ga intervjuobjektet mulighet til å utdype sitt svar ytterligere, samt oppklare eventuelle uklarheter og misforståelser.

En annen fordel var at vi kunne tilpasse intervjuene til hvert enkelt intervjuobjekt ut ifra hvilken rolle og involvering den ansatte hadde i prosessen. Dette gjorde at vi fikk frem ulike nyanser og tanker fra det enkelte intervjuobjektet basert på stilling og rolle i organisasjonen. I enkelte tilfeller ga dette ny innsikt ved at man fikk frem andre synspunkter enn tidligere og førte samtalen inn på nye områder som var vesentlig for vår forståelse.

Semi-strukturerte intervjuer kan være utfordrende ved at det krever at intervjueren har en klar forståelse for forskningsspørsmål, tema og kontekst og på denne måten vet hvilken informasjon som søkes i intervjuet. Det er også en tidkrevende prosess som krever mye arbeid i etterkant i form av transkribering og videre koding og analyse (Ghauri & Grønhaug, 2010).

I forkant av dybdeintervjuene la vi mye arbeid i å gjøre oss godt kjent med selskapet, studiens kontekst og relevant teori. Intervjuguiden som ble utarbeidet tok utgangspunkt i forarbeidet og relevant teori. Dette gjorde at vi var godt rustet i intervjuprosessen og erfarte at intervjuene ga oss et godt datagrunnlag for å utforske studiens to forskningsspørsmål og tema.

3.5.2 Intervjuguide

Som nevnt vil det i forkant av et semi-strukturert intervju være hensiktsmessig å utarbeide en detaljert intervjuguide. En intervjuguide fungerer som et rammeverk som viser hvilke tema man ønsker å dekke i intervjuet sammen med innledende spørsmål og stikkord som kan brukes til følge opp svarene og få mer utdypende svar fra intervjuobjektet (King, referert i Saunders et al., 2012).

Ifølge Saunders et al. (2012) vil det være hensiktsmessig å sørge for at det er konsistens mellom intervjuguiden og studiens forskningsspørsmål. Det er også viktig at temaene og spørsmålene blir presentert i en logisk rekkefølge, samt at spørsmålene er gjennomtenkte og forståelige, slik at man får den informasjonen som man er ute etter.

For å kunne utarbeide en god og detaljert intervjuguide gjorde vi et grundig forarbeid i form av å gjøre oss kjent med Schibsted Norge, mediebransjen og relevant teori. Deretter utarbeidet vi intervjuguiden i samsvar med det teoretiske rammeverket vårt og strukturerte den i henhold til temaområdene vi ønsket innsikt i. Innledningsvis stilte vi spørsmål rundt bakgrunnen for omstruktureringen og hvordan Schibsted Norge var organisert før den ble gjennomført. Deretter stilte vi mer detaljerte spørsmål knyttet til organisasjonens omgivelser, etterfulgt av spørsmål knyttet til selve omstruktureringen og ny intern organisering. Avslutningsvis hadde vi spørsmål knyttet til konsekvenser, utfordringer og erfaringer i forbindelse med den nye interne organiseringen. Denne rekkefølgen gjorde at vi først og fremst klarte å skjønne hvorfor omstruktureringen var nødvendig. Ved at vi også hadde et klart bilde av hvordan organisasjonen så ut før omstruktureringen ble gjennomført, klarte vi lettere å forstå innholdet i omstruktureringen og dens konsekvenser for organisasjonen som helhet.

Ettersom intervjuobjektene hadde ulike roller i selve endringsprosessen og i organisasjonen som sådan ønsket vi å tilpasse intervjuet til hvert enkelt intervjuobjekt. Vi besluttet å utarbeide to forholdsvis like intervjuguider, hvor den ene var tilpasset rollen som sjefredaktør og den andre var tilpasset øvrige roller. I intervjuene med de som gikk under øvrige roller gjorde vi heller tilpasninger underveis i intervjuet dersom vi så at noen spørsmål ikke var aktuelle for den enkelte. For å kvalitetssikre intervjuguiden rådførte vi oss med veileder og fikk andre med kjennskap til temaet til å lese gjennom og kommentere første utkast. På denne måten fikk vi mulighet til å korrigere og rette på momenter som var uklare og mindre gode. Det ble også

gjort en del endringer underveis i intervjuprosessen etter hvert som vi så hvordan spørsmålene og rekkefølgen fungerte i praksis.

Vi utformet i hovedsak åpne spørsmål for å lede intervjuobjektet inn på tema, samtidig som det la til rette for at intervjuobjektet kunne snakke fritt og på denne måten utdype svarene sine ytterligere. Dette gjorde også at intervjuobjektene kom med momenter som vi ikke hadde vurdert, men som er verdifulle for den videre analyse.

Vi fant det svært nyttig å bruke intervjuguiden som mal under intervjuene. Intervjuguiden ble ikke fulgt slavisk, men den var retningsgivende og sikret god fremdrift. Den sikret at vi hadde godt forberedte spørsmål som var svært relevante for studien, noe som ga oss bedre fokus og mer fleksibilitet til å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål for å få ytterligere informasjon og innsikt i nye aspekter.

3.5.3 Gjennomføring av intervjuene

Etter at Schibsted Norge sa seg positiv til å delta i studien, tok vi kontakt med de foreslåtte intervjuobjektene over epost for å informere nærmere om studiens tema og avtale sted og tidspunkt for intervju. Vi informerte om at vi forventet at intervjuet ville ta 1-1,5 timer, men at vi tilpasset oss deres tid og timeplan. Umiddelbart etter å ha avtalt tidspunkt for intervju, sendte vi en bekreftelse på avtalt tid til hver av intervjuobjektene for å unngå misforståelser og minne de på avtaletidspunkt.

Hele intervjuprosessen ble gjennomført i løpet av 2 uker. Intervjuene foregikk i hovedsak i Schibsted Norges egne lokaler i Oslo, med unntak av et intervju hos Bergens Tidende i Bergen, og tre intervju som ble gjennomført over telefon. Intervjuene fant dermed sted i vante omgivelser for intervjuobjektene, noe Saunders et al. (2012) trekker frem som viktig for at intervjuobjektet skal føle seg komfortabel og for at intervjuet kan gjennomføres uten forstyrrelser.

Som nevnt over informerte vi intervjuobjektene om studiens tema og forskningsspørsmål. Enkelte ønsket også å få tilsendt intervjuspørsmålene i forkant. Dette gjorde at intervjuobjektet fikk anledning til å starte refleksjonsprosessen og tenke over sitt eventuelle bidrag til studien.

Hvert intervju ble innledet med å takke intervjuobjektet for deltakelse, etterfulgt av en presentasjon av oss selv og studien vår. Intervjuobjektene ble deretter bedt om å signere en samtykkeerklæring som blant annet bekreftet deres anonymitet i studien. Ved å gjøre dette ønsket vi å etablere tillit slik at intervjuobjektene kunne føle seg trygge og legge til rette for en mer åpen dialog. Vi ba også intervjuobjektene om tillatelse til å ta lydopptak av intervjuet. Dette gjorde vi for å sikre en bedre dialog med større grad av tilstedeværelse fra vår side. Saunders et al. (2012) anbefaler opptak for å kunne fange opp all informasjon som gis under intervjuet og for å gi intervjueren mulighet til å fokusere på å lytte og stille gode oppfølgingsspørsmål, fremfor å notere. Opptaket ga oss også bedre mulighet til å observere intervjuobjektens ansiktsuttrykk, følelser og kroppsspråk, noe som kan ha betydning for hvordan vi tolker intervjuobjektens svar. Utfordringen med å ta lydopptak er at enkelte intervjuobjekter ikke snakker like fritt som de ellers ville gjort. Dette kan gjøre at de utelater viktige momenter.

Under intervjuene stilte vi i stor grad åpne spørsmål for at intervjuobjektet skulle ledes inn på tema, men samtidig få mulighet til å snakke fritt. Saunders et al. (2012) påpeker at åpne spørsmål gir intervjuobjektet mulighet til å svare mer utfyllende og kan i større grad avdekke holdninger og skaffe fakta. Intervjuguiden fungerte godt og sørget for at vi klarte å ha god struktur og fokus i intervjuet. Økt fokus og tilstedeværelse ga oss mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Oppfølgingsspørsmål kan bidra til at man får mer utdypende svar og avklare uklarheter i intervjuobjektets svar (Saunders et al., 2012). Underveis i intervjuprosessen erfarte vi at intervjuobjektene svarte på flere av spørsmålene samtidig, at enkelte spørsmål ikke var relevante og at noen spørsmål ga mer fruktbare svar enn andre. Vi gjorde derfor flere justeringer på intervjuguiden underveis.

Vi var begge tilstede under alle intervjuene. Det gjorde at vi lettere kunne observere og fullt ut forstå intervjuobjektets uttalelser. Vi fant det hensiktsmessig å dele opp intervjuet, slik at den ene lyttet mens den andre stilte spørsmål og så byttet vi halvveis. Dette gjorde vi for å skape en mer flytende dialog, hvor den ene alltid hadde fullt fokus på å lytte, observere og å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål, mens den andre hadde fullt fokus på hvilke spørsmål som ble dekket.

3.5.4 Andre kilder til data

Som nevnt tidligere har vi også innhentet data fra sekundære kilder. Av sekundærdata har vi benyttet Schibsteds hjemmesider, interne dokumenter i forbindelse med omstruktureringen, samt andre internettressurser og studier tilknyttet mediebransjen. Sekundærdata kan fungere som et godt sammenlikningsgrunnlag som lett kan tolkes og brukes til å bedre forstå primærdataene man har innhentet (Ghauri & Grønhaug, 2010). Dataene kan på denne måten gi et annet perspektiv eller ytterligere kunnskap til temaet. En av utfordringene med sekundærdata er imidlertid at de er samlet inn til et annet formål, og passer nødvendigvis ikke med hva man selv forsker på. Man kan heller ikke vite hvor pålitelige dataene er. Man bør derfor være forsiktig og vurdere de sekundære dataene nøye før bruk.

På bakgrunn av dette er data som er brukt til videre analyse, noe Schibsted Norge har bekreftet eller som er direkte hentet fra deres nettside. Andre sekundære data som er blitt brukt, er i hovedsak blitt brukt som bakgrunnsinformasjon.

3.6 Analyse av data

Klassifisering av data

Etter å ha gjennomført intervjuprosessen satt vi igjen med store mengder rådata, i form av lydopptak av 13 intervjuer. Størrelsen på datamaterialet gjorde det nødvendig å transkribere intervjuene før videre analyse. Transkribering av data er en prosess hvor man reproducerer intervju til en skrevet tekst (Saunders et al., 2012). Dette er en tidkrevende prosess, og vi transkriberte derfor intervjuene fortløpende for å hindre at oppgavene samlet seg opp. Intervjuet var dermed fremdeles friskt i minnet og gjorde at vi klarte å ivareta all innhentet data på en hensiktsmessig måte. Det gjorde også at vi ble godt kjent med dataene og kunne evaluere datagrunnlaget underveis, slik at vi kunne endre fokus etter hvert i intervjuprosessen for å sikre at vi fikk dekket alle temaområder. For å sikre anonymiteten til intervjuobjektene ble lydopptakene slettet umiddelbart etter fullført transkribering og intervjuene ble lagret i separate dokumenter med konfidensielle navn.

Før datamaterialet kan analyseres, må informasjonen brytes ned og kategoriseres i henhold til temaer og settes sammen på en måte som er lett å forstå for videre analyse (Ghauri & Grønhaug, 2010). På bakgrunn av at studien vår har en blanding av induktiv og deduktiv forskningstilnærming, har vi valgt å benytte en template analyse. En template analyse

kombinerer deduktiv og induktiv tilnærming i analysen ved at man lager forhåndsbestemte kategorier som endres eller legges til etter hvert som data samles inn og blir analysert (Saunders et al., 2012).

Det ble derfor utarbeidet en mal, hvor vi identifiserte kategorier fra eksisterende teori, studiens tema og intervjuguide. Deretter gikk vi gjennom hvert intervju og fargekodet relevante sitater og momenter basert på de områdene vi ønsket å studere nærmere. Vi opprettet to forskjellige Word- dokument som vi delte inn etter studiens to forskningsspørsmål. Vi opprettet også et ekstra dokument med nyttig informasjon fra intervjuobjektene som kunne benyttes til å supplere kapittelet om empirisk kontekst. Videre hentet vi ut sitater og momenter fra intervjuene, og plasserte disse i kategoriserte Word- dokument. For å sortere dataene ytterligere, dannet vi flere Word-dokument med underkategorier til hver hovedkategori. Ettersom vi satt på store mengder data, gjorde dette at det ble lettere å selektere ut og omarrangere innsamlede data for å gjøre datagrunnlaget mer håndterbart.

Kategorisering av data har vært en svært tidkrevende prosess, men nødvendig for å utdype viktige funn og finne fellestrekk i datasettet til videre analyse. Ved å kategorisere dataene klarte vi å strukturere datamaterialet, samtidig som vi fikk muligheten til å fjerne opplysninger som vi ikke betraktet å være relevante for studiens forskningsspørsmål.

I kapittel 5 presenteres og analyseres relevante funn fra transkribert materiale. Kapittel 5 og den påfølgende diskusjonen av utvalgte funn i kapittel 6 er strukturert etter studiens to forskningsspørsmål og syntese. Strukturen sikrer at analyse og diskusjon av utvalgte funn er tett knyttet opp mot studiens to forskningsspørsmål.

3.7 Evaluering av metode

I enhver studie vil det oppstå utfordringer knyttet til kvaliteten på innsamlede data. For å kunne si noe om kvaliteten på datagrunnlaget og funnene vi har gjort i studien, vil vi i det følgende vurdere forskningsprosessens reliabilitet og validitet.

3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet refererer til i hvilken grad metoden for innsamling av data gir konsistente funn og hvorvidt andre studier ville fått samme funn og konklusjoner (Saunders et al., 2012). En trussel mot reliabiliteten til vår casestudie er at funnene fra studien sannsynligvis ikke kan gjentas, ettersom studiens kontekst er kompleks og dynamisk.

Reliabiliteten øker desto mer strukturert intervjuet er (Saunders et al., 2012). Under intervjuene har vi derfor prøvd å følge intervjuguiden for å sikre god struktur og en mer systematisk innsamling av data. Intervjuguiden har utviklet seg underveis i intervjuprosessen og vi har ved flere anledninger måttet avvike fra guiden som følge av intervjuobjektets svar. Til tross for at vi ser dette som hensiktsmessig for å sikre flyt og fremdrift under intervjuet, kan det svekke studiens reliabilitet.

Et annet forhold som kan ha innvirkning på studiens reliabilitet, er intervjuerens opptreden og hvordan spørsmålene stilles (Saunders et al., 2012). Dette omtales som intervjuer bias, og kan skje dersom vi som intervjuere påvirker intervjuobjektens svar med vår oppførsel eller dersom vår subjektive forståelse av intervjuobjektens svar leder til misforståelser eller feiltolkning (Saunders et al., 2012). For å forhindre dette prøvde vi å være mest mulig nøytral under intervjuet og stilte i stor grad åpne spørsmål, hvor intervjuobjektet kunne svare fritt. Vi sørget også for å stille oppfølgingsspørsmål dersom intervjuobjektets svar var uklart eller uforståelig for oss.

En annen potensiell trussel mot studiens reliabilitet er dersom intervjuobjektet holder tilbake informasjon eller gir uærlige svar. Dette omtales som respons bias og kan skje dersom intervjuobjektet har manglende tillit til oss som intervjuere eller intervjuet går inn på sensitive tema som intervjuobjektet er tilbakeholden med å svare på (Saunders et al., 2012). For å unngå dette har vi både i forkant og under intervjuet tydeliggjort forsikringen om intervjuobjektens anonymitet og prøvd å legge til rette for at intervjuobjektene selv fikk bestemme tidspunkt og hvor intervjuet skulle finne sted. Dette ble gjort for at intervjuet skulle skje i en setting, hvor intervjuobjektet kunne føle seg mest mulig komfortabel.

Ettersom vi tok opptak og transkriberte intervjuene har vi sikret at all informasjon har blitt bevart i sin helhet. Subjektive tolkninger har dermed i liten grad påvirket videre analyse. På bakgrunn av dette og momentene som er diskutert over, vil vi konkludere med at vår studie har en tilfredsstillende grad av reliabilitet.

3.7.2 Validitet

Validitet refererer til i hvilken grad metoden for innsamling av data måler det man har til hensikt å måle. Intern validitet beskriver i hvilken grad funnene er gyldige for utvalget vi har undersøkt (Saunders et al., 2012). Ifølge Saunders et al. (2012) kan man sikre et høyt nivå av intern validitet ved å benytte semi-strukturerte intervjuer. Dette fordi man har muligheten til å utforske tema og etterprøve intervjuobjektens svar ved å stille gode oppfølgingsspørsmål, noe som også kan bidra til at man unngår misforståelser og feiltolkninger.

Intervjuformen har gjort at vi har hatt god interaksjon med intervjuobjektene, og gjort det lettere å få dypere innsikt i tema og sikre riktig forståelse av innsamlet data. For å unngå misforståelser og feiltolkninger har vi sendt transkribert materiale til intervjuobjektene for godkjenning. På bakgrunn av dette mener vi at vår studie har høy grad av intern validitet.

Den eksterne validiteten refererer til i hvilken grad man kan generalisere studiens funn til liknende sammenhenger (Saunders et al., 2012). Vi har utført en casestudie der vi ser på en spesiell kontekst på et spesifikt tidspunkt. Funnene våre vil dermed ikke kunne generaliseres i stor grad, og den eksterne validiteten vil derfor betraktes som lav.

Til tross for dette håper vi at funnene våre kan bidra til viktig innsikt i hvordan man kan tilpasse seg strategisk og organisatorisk i en dynamisk bransje og gi økt interesse for videre forskning.

3.8 Ethiske vurderinger

Etikk er moralske prinsipper og verdier som påvirker hvordan forskningsprosessen utføres (Ghauri & Grønhaug, 2010). Ethiske utfordringer oppstår spesielt når forskningen og datainnsamlingen direkte involverer og kan påvirke mennesker (Saunders et al., 2012). Det stilles krav til hvordan man velger ut, analyserer innsamlede data og hvordan funnene skal presenteres uten å skade eller påvirke respondentene, organisasjonen og andre som er involvert (Saunders et al., 2012).

Gjennom hele prosessen har vi derfor gjort vårt beste for å ta gode, etiske valg. Det er blant annet gjort gjennom å beskytte intervjuobjektene ved at alle er anonymisert i oppgaven. Dette gjør at ingen sitater eller utsagn kan spores tilbake til et enkelt intervjuobjekt. Anonymiteten

har blitt tydeliggjort overfor deltakerne i studien, blant annet gjennom informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen som alle deltakerne måtte signere. Dette var vedlagt og informert om ved forespørsel om deltakelse. Gjennom dette skrivet ble deltakerne også informert om muligheten til å trekke seg fra studien og at alt datamateriale da ville slettes. Dette ble gjort av etiske hensyn, slik at enhver hadde mulighet til å angre seg dersom de ikke ønsket å delta i prosjektet likevel.

Videre har vi prøvd å legge til rette for at intervjuobjektene skulle føle seg komfortable i intervjusituasjonen. Dette er gjort ved å informere intervjuobjektet om at de står fritt til å la være å svare på spørsmål dersom de ikke ønsker.

Vi har etter beste evne prøvd å sikre og presentere en korrekt og ærlig fremstilling av funnene våre slik at den er pålitelig for andre som ønsker å lese eller bruke vår forskning til egne formål.

Som representanter for Norges Handelshøyskole og forskningsprogrammet FOCUS har det vært viktig for oss å fremstå som profesjonelle både i form av vår opptreden i møte med intervjuobjekter og Schibsted Norge, og gjennom det ferdige resultatet som presenteres.

4. Empirisk kontekst

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for forhold som utgjør den empiriske konteksten til Schibsted Norge og de fire abonnementsmediehusene; BT, Aftenposten, Stavanger Aftenblad og Fædrelandsvennen. Formålet med kapitlet er å få en bedre forståelse for de endringene som er blitt gjort ved å sette de i et større perspektiv, og se på de overordnede trendene i bransjen. Strukturen i kapitlet er som følger: først vil kjennetegn ved mediebransjen presenteres. Deretter vil vi gå nærmere inn på de strukturelle- og institusjonelle omgivelsene i mediebransjen, samt oppsummere den empiriske konteksten i en figur. Avslutningsvis vil vi beskrive Schibsted Norge og de fire abonnementsmediehusene som representerer studiens empiriske grunnlag.

4.1 Særtrekk ved mediebransjen

4.1.1 Todelt rolle

Mediebedrifter, spesielt aviser, har en todelt rolle (Rørvik & Nesheim, 2010). Den ene rollen er å fylle viktige oppgaver for samfunnet, også omtalt som samfunnsoppdraget, mens den andre rollen handler om å tjene penger for å overleve. I tidligere forskning finner forskere at det særlig er tre elementer som er sentrale i medienes samfunnsoppdrag; informasjonsfunksjonen, vaktbikkjefunksjonen og arenafunksjonen (Østbye & Kvalheim, 2009). Mediene skal spre kunnskap og informere, overvåke grupper og individer, være en plattform for ytringsfrihet, samt bidra til debatt om viktige samfunnsproblemer. Mediene blir derfor ofte omtalt som ”den fjerde statsmakt” (Helgesen & Gaustad, 2002). En utfordring for mediene er å balansere disse to rollene og samtidig unngå konflikter mellom dem. Rollene kan komme i konflikt, for eksempel i de tilfellene der økonomisk effektivisering innebærer mindre ressurser til investigativejournalistikk (Rørvik & Nesheim, 2010).

Opp igjennom årene har det vært endring i fokuset på profitt og samfunnsoppdrag. Under partipressetiden ble aviser i Norge drevet helt uten profittmotiv og var avhengig av det partiet de tilhørte (Østbye & Kvalheim, 2009). Avisene hadde som hovedoppgave å være partipolitisk talerør og påvirke meningen til folket. Gjennom avpolitisering av pressen og økt eierskapskonsentrasjon i mediebransjen, førte dette til et skifte fra å drive aviser helt uten profittmotiv til å drive aviser med profittmotiv (se 2.1.1, konserndannelse i mediebransjen). Avviklingen av partipressen var en forutsetning for opprettelsen av aviskonsernene som

kontrollerte mediebedriftene med strenge krav til profitt og kostnadsdisiplin, og dermed også en forutsetning for kapitalisering av pressen (Bastiansen, 2014).

4.1.2 Dobbel eller tredobbel markedslogikk?

Mediebedrifter har ikke bare to roller, de opererer også i flere markeder. Helgesen og Gaustad (2002) poengterer et helt særegent fenomen, hvor de fleste mediehus opererer i to markeder samtidig, publikumsmarkedet og annonsemarkedet. Publikumsmarkedet består av publikum som etterspør medienes tjenester, mens annonsemarkedet er der bedrifter etterspør effektive reklamekanaler ut til sine målgrupper (Helgesen; Bech-Karlsen, 2008). Publikum finansierer avisene gjennom abonnement, løssalg eller en kombinasjon av disse. Annonssørene kjøper plass i avisene for å kunne nå leserne med sine budskap. Rørvik og Nesheim (2010) skiller i sin rapport mellom to vanlige måter å annonsere på, merkevareannonsering og rubrikkannonsering.

Rubrikkannonser er annonser som plasseres under en bestemt overskrift som klassifiserer annonsene, mens merkevareannonser er ofte illustrasjoner som er spredt over hele avisen (Rørvik & Nesheim, 2010). Rubrikkannonser er eksempelvis annonser for eiendom, jobb og bil.

Publikumsmarkedet og annonsemarkedet er til dels gjensidig avhengig av hverandre, ved at valgene man tar i publikumsmarkedet kan få virkninger for valgene man tar i annonsemarkedet. Hvis det fører til en økning av lesere vil det kunne øke annonseinntektene, og hvis det fører til en reduksjon av lesere vil det kunne redusere annonseinntektene (Helgesen og Gaustad, 2002). De annonseinntektene avisen får inn, kan igjen påvirke kvaliteten på det redaksjonelle produktet og dermed påvirke etterspørselen i publikumsmarkedet (Helgesen og Gaustad, 2002). Det er her den doble markedslogikken slår inn. Markedslogikken har utspilt seg brutalt i mange av de store papiravisene, og markedene flytter etter publikum over på nettet som følge av digitaliseringen. Dette indikerer at mediebedriftene må satse på å utvikle innhold og kompetanse, ettersom det er journalistene og redaksjonene som skaper innhold til produkter i begge markedene (Bech-Karlsen, 2008).

Baumann (2013) argumenterer for at mediebedrifter konkurrerer i tre forskjellige, men gjensidig avhengige markeder; mottakere, reklame og innhold. Medieproduktene selges til

mottakerne, mens annonseplass er markedsført til annonsører som søker målgruppe for sitt budskap. Betaling skjer ikke bare i direkte pengestrømmer, men også gjennom å få oppmerksomheten til brukerne. Innhold som trekker et stort publikum får dermed høye inntekter på alle markedene, ettersom det også er attraktivt for selskaper som er interessert i å kjøpe innhold (Baumann, 2013).

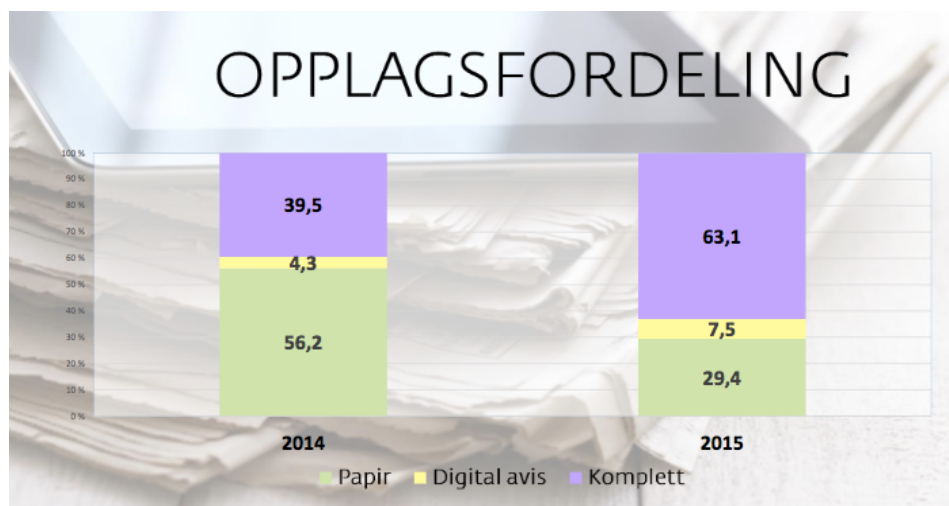
4.1.3 Forretningsmodeller for aviser

Mediebedrifter benytter ulike forretningsmodeller som viser hvordan de forholder seg til annonsemarkedet og publikumsmarkedet. Mediebedriftenes forretningsmodeller avgrenses her til å redegjøre for modellene for inntjening. Forretningsmodellene har tidligere vært basert på inntjening gjennom tre hovedkilder; leseren som kjøpte avis i løssalg eller abonnerte på den, reklame i form av annonser og rubrikkannonser for kjøp og salg, og stillinger og bolig (Intervju, høst 2016b). Mediebedriftene kan velge mellom å ha inntekter bare fra annonsemarkedet, bare fra brukerbetaling eller fra en kombinasjon av disse to kildene (Kind, Nilsen & Sørgård; Rørvik & Nesheim, 2010).

I senere år har forretningsmodellene i større grad blitt utfordret av den økende digitaliseringen og konkurransen fra nye medier. Etter inntoget av Norges første nettavis i 1995 (Michaelsen, 2015), ble journalistikk i økende grad produsert på digitale flater. Papirleserne har måttet betale, mens de digitale leserne har fått det meste gratis. Det koster penger å lage journalistikk, og en modell hvor innholdet er gratis er ikke lenger bærekraftig, ettersom annonseinntektene som står for hoveddelen av inntjeningen til de fleste avisene, svikter. Det har skjedd en akselerering mot brukerinntekter, hvor man må finne en modell som i større grad er basert på betaling fra lesere. Det har blitt mer vanlig å benytte en ”betalingsmur” for journalistikken på nett, inspirert av New York Times som innførte en modell hvor leserne må betale for tilgang til artikler etter en liten ukentlig gratiskvote (Hofseth, 2013). Logikken bak en slik modell er at en del av innholdet lukkes, slik at leseren må tegne et abonnement og dermed betale for tilgang til dette innholdet (Hofseth, 2013). En utfordring ved en slik modell er å være tydelig på å vise verdien av innholdet som lukkes, slik at leseren blir fristet til å kjøpe abonnement.

De tradisjonelle forretningsmodellene har derfor snudd, fra å få hovedinntektene fra annonser til å satse mer på brukerinntekter (Intervju, høst 2016a). Det finnes ulike modeller for enkeltsalg og kombinasjonssalg av papir- og digitalprodukter. Mediebedriftene (2016)

presenterer digitale aviser bestående av abonnement og løssalg, papiraviser bestående av abonnement og løssalg, eller komplett-abonnement som kombinerer både papir- og digitalutgaver.



Figur 4: Opplagsfordeling 2014-2015 (Mediebedriftene, 2016)

Figur 4 viser digital abonnementsvekst for mediehusene¹. Komplet-abonnement har blitt den vanligste modellen, og den digitale veksten skyldes at svært mange aviser har introdusert komplett-abonnement (Mediebedriftene, 2016). Didrik Munch, styreleder i Mediebedriftenes Landsforening og konsernsjef i Schibsted Norge, støtter oppunder dette med følgende uttalelse:

”I tråd med at mediehusene har endret sine forretningsmodeller for salg av redaksjonelt innhold, har reglene for telling av opplag også endret seg. Vi er derfor på et statistisk nullpunkt, der opplagstallene for 2014 ikke kan sammenlignes med tidligere tall. De nye opplagstallene gir en god indikasjon på at publikum er villig til å betale for redaksjonelt innhold også på digitale plattformer” (Mediebedriftene, 2014).

¹ Gjelder Mediebedriftenes Landsforening sine medlemsaviser.

4.2 Stor endringstakt

Mediebransjen har gjennomgått store endringer de siste årene, og det er flere faktorer som påvirker og øker krav til kontinuerlig innovasjon i avisene. Bech-Karlsen (2008) påpeker i sin studie at disse endringene kom mange år før finanskrisen og krevde en betydelig omorganisering og nedbemanning i mediebransjen. Internett har videre tvunget frem helt nye organisasjonsformer og arbeidsformer som følge av at annonseinntektene forsvinner og at papir taper mot digitalt. Det er derfor teknologiske og strukturelle endringer, og ikke finansielle, som er årsakene til de raske omstillingene i mediebransjen utover på 2000-tallet (Mugaas, referert i Bech-Karlsen, 2008). Dette støttes også av Munch (2012) som fremhever at det kan se ut til at bransjen for første gang står overfor en økonomisk krise som ikke er skapt av et forbigående konjunkturfall, men som nå handler om dyptgående strukturelle endringer og utfordringer. Vi anser det derfor som relevant å kun fokusere på de strukturelle endringene.

Storsul og Krumsvik (2013) trekker frem blant annet teknologi, brukeratferd og konkurrenter som sterke pådrivere for strukturelle endringer. Globalisering har lagt til nye konkurrenter fra telekommunikasjon- og informasjonsteknologisektorer og skaper ekstra forretningsmuligheter på fremvoksende plattformer og markeder (Baumann, 2013). Brukerne forventer i større grad at media tilpasses deres livsstil og at media serverer informasjon og underholdning, etter deres ønsker (Baumann, 2013). Teknologi, brukernes medievaner og globale konkurrenter, er noen av de viktigste parallelle utviklingstrekkene som påvirker mediebedriftene, og vi ønsker derfor å avgrense til å se nærmere på disse faktorene.

4.2.1 Teknologi

Den digitale utviklingen har revolusjonert mediene på mange måter (Barland, 2012). Det har blitt flere måter å nå ut til publikum på, og det har blitt et raskere tempo. Teknologi gjør at man får flere muligheter til å både skape, formidle og distribuere journalistikk (Intervju, høst 2016b). Tilgangen på informasjon er mye større nå enn den var før, og det påvirker hvordan leserne konsumerer nyheter. Ifølge Ottosen, referert i Rørvik og Nesheim (2010), har det skjedd en digitalisering av journalistikken. Fremveksten av publiseringsplattformer som smarttelefoner, lesebrett og PC har gitt nye distribusjonsmuligheter. Innhold har i større grad blitt tilpasset publiseringsplattformene, og lesing av aviser på mobil og lesebrett har økt i

omfang. Dette har en sammenheng med utviklingen av bedre brukergrensesnitt (Rørvik & Nesheim, 2010), hvor avisene tilbyr mobilversjoner, nettaviser tilpasset lesebrett og forskjellige applikasjoner.

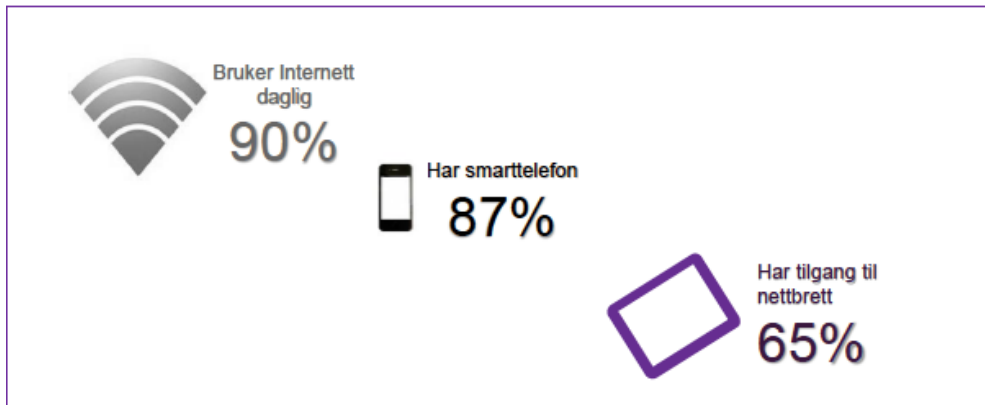
Webteknologien blir stadig mer fremragende, og det har skjedd en stor økning i antall nettaviser opp gjennom årene. Brønnøysund Avis var den første nyhetsavisen på nett, og etablerte seg 6. Mars 1995, rett foran nesen på Dagbladet.no som først kom ett par dager senere (Michaelsen, 2015). Men, det som imidlertid satte i gang den største endringen var når Nettavisen.no ble lansert 1.november 1996 (Nisja-Wilhelmsen, 2006). Nettavisen.no hadde begrensede ressurser, men fokuserte på å få oversikt over de aktuelle nyhetene og produsere egne saker, samt siterte de mest interessante sakene (Krumsvik, referert i Rørvik & Nesheim, 2010). Nettavisen.no fungerte derfor som en substitutt til papiravisene, og dette medførte sterk vekst av nettaviser i årene som kom, samt opplagsnedgang i papiravisene (Rasmussen, referert i Rørvik & Nesheim, 2010).

Digitalisering av journalistikken har endret måten mediebedriftene arbeider på, og det er viktig med kontinuerlig innovasjon for å følge utviklingen i medielandskapet. Digitalisering har ført til modernisering av eksisterende rutiner og prosesser. Teknologi har medført nye verktøy til bruk i hverdagen og ulike IKT-løsninger (Rørvik & Nesheim, 2010). De interne arbeidsprosessene har endret seg, og kravene til journalistene når det gjelder kunnskap om og bruk av teknologi, har økt veldig (Intervju, høst 2016a). Det kreves at man mestrer blant annet digitale redigeringsprogrammer, digitale kamera, koding og smarttelefoner (Intervju, høst 2016a). Åpningsvinduet til mediene er blitt mye større, som følge av at folk bruker mer tid på nettet (Intervju, høst 2016a). Det har blitt færre ansatte som gjør mer, på flere plattformer og til alle døgnets timer (Intervju, høst 2016a). Den journalistiske prosessen har utviklet seg til å bli en prosess der saken ikke er ferdig når den publiseres første gang (Wilberg, 2008). Dette er fordi teknologi gir muligheten til å redigere nyhetsartikler i etterkant og at leserne kan kommentere artiklene, og dermed kunne bidra med ny utvikling i saken (Wilberg, 2008).

4.2.2 Medievaner

En av de mest synlige effektene av den digitale utviklingen, er endring i publikums medievaner. Stadig flere er online og har tilgang til både smarttelefoner, nettbrett og PC. Den nye teknologiens muligheter til både å skape, formidle og distribuere journalistikk har i stor

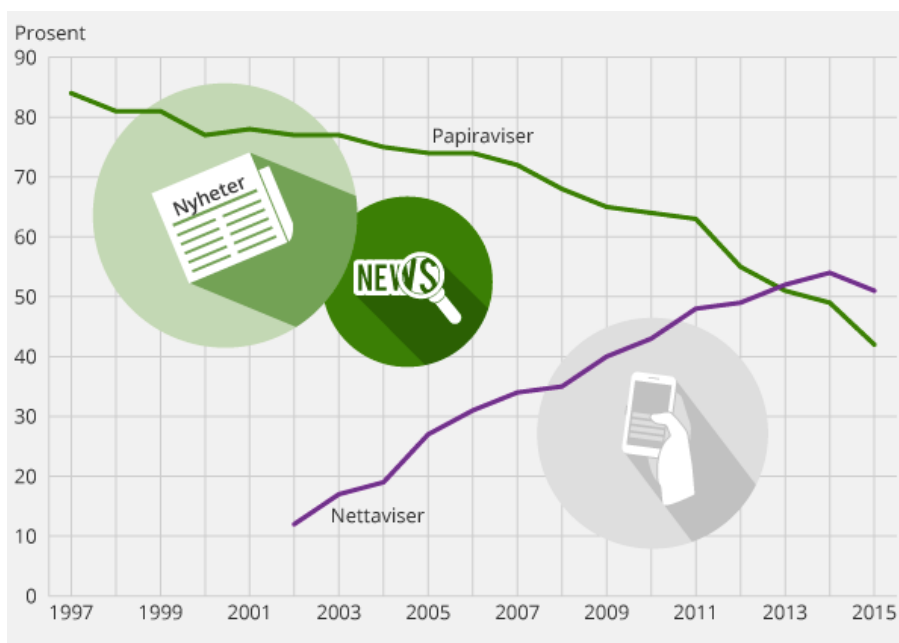
grad vært med på å endre lesernes forbruksmønster i media. Dette stiller sterkere krav til hvordan, når og på hvilke plattformer nyhetene skal distribueres. Dette gjør at mediebedriftene må levere der hvor brukerne er på brukernes premisser (Intervju, høst 2016b).



Figur 5: Digitale nøkkeltall (comScore & TNS Gallup, 2015)

I en årsrapport om internettbruk for 2015 presenteres resultater som viser at 90% av den norske befolkningen bruker internett daglig. 87 % av disse har tilgang til smarttelefon og 65 % har tilgang til nettbrett (comScore & TNS Gallup, 2015). Fra 2014 til 2015 var det en sterk økning i internettbruken fra mobil og nettbrett, hvor 44 % av nettbesøkene kom fra mobil og 16 % fra nettbrett. Demografisk fordeler bruken seg ved at yngre bruker mobile enheter mest, mens PC brukes mest i aldersgruppen 55 år+ (comScore & TNS Gallup, 2015).

Helgesen og Gaustad (2002) presenterer funn som viser til at Norge i internasjonal sammenheng har vært blant landene som topper statistikken over tradisjonell avislesing, regnet ut fra oppslag og antall avistitler. Det har derimot vært store endringer i konsumering av papiraviser gjennom årene. En undersøkelse gjennomført av Statistisk Sentralbyrå om Norsk mediebarometer i 2015 (figur 6), viser et tydelig fall i andel papiravislesere i alderen 9 til 79 år, fra 1997 til 2015. Det har også vært en betydelig økning i andel nettavislesere i samme aldersgruppe frem til 2014, men et lite fall i andelen lesere på nett fra 2014 til 2015.



Figur 6: Andel avislesere 1997-2015 (Statistisk sentralbyrå, 2016)

De norske mediehusene finansieres i form av direkte brukerbetaling og i form av verdi for annonsører. Brukerbetaling er en av de viktigste inntektskildene til avisene, og brukernes medievaner spiller dermed en viktig rolle for avisenes økonomi (Rørvik & Nesheim, 2010).

Tidligere har forretningsmodellen til nettavisene vært bygd på avhengighet av annonseinntekter, hvor annonsørene betaler mindre på nett enn på papir og brukerne får lese innholdet gratis. En trend som har gjort seg gjeldende blant annet i musikk og filmbransjen de siste årene, er ulike abonnementsløsninger, hvor brukere betaler månedlige summer for streamingtjenester som for eksempel Spotify, Netflix og TV2 Sumo. Dette har gjenspeilet seg i avisbransjen, hvor man har sett at brukerne har blitt mer villig til å betale for journalistisk innhold på både papir og nett. I Medietilsynets (2016) rapport om økonomi i norske medievirksomheter trekkes det frem at betaling for redaksjonelt innhold er den nest viktigste inntektskilden i medievirksomhetene, men at fallet i annonseinntektene fortsatt er den største utfordringen, spesielt for de største abonnementsmediehusene. I 2015 gikk papiravisenes annonseinntekter ned med 740 millioner kroner, mens avisenes inntekter fra salg av annonseplass i nettutgavene økte kun med 21 millioner kroner² (Medietilsynet, 2016).

²Rapport om økonomi i norske medievirksomheter 2011-2015 konsentrerer seg om de største konsernene med majoritetseierskap i dagspresse og kringkasting.

Det har blitt observert høy betalingsvillighet for aviser, blant både voksne og unge. Fra 2011 til 2015 økte brukerinntektene med 813 millioner kroner til 9 milliarder kroner, men dette er fortsatt ikke en stor nok økning til å kompensere for tapet av annonseinntekter (Medietilsynet, 2016). Dette understreker at den nye måten folk konsumerer media på, er der hvor pengestrømmene er tynnere (Intervju høst, 2016a). Et annet moment er at økt abonnement og innlogging på nett, gir verdifulle data om brukerne i kampen om annonsekroner og lesere. Dette gir muligheten til å utvikle nye produkter både i annonsemarkedet og i publikumsmarkedet.

Et sentralt spørsmål ved bruk av betalingsmur er hvor mye av de digitale sakene som skal lukkes for betaling. Dette har vært en stor hodepine for mediehusene i flere år. Dersom man velger å sette opp en betalingsmur, vil det ha innvirkning på trafikken og mediehusets annonseinntekter. Samtidig er annonseinntektene så godt som forsvunnet uten denne betalingsmuren, og man er derfor avhengig av og i større grad ta betalt for innholdet for å sikre videre drift (Bjørkeng, 2011). Dette stiller mediehusene overfor et dilemma, hvor man må finne en balanse mellom fokuset på bruker- og annonseinntekter.

4.2.3 Globale konkurrenter

Tidligere hadde mediebedriftene tilnærmet monopol på både innholdsproduksjon og innholdsdistribusjon i sine markeder (Intervju, høst 2016b). Den digitale revolusjonen har opphevet de fysiske avstandene på tvers av geografiske landegrenser, og mediebedriftene konkurrerer derfor ikke bare mot nasjonale medier, men også mot internasjonale medier på digitale flater. De internasjonale aktørene representerer ikke bare redaksjonelle medier, men involverer også ikke-redaksjonelle plattformer, som for eksempel Facebook og Google (Rathke & Nygaard, 2015). Dette har ført til en frikonkurransesituasjon med mangel på inngangsbarrierer (Barland, 2012), i motsetning til papiravismarkedet hvor det historisk har vært høye inngangsbarrierer (Intervju, høst 2016b). For å kunne drive en papiravis kreves det et trykkeri, som er en enormt stor kostnad å bære, og en redaksjon for å lage redaksjonelle produkter (Intervju, høst 2016b). Videre må avisen distribueres ut til nok folk for at det skal bli lønnsomt og i tillegg tiltrekke seg annonsører for å få annonseinntekter.

Mangel på inngangsbarrierer har gjort internett til allemannseie og mesteparten av distribusjonen foregår i dag digitalt. Alle kan starte publikasjoner og plattformer, hvor man

kan annonsere gjennom helt andre mekanismer enn det som de tradisjonelle mediene tidligere har hatt (Intervju, høst 2016b). Slike plattformer produserer ikke journalistisk innhold, men er sosiale nettverk og kanaler som når ut til store grupper mennesker (Rathke & Nygaard, 2015).

Nygard-Hansen (2016) argumenterer for at Facebook er et av verdens beste teknologiselskaper, men at mediehusene derimot er veldig dårlige på teknologi. Dette kan være en viktig årsak til at de taper annonseinntekter i kampen mot de ikke-redaksjonelle mediene. Facebook lager ikke innhold, men har tatt tak i produksjon av innhold ved å utvikle en plattform som gjør det mulig å spre et budskap til mange mennesker over et stort område på kort tid. Facebook sin forretningsmodell er basert på teknologi som optimaliserer publikums opplevelse av å være på Facebook (Nygard-Hansen, 2016). Ved å benytte personaliseringsløsninger, registreres brukerdata for hver enkelt bruker som gjør det lettere å imøtekomme brukernes preferanser til en hver anledning, og kan fortere koble dem sammen med merkevarer (Nygard-Hansen, 2016). Facebook er tilgjengelig overalt og man ser tendenser til at flere bruker mer tid på Facebook enn på å lese aviser og nettaviser. Dette gjør Facebook som innholdsplattform til et veldig treffsikkert sted for både lesere og annonsører.

Google lager heller ikke innhold, men er en søkemotor designet for annonsører og brukere. Norgessjef for Google, Jan Grønbech, presiserte i et intervju med Aftenposten at: *"Googles suksessfaktor er utrolig enkel. Det handler om brukervennlighet og tilgjengelighet. Du skal finne alt du trenger og du skal finne det lynraskt"* (Aldridge & Lylum, 2013). Brukerne skriver inn bestemte ord i søkemotoren, og blir koblet opp mot bestemte annonser. Annonser rangeres med best mulig plassering, etter hvor mye annonsørene har betalt. Annonsørene bestemmer selv hvilke søkeord de ønsker å knytte reklamen sin til (Aldridge & Lylum, 2013). Digital annonsering er lett å måle, ettersom annonsørene kan se hvor mange som klikker på annonsen og hvor mange kjøp annonsen utløser (Aldridge & Lylum, 2013). Dette gjør Google veldig treffsikker for annonser og dermed attraktiv for alle typer av annonsører.

Gjennom muligheten til å rette annonser og markedsføring direkte mot et gitt kundesegment, fører dette til at konkurrentene stjeler store deler av annonseinntektene som tradisjonelle mediehus historisk har levd av (Rathke & Nygaard, 2015). I et marked med flere aktører og flere tilbydere av samme tjeneste til ulik kvalitet, vil en konsekvens være prispress og følgelig inntektsfall (Barland, 2012). Mediebransjen representerer derfor en radikal endring, hvor aktører som Facebook og Google har forstyrret måten mediehusene har distribuert innholdet sitt på, og dermed endret hele det digitale annonsemarkedet.

4.3 Institusjonelle omgivelser

De institusjonelle omgivelsene viser til hvordan kulturelle trekk som blant annet forventninger, verdier og normer kan prege en mediebedrift og dens legitimitet.

Ettersom de fleste mediebedrifter i dag er eid og kontrollert av børsnoterte selskaper og konsern, har de institusjonell tilhørighet til både den økonomiske og den journalistiske institusjonen. Mediebedriftens økonomiske rolle innebærer krav om å generere økonomisk utbytte og avkastning til sine aksjonærer, og følger et prinsipp om at driften i siste instans skal tjene eiernes økonomiske interesser (Bastiansen, 2014). Samtidig har mediebedriftene et viktig samfunnsansvar som journalistisk institusjon, blant annet gjennom å ivareta ytringsfrihet, informasjonsfrihet og debatt som demokratiske grunnelementer (Barland, 2012).

En mediebedrift kan ha sterke institusjonelle bånd til både sine eiere og den journalistiske institusjonen. Det kan dermed være utfordrende å balansere rollene, noe som kan skape spenninger og potensielle konflikter ved at bedriften står i et krysspunkt mellom ”børs og katedral”, hvor man på den ene siden skal skaffe profitt, og på den andre siden ivareta rollen som meningsbærer for samfunnet (Dimmen, 2012). Mediebedriftenes todelte rolle mellom journalistikk og økonomi gir både muligheter og utfordringer, og det handler både om samspill og rivalisering ved at begge sider er gjensidig avhengig av hverandre for å overleve. God økonomisk drift er en viktig forutsetning for redaktørens og avisens uavhengighet, og journalistikken er en viktig forutsetning for gode økonomiske resultater for virksomheten.

Mediebedriftens rolle som en journalistisk institusjon innebærer en viktig samfunnsoppgave. Det er flere institusjonelle mekanismer som legger press på mediebedriftens rolle til å ivareta dette ansvaret. Disse mekanismene er knyttet til de store forventningene til mediebransjen som forsvarer av norsk språk og kultur og mediebransjens viktige rolle i forhold til sentrale demokratiske verdier som mangfold og ytringsfrihet. Det finnes blant annet lovreguleringer som spesifikt angår og således vil legge press på mediebedrifter. Blant disse er medieeierskapsloven og mediefridomslova, samt at ytringsfrihet og trykkefrihet er grunnlovsfestet (Barland, 2012).

Institusjoner i norsk presse som støtter opp under den journalistiske institusjonen er blant annet samarbeidsorganet Norsk Presseforbund som består av Norsk Journalistlag, Norsk Redaktørforening og Mediebedriftenes Landsforening. Et fellestilltak mellom de tre

organisasjonene er utdanningsinstitusjonen Institutt for Journalistikk. Mellom medlemmene i Norsk Presseforbund er det opprettet avtalefestede ordninger som har skapt institusjonaliserte normer. Den viktigste av disse er Redaktørplakaten, som er en avtale mellom aviseierne og Norsk Redaktørforening. I tillegg har man også det presseetiske systemet med etiske retningslinjer som er nedfelt i Vær-Varsom plakaten og et selvdømmesystem gjennom Pressens faglige utvalg (Roppen, 2003).

Myndighetene har egne organer som berører institusjonen, blant annet det norske medietilsynet som er ansvarlig for pressestøtte. Den statlige mediepolitikken bygger til en viss grad på at den journalistiske institusjonen fungerer, ved at aviser blant annet må drive sin virksomhet i samsvar med redaktørplakaten for at de skal ha rett til å få pressestøtte (Roppen, 2003).

I tillegg finnes det også flere redaksjonelle stiftelser som skal sikre ulike mediers redaksjonelle uavhengighet. Et eksempel på dette er Tinius stiftelsen. Tinius stiftelsen ble opprettet av Tinius Nagell-Erichsen i 1996, for å sikre det langsiktig eierskapet av Schibsted. Institusjonens formål er nedfelt i stiftelsens vedtekter og skal sikre redaksjonell uavhengighet og journalistisk kvalitet. Stiftelsen har også som formål å arbeide for en langsiktig, sunn økonomisk utvikling av Schibstedkonsernet (Tinius Trust, 2016). Stiftelsen legger på denne måten press på både den økonomiske og den journalistiske siden av konsernet.

4.4 Oppsummering av kontekst

Kjennetegn	Strukturelle endringer	Institusjonelle omgivelser
• Todelt rolle • Dobbel eller tredobbel markedslogikk • Forretningsmodell snudd opp ned	• Teknologisk revolusjon--> digitalisering av journalistikken • Økt betalingsvillighet for redaksjonelt innhold • Økt global konkurranse --> annonseinntektene forsvinner	• Balansere dobbeltrollen • Redaksjonell uavhengighet gjennom lovreguleringer og institusjonelle organer

Figur 7: Oppsummering av kontekst

4.5 Schibsted: Historie og bakgrunn

I det følgende vil vi presentere Schibsted og konsernets historie. Ved å presentere de viktigste hendelsene i konsernets historie danner vi et bilde av hvordan Schibsted har klart å bli et ledende mediekonsern i en utfordrende bransje i stadig endring. Det gis med dette innblikk i hvordan Schibsted Norge ble til, og kapittelet avsluttes med en presentasjon av Schibsted Norge, og de fire abonnementsmediehusene; Aftenposten, Bergens Tidende, Fædrelandsvennen og Stavanger Aftenblad, som utgjør caset i vår studie.

Schibsted ble først etablert som boktrykkeri av Christian Michael Schibsted i 1839, under navnet Christians Schibsteds Forlag. I 1860 mistet selskapet trykkingen av dagsavisen Aftenbladet. En viktig inntektskilde ble dermed borte, og Christiania Adresseblad ble derfor lansert samme år, først og fremst for å sikre trykkeriet faste oppdrag. Et år senere, i 1861 ble avisen døpt om til Aftenposten. Grunnleggingen av Aftenposten markerte begynnelsen på Schibsted historie. Fra 1885 ble Aftenposten gitt ut to ganger daglig, og var Schibsteds eneste avis frem til de overtok VG i 1966 (Schibsted, 2016a).

Som følge av store endringer i norsk presse i 1980 årene og utviklingen av Schibsteds virksomhet, ble det behov for en annen type organisering av selskapet. Etter mange år som et rent familieeid selskap ble selskapet omdannet til et aksjeselskap og konsern, gjennom

opprettelsen av Schibsted AS og flere datterselskaper. I 1992 ble Schibsted børsnotert på Oslo Børs. På samme tid startet konsernet en omfattende satsing innen TV og film, blant annet som pådriver og senere hovedeier i TV2 (Schibsted, 2016a).

Framveksten av internett på midten av 1990 tallet førte til en ny markedssituasjon, med nye teknologiske og konsesjonsmessige rammebetingelser. Fokuset til Schibsted ble derfor på å utvikle en langsiktig strategi for å møte den nye medievirkeligheten. Denne strategien resulterte i en ny visjon; Schibsted skulle bli Skandinavias ledende mediebedrift gjennom å være foretrukket innholdsleverandør til både lesere, seere og annonsører, uavhengig av medievalg. I forbindelse med dette ble det gjort store investeringer innen internett og nye medier. Dette var på mange måter Schibsteds første skritt på veien fra å være et aviskonsern til å bli et fullverdig mediekonsern (Schibsted, 2016a).

I 2000 ble FINN.no etablert, en elektronisk markedsplass spesialisert på annonser og tjenester for kjøp og salg mellom privatpersoner, samt små og store bedrifter (FINN.no AS, 2016). FINN.no ble etablert etter initiativ fra Bergens Tidende, Adresseavisen, Stavanger Aftenblad og Fædrelandsvennen. FINN ble raskt en ledende rubrikkportal i Norge (Schibsted, 2016a).

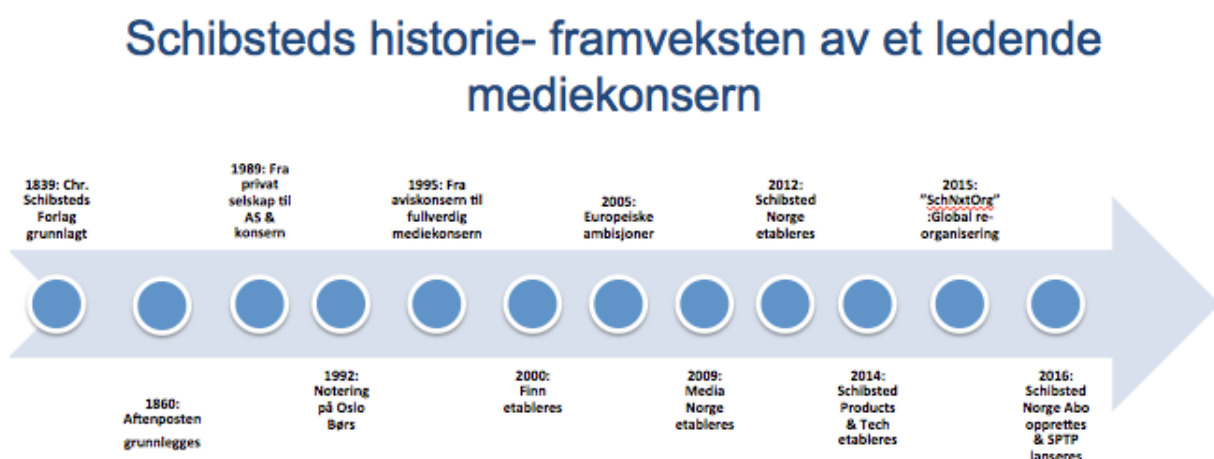
I 2005, etter 10 år med en visjon med et skandinavisk perspektiv, fikk Schibsted europeiske ambisjoner. Dette skjedde som følge av den nye situasjonen som konsernet og medieindustrien som sådan befant seg i. Den nye visjonen, som fremdeles er gjeldende, er at Schibsted skal skape morgendagens medier i dag- og være det mest attraktive mediekonsernet i Europa (Schibsted, 2016a).

Året 2009 var på mange måter en historisk milepæl for Schibsted og den norske avisbransjen. Schibsted rendyrket konsernets strategi og virksomhetsportefølje, ved å trekke seg ut av film og TV-produksjon, og etablere Media Norge som konsern. Media Norge var en fusjon mellom Aftenposten, Bergens Tidende, Fædrelandsvennen, Stavanger Aftenblad og FINN, som gjorde at Schibsted sikret seg kontroll over de tre abonnementsmediehusene og dermed samlet alle under felles eierskap (Medienorge, 2015).

Schibsted har i senere år spisset sin satsing på mediehus og online rubrikkvirksomhet, og i 2012 ble Media-Norge avisene innlemmet fullt og helt i konsernet, og samlet i datterselskapet Schibsted Norge. I tillegg til mediehusene i Media Norge samlet man FINN, Schibsted Vekst, VG og Schibsted Forlag i det nye datterselskapet, samt fellesfunksjoner for IT, kundesenter og diverse økonomitjenester. Redaksjonelt innledet man nyhetssamarbeidet Riks AS og

100%spport. Opprettelsen av Schibsted Norge ble begrunnet som et fremtidsrettet retningsvalg for Schibsteds norske virksomhet, som skulle gi styrke i digital satsing og mer slagkraft i annonsemarkedet (Aftenbladet, 2012). For å styrke konsernets digitale transformasjon ytterligere ble Schibsted Product and Tech etablert i 2014, med mål om å utvikle innovative produkter og tjenester (Schibsted, 2016a).

2015 markerte et vendepunkt i Schibsteds interne organisering. Omorganiseringsprosjektet ”#Sch-Nxt-Org” ble satt i gang for å forme morgendagens konsernstruktur. Prosjektet la grunnlaget for det omfattende Governance-prosjektet som skulle fornye Schibsteds organisasjonsstruktur. Governance-prosjektet innebar en global reorganisering, fra en hovedsakelig desentralisert struktur til en matrisemodell som er konsentrert rundt fire geografiske områder og mye sterkere globale funksjoner. Schibsteds globale fokus førte dermed til reorganisering av Schibsted Norge, og det ble i denne forbindelse vedtatt at all kommersiell virksomhet i de fire abonnementsmediehusene i Schibsted Norge skulle samles i en ny enhet, Schibsted Norge Abonnementsmedia. Som en del av den nye organisasjonen fulgte også innføringen av produkt og teknologi som globale funksjoner. Product og Tech Publishing ble lansert i September 2016, og har dermed skjedd parallelt med omstruktureringen av Schibsted Norge (Schibsted, 2015).



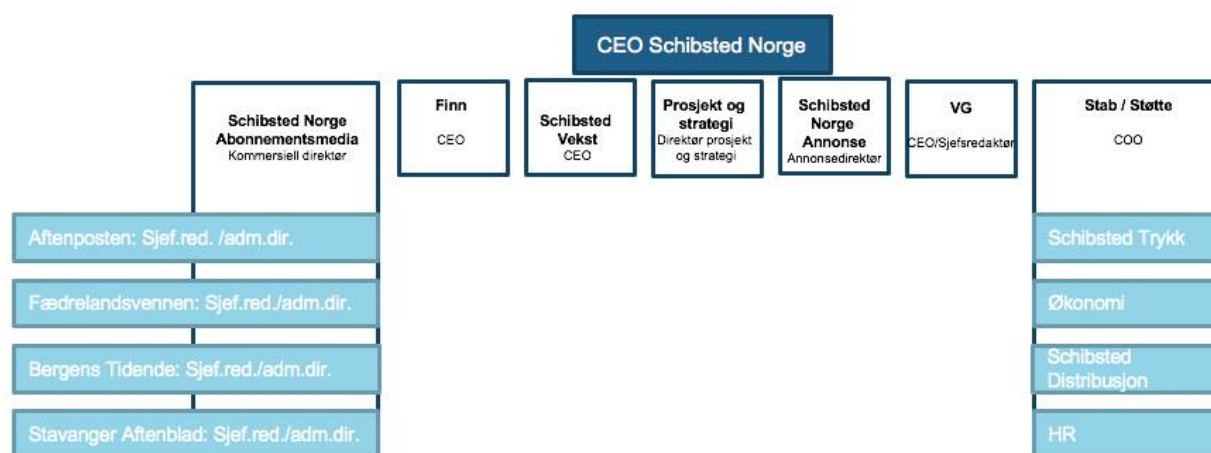
Figur 8: Tidslinje over Schibsteds historie

4.6 Schibsted Norge

Schibsted Norge er overbygningen for Schibsteds norske virksomhet og består av mediehusene; VG, Aftenposten, Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad, Fædrelandsvennen og rubrikknettstedet FINN.no. I tillegg inngår Schibsted Vekst, trykkerikonsernet Schibsted Trykk og distribusjon, samt en rekke fellesfunksjoner som betjener konsernets datterselskaper. Her inngår funksjoner som blant annet IT, kundesenter og økonomitjenester (Schibsted, 2016b).

Konsernets målsetning er å bygge digitale mediehus i verdensklasse og samtidig styrke rene satsninger på nett. På samme tid skal konsernet også bidra til å sikre kvalitetsjournalistikk bygd på egenart, troverdighet og nærhet til publikumet til de forskjellige mediehusene (Schibsted, 2016b).

Schibsted Norge er midt i den strukturelle overgangen fra papir til nett. Konsumet på nett øker raskt, mens markedet for nettannonser har vært svakt gjennom hele 2015. Papiravisene taper markedsandeler både på annonsemarkedet og i antall lesere. En rask tilpasning av papiravisenes forretningsmodeller og kostnadsgrunnlaget er derfor nødvendig for å forbli relevant og lønnsom i den digitale fremtiden som venter. Strukturendringene har blitt møtt med effektiviseringstiltak og flere ressurser til digitale aktiviteter, og har som hensikt å skape digitale mediehus i verdensklasse (Schibsted, 2016c).



Figur 9: Organisasjonskart Schibsted Norge 2016

4.6.1 Aftenposten

Aftenposten er en dagsavis med hovedkontor i Oslo, som også utgis nasjonalt. Avisen gis ut i flere kanaler, både som papiravis og på nett gjennom Aftenposten.no. Papiravisen er Norges største. Aftenposten ble grunnlagt i 1860 av boktrykker Christian Michael Schibsted, og kom i perioden 1885-2009 i to daglige utgaver, morgenutgaven og aftenutgaven. Fra 2009 ble aftenutgaven utgitt tre dager i uken, før den ble avviklet i 2012 (Pettersen, 2016a). Aftenposten tilbyr i dag et redaksjonelt produkt, fra både inn- og utland. Avisen er abonnementsbasert og får ellers inntekter fra løssalg og annonser. I 2015 hadde avisen et papiropplag på 172 029 og et opplag på 202 111 for salg av digitalt abonnement og utgaver (Medienorge, 2016a; Medienorge, 2016b).

4.6.2 Bergens Tidende

Mediehuset Bergens Tidende er Vestlandsregionens ledende mediebedrift. Bergens Tidende ble grunnlagt i 1868 av boktrykker Johan Wilhelm Eide. Mediehusets virksomhet er hovedsakelig innen reklamemarkedet og lesermarkedet. Hovedvirksomheten er utgivelse av dagsavisen Bergens Tidende, som kommer ut mandag til lørdag (Schibsted, 2016d). Dette er Vestlandets viktigste dagsavis og den største avisen utenfor Oslo. Mediehuset tilbyr i dag en rekke produkter, tjenester og kanaler. Blant disse er nettavisen Bergens-Tidende.no og andre digitale medier. Gjennom papiravisen og sine digitale medier når Bergens Tidende daglig, ca. 80 % av den voksne befolkningen i Bergensområdet (Kundeportal Bergens Tidende, 2016). Mediehuset har også eierandeler i flere lokalaviser i Hordaland som Askøyværingen, Fanaposten og Vestnytt (Pettersen, 2016b). I 2015 hadde avisen et papiropplag på 58 752 og et opplag på 67 122 for salg av digitalt abonnement og utgaver (Medienorge, 2016a; Medienorge, 2016b).

4.6.3 Stavanger Aftenblad

Stavanger Aftenblad er en dagsavis med hovedkontor i Stavanger som ble etablert i 1893 av Lars Oftedal. Mediehusets hovedvirksomhet er utgivelsen av papiravisen som er ledende på Sør-Vestlandet og kommer ut som morgenavis, mandag til lørdag. Avisen har også nettutgave,

mobilutgave, diverse avis-utgaver, samt nettstedet byas.no. Stavanger Aftenblads kjernemarked er i Stavanger og Sandnes regionen, men avisen har også gjennom sine formidlingskanaler tiltrukket seg et betydelig antall lesere i Rogaland for øvrig (Schibsted, 2016e). I 2015 hadde avisen et papiroplag på 50 001 og et opplag på 53 374 for salg av digitalt abonnement og utgaver (Medienorge, 2016a; Medienorge, 2016b).

4.6.4 Fædrelandsvennen

Fædrelandsvennen er en dagsavis med hovedkontor i Kristiansand. Avisen ble grunnlagt i 1875 av Petrus Emilius Johanssen og Ole Christian Tangen. Mediehusets hovedvirksomhet er avisen Fædrelandsvennen som kommer ut som morgenavis, mandag til lørdag. Papiravisen er ledende på Sørlandet med kjernemarked i henholdsvis Kristiansand-regionen, Lillesandområdet og i Setesdal. Avisen har også et betydelig antall lesere i Agder-fylkene for øvrig. Mediehuset har også eierinteresser i lokalavisene Farsund og Lindesnes Avis, samt innen nye medier (Schibsted, 2016f). I 2015 hadde avisen et papiroplag på 30 499 og et opplag på 31 862 for salg av digitalt abonnement og utgaver (Medienorge, 2016a; Medienorge, 2016b).

4.6.5 Økonomiske utfordringer for Schibsted Norge

I 2015 falt de totale opplagsinntektene for abonnementsmediehusene med 1 %, inntektene fra nettannonser falt med 1 %, mens inntektsnedgangen på papirannonser hadde et fall på 21 % sammenlignet med 2014. Abonnementstallene har imidlertid holdt seg godt, som følge av digitale tilbud og pakkeløsninger for papir og nett som kundene er tilfreds med (Schibsted, 2016c).

Tradisjonelt sett har annonseinntektene vært inntektskilden som har finansiert de fire abonnementsmediehusene. Annonseinntekten finansierte 70-75 % av produktet, og de resterende 25 % av inntektene kom fra abonnementslesere, løssalg eller andre typer. Som beskrevet i kapittel 4.1 er annonsemarkedet svært utfordret. I de fire abonnementsmediehusene merkes dette spesielt når det gjelder eiendomsannonser og stillingsannonser. Totalt sett har avisene mistet flere hundre millioner i annonseinntekter. Dette er inntekter som ikke har

kommet tilbake, verken gjennom digital annonsering eller økt leservekst. Det jobbes derfor kontinuerlig med å finne en ny forretningsmodell som baserer seg på at avisene skal kunne lage god journalistikk, med andre penger enn det som ligger i annonseringen i papirprodukter (Intervju, høst 2016b).

I tillegg til å finne en bærekraftig forretningsmodell, jobbes det med å tilpasse kostnadsgrunnlaget til utviklingen i markedet. Tilpasningen har skjedd gjennom nedbemanningsprosesser og omstrukturering av den kommersielle delen av abonnementsmediehusene (Schibsted, 2016c). Effektiviseringstiltakene som er blitt gjennomført både på overordnet konsernnivå og i Schibsted Norge vil bli nærmere beskrevet i neste kapittel. Omstruktureringen av abonnementsmediehusene er grunnlaget for denne studien og vil derfor utgjøre hovedfokuset i beskrivelsen og videre analyse.

5. Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil vi presentere og analysere resultatene fra datainnsamlingen. Presentasjonen referer til begreper som *abonnementsmediehus* og *merkevare*. Disse har imidlertid samme betydning og omfatter de lokale regionsavisene; Bergens Tidende, Aftenposten, Stavanger Aftenblad og Fædrelandsvennen. Kapittelet er strukturert etter studiens to forskningsspørsmål. Det vil derfor være hensiktsmessig å gjenta disse:

1. *Hvordan har Schibsted Norge tilpasset seg organisatorisk for å møte eksterne strukturendringer i mediebransjen, og hva er motivene bak dette?*
2. *Hva er virkningene av den nye organiseringen?*

5.1 Innledning

Gjennom det forrige kapittelets presentasjon av mediebransjen, Schibsted og de fire abonnementsmediehusene har vi fått innblikk i hvordan endringer i de strukturelle omgivelsene har preget mediebransjen over lengre tid. Teknologiutviklingen har endret medievaner, publikums forventninger til media, annonsørpreferanser, samt bedriftsinterne forhold. Schibsted har derfor gjennom flere år aktivt tilpasset seg og respondert på strukturelle endringer. Endringene fortsetter og de skjer i et svært raskt tempo. Omstruktureringen med virkning fra 1.april 2016, som utgjør hovedfokuset i vår studie, kan dermed ikke sees på som en avgrenset prosess, men som en naturlig forlengelse av tidligere endringsprosesser. En informant fra Schibsted Norge Abonnementsmedia, omtaler studiens fokus slik:

”Jeg vet ikke om dere visste hva dere bega dere ut på. Det har skjedd så mange endringer at det er vanskelig å skille de fra hverandre. Det skjer endringer hele tiden, så dette er ikke en avgrenset prosess som blir ferdig noen gang.”

På bakgrunn av dette, vil vi i presentasjon av funn tilknyttet delspørsmål 1, beskrive Schibsted Norges økende integrasjon over tid, samt bakgrunnen og motivet for dette. Dette inkluderer strategiske og organisatoriske tilpasninger i perioden 2009 og frem til i dag. Vi anser dette som relevant for å belyse selskapets utvikling, samt bakgrunnen og motivet bak den nylig gjennomførte omstruktureringen. Videre vil vi presentere hvordan organisasjonen så ut før omstruktureringen trådte i kraft 1.april 2016. Dette gjøres for å bedre forstå videre presentasjon

og beskrivelse av funn knyttet til innholdet i organisasjonsendringen. Funnene knyttet til delspørsmål 1, vil videre utgjøre grunnlaget for å presentere og forstå den nylige omstruktureringens konsekvenser for organisasjonen i delspørsmål 2.

5.2 Økende integrasjon over tid

5.2.1 Samordning av fellesfunksjoner og omorganisering

Etableringen av konsernet Media Norge

Det siste tiåret har vært tøffe og utfordrende år for medieøkonomien. Teknologit utviklingen og framveksten av internett har ført til store fall i papiropplag og annonseinntekter. For å kunne opprettholde sin satsing på digital innovasjon og følge utviklingen i markedet har det vært nødvendig for Schibsted å kutte betydelig med kostnader. Dette har resultert i flere strategiske og organisatoriske grep de siste årene. Etableringen av konsernet Media Norge i 2009 var et av de første store strategiske tiltakene som ble gjort for å effektivisere driften. Media Norge var en fusjon mellom de fire abonnementsmediehusene Bergens Tidende, Aftenposten, Stavanger Aftenblad og Fædrelandsvennen. For abonnementsmediehusene ble fusjonen gjennomført med et ønske om å ta kontrollen over eget eierskap i en periode der medielandskapet var i rask utvikling. En informant fra Schibsted Norge forklarer fordelene med å tilhøre mediekonsernet slik:

”Det gir oss en annen kraft rett og slett. Både i forhold til å forstå de endringene som er på gang og til å finne løsninger for hva vi skal gjøre med det. Det gir jo på en måte kompetansefortrinn i forhold til de mediehusene som står alene, og det gir fortrinn i forhold til finansielle muskler til å kunne investere for å satse og konkurrere fremover.”

Konserntilhørigheten har lagt til rette for økt samarbeid mellom mediehusene, både i form av fellesfunksjoner og redaksjonelt samarbeid. Dette har til hensikt å bidra til frigjøring av ressurser som kan brukes til utvikling på andre områder, som i sin tur skal styrke det enkelte mediehusets slagkraft og bidra til høyere kvalitet. Konsernet skal også bidra til å realisere mulige stordriftsfordeler og synergieffekter.

En informant beskriver synergieffektene og stordriftsfordelene i konsernet slik:

”Å være en del av et stort konsern tillater jo at man kan utnytte ressursene bedre, og at de tingene vi gjør, kan skaleres. En annen synergieffekt er at vi får mer kunnskap og kompetanse som flyter mer på tvers av organisasjonen.”

Fellesfunksjoner på konsernnivå

Som følge av vedvarende og store fall i annonseinntektene besluttet Schibsted i 2012 å innlemme Media Norge avisene fullt og helt i konsernet. Schibsted Norge ble dermed opprettet som et datterselskap i det internasjonale konsernet Schibsted Media Group. Schibsted Norge utgjør overbygningen for Schibsted Media Groups norske virksomhet. Dette samlet Aftenposten, Bergens Tidende, Fædrelandsvennen, Stavanger Aftenblad, VG, og rubrikknettstedet FINN.no i et og samme konsern. Opprettelsen av Schibsted Norge ble begrunnet som et fremtidsrettet retningsvalg som skulle bidra til å styrke digital satsning og for å få enda større slagkraft i annonsemarkedet.

Med etableringen av Schibsted Norge fulgte strategisk samordning av en rekke tjenester på tvers av datterselskapene. Dette inkluderte blant annet selskapene Schibsted trykk og Schibsted distribusjon, samt en egen enhet for fellesfunksjoner, som bestod av blant annet Schibsted Tech og et felles tjenestesenter med ansvar for diverse økonomitjenester. En informant omtaler samordningen i fellesfunksjoner slik:

”Vi har samordnet alt som gjelder industri og støttefunksjoner. Vi har jo på en måte laget et eget trykkerikonsern, distribusjonskonsern, et felles regnskapsbyrå, vi har samordnet oss helt på IT og laget et felles kundesenter. Samtidig har strategien vært at det som er kjernen i hvert av de lokale markedene skal bestå.”

Etableringen av konsernet har også ledet til felles initiativer mellom de fire abonnementsmediehusene. Disse er samlet i en egen linje under enheten for fellesfunksjoner og inkluderer blant annet et felles kundesenter, og initiativer på det redaksjonelle planet. Redaksjonelt ble det besluttet å samarbeide mer innenfor stoffområder som blant annet reise, bolig og sport, noe som resulterte i nyhetssamarbeidet Riks AS og 100%sport. En sjefredaktør omtaler det redaksjonelle samarbeidet slik:

”Vi har jo hatt utstrakt redaksjonelt samarbeid i mange år. Vi har jo total stoffutveksling, i den forstand at jeg kan bruke alt innholdet som de andre abonnementsmediehusene produserer. Men vi gjør jo ikke det selvfølgelig, for vi har ulike oppdrag. Men reise er jo et typisk stoffområde vi samarbeider om. Det har vi for lengst innsett. For 10 år siden satt alle i mediehusene med hver sin reiseoperatør, og kunne til og med dra til de samme destinasjonene og skrive hver sin sak. Men det trenger vi ikke gjøre nå, det holder at en gjør det. Samme saken kommer i alle avisene, og det er lite dobbellesning, så kan vi heller bruke de tre andre journalistene på noe annet.”

Som følge av økt konkurranse fra globale aktører tilpasset Schibsted Norge i 2014 organisasjonen ved å opprette fellesfunksjoner for lesermarked og annonse på tvers av hele organisasjonen. Hensikten med dette var å sikre en offensiv digital transformasjon, ved å utnytte og styrke konsernets samlede gjennomføringskraft gjennom økt fellesinnsats og samhandling på tvers av datterselskapene.

På samme tid styrket Schibsted Media Group sitt fokus på teknologi og produktutvikling, ved å etablere en sentral organisasjon for felles utvikling av tjenester og teknologi. Den nye enheten, Schibsted Product & Tech ble etablert med sikte på å bygge opp felles teknologiplattformer som skal effektivisere teknologiutviklingsprosessen, samt frigjøre ressurser i de ulike driftsenhetene til innovasjon og produktutvikling.

#Sch-Nxt-Org

I forbindelse med etableringen av den sentrale produkt- og teknologiorganisasjonen leverer Schibsted Media Group digitale verktøy av svært høy kvalitet. Dette gjør at man nå konkurrerer med og utfordrer globale konkurrenter som Facebook og Google på den digitale arenaen.

For at mediehusene og digitale markeds plasser skal kunne utnytte fordelene og den massive slagkraften konsernet som helhet har, ble det i august 2015 besluttet at man skulle forbedre organisasjonsstrukturen med sikte på å handle raskere, bli mer innovative, konkurransedyktige og mer samkjørte. Omorganiseringsprosjektet ”#Sch-Nxt-Org” ble derfor satt i gang for å forme morgendagens konsernstruktur både på nasjonalt og internasjonalt plan. Prosjektet var et vendepunkt i Schibsted Media Groups organisasjonsutvikling. Det ble besluttet å gå fra en hovedsakelig desentralisert struktur til en matrisemodell som er konsentrert rundt fire geografiske områder med mye sterkere globale funksjoner (Schibsted,

2016c). På nasjonalt plan gikk man i gang med det såkalte Governance-prosjektet. Det innebar en omfattende omstrukturering av de fire abonnementsmediehusene i Schibsted Norge. Omstruktureringen medførte at avisenes kommersielle avdelinger ble samlet i en fellesfunksjon under Schibsted Norge konsernet, mens redaksjonene består som selvstendige selskaper. Innholdet i omstruktureringen av Schibsted Norge vil beskrives i nærmere detalj i kapittel 5.3. Med opprettelsen av Schibsted Norge Abonnementsmedia har mediekonsernet styrket sine fellesfunksjoner ytterligere. En informant påpeker at hovedbestanddelene i organisasjonen nå kan deles inn i fire:

”Det er kanskje riktig å si at det nå er fire fellesfunksjoner for abonnementsmediehusene. Det ene er merkevarene som består av redaksjonene og redaktørene, det andre er kommersiell enhet, det tredje er det du kan kalle fellestjenester som trykkeri, distribusjon, HR, økonomi og den type ting, og det fjerde er Produkt og Tech som er en Schibsted Media Group enhet.”

Som en del av den nye organisasjonen fulgte også innføringen av produkt og teknologi som globale funksjoner. Det nye selskapet Schibsted Product & Tech Publishing som ble lansert i september 2016, innebærer at Schibsted Media Groups mediehus får felles produkt- og teknologiavdelinger på tvers. En informant fra Schibsted Norge beskriver endringen slik:

”Det er en gigantsatsning som disse abonnementsmediehusene ikke hadde fått til alene. Poenget er at bak panseret, så kan det teknologiske rigget være likt.”

Dette samarbeidet har allerede gitt resultater i form av Schibsted Media Platform, en felles plattform som gir journalistene et nytt arbeidsverktøy for å lage og publisere innhold. I tillegg til å være ansvarlig for den nye plattformen er enheten ansvarlig for Schibsted Publishings nettstedet og apper for sluttbrukere, samt forskning og utvikling når det gjelder neste generasjons produkter og opplevelser (Schibsted, 2016g).

Basert på Schibsted Norges strategiske og organisatoriske tilpasninger de siste årene, vil vi i det følgende oppsummere bakgrunnen og beskrive motivet for konsernets økende integrasjon over tid.

5.2.2 Bakgrunn og motiv for økende integrasjon over tid

Som et resultat av de strategiske og organisatoriske endringene som har blitt gjort, har Schibsted Norge i løpet av de siste årene blitt et stadig mer integrert mediekonsern. En sjefredaktør i en av regionavisene beskriver den økende integrasjonen slik:

”I dag er en stor forskjell at abonnementsmediehusene er helintegrerte på en helt annen måte enn vi var før. Før var det mer separate enheter som samarbeidet, nå er det helt integrerte enheter. Ikke 100 % integrert, men hvis du ser vekk fra redaksjon, så er det totalt integrert.”

De strategiske og organisatoriske tilpasningene har blitt gjennomført for å ta grep og tilpasse seg en ny virkelighet. Den nye virkeligheten er preget av både utfordringer og muligheter knyttet til teknologi, endret brukeratferd og økt konkurranse. En informant beskriver dette slik:

”Det er klart at rammebetingelsene i markedet er premissgivende for hvordan vi kan drive. Vi må ha en lønnsom drift. Så hvorfor vi har blitt mer integrert handler jo veldig mye om at det er svært utfordrende på kostnadssiden, og man var derfor nødt til å samarbeide mer for å få mer ut av ressursene. Også på inntektssiden kreves det ganske store investeringer, spesielt innen teknologi, for å virkelig få fart.”

Konsernet har dermed funnet det hensiktsmessig og lønnsomt å gjøre mer i fellesskap. Først samlet man krefter ved å samle flere mediehus i et og samme konsern, så har man gjort flere og flere sentrale grep med fellesfunksjoner, og senest i fjor så man at det var behov for å slå kreftene ytterligere sammen for å kunne konkurrere mot globale aktører. En informant beskriver dette slik:

”Man har tatt område for område for å rasjonalisere. Man har trukket mer og mer inn sentralt.”

For å tilpasse seg og håndtere synkende inntekter, har det også blitt gjennomført flere nedbemanningsrunder. Dette har i sin tur ført til at man har blitt færre og færre ansatte. En informant beskriver dette slik:

”Vi er bare en brøkdel samlet, i forhold til det vi var for 5-10 år siden, og det er fordi inntektene er så mye lavere. Det betyr jo at det stilles større krav til hver enkelt. Det vil jo si at vi fortsatt må klare å levere et produkt, og brukerne forventer jo samme kvalitet på produktet selv om vi er veldig mange færre ombord. En kombinasjon av at vi har blitt færre og er nødt

til å ha spissere kompetanse enn tidligere gjør jo at vi må ha en voldsom omstillingsevne. Så noe av bakgrunnen for at vi omorganiserer oss er jo for å klare dette.”

5.2.3 Intern organisering før 1.april 2016

For å forstå innholdet i endringene fra 1.april, og hvordan endringene påvirker organisasjonen, er det nødvendig å danne et bilde av hvordan Schibsted Norge og abonnementsmediehusene var organisert før endringene trådte i kraft. Dette vil i det følgende belyses ved å trekke frem sentrale momenter fra intervjuene. Schibsted Norge var tidligere organisert mer som et tradisjonelt holdingselskap. De fire abonnementsmediehusene var organisert som fire selvstendige datterselskaper og representerte hver sin merkevare. De var fullskala organisasjoner både innenfor det redaksjonelle, det kommersielle og stabsfunksjonene. En informant forklarer den tidligere strukturen slik:

”Da var vi organisert i Fædrelandsvennen AS, Bergens Tidende AS, Stavanger Aftenblad AS og Aftenposten AS. I de selskapene satt både redaksjonen, produktutvikling og salg, og lesermarked som drev med opplagsinntekter. Da hadde vi firedobbelt av alt. I alle de ASene var det en administrerende direktør, og så var det en sjefredaktør.”

Tidligere opererte Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad og Fædrelandsvennen med en toleder-modell, mens Aftenposten hadde en Publisher-modell, hvor sjefredaktør også var administrerende direktør. I toleder-modellen hadde sjefredaktøren ansvaret for redaksjonen og det redaksjonelle innholdet, mens administrerende direktør var ansvarlig for annonsesalg og den kommersielle delen av avisen. Under denne modellen hadde både administrerende direktør og sjefredaktør hver sin ledergruppe, samtidig som de satt samlet i en bedriftsledergruppe. Bergens Tidende og Stavanger Aftenblad hadde til forskjell fra de andre abonnementsmediehusene en felles administrerende direktør. Et intervjuobjekt begrunner dette med at:

”De er ulike i størrelse og har ulik profil, men veldig mye er veldig likt, og i tillegg så hadde vi en del datterselskaper som vi eide sammen.”

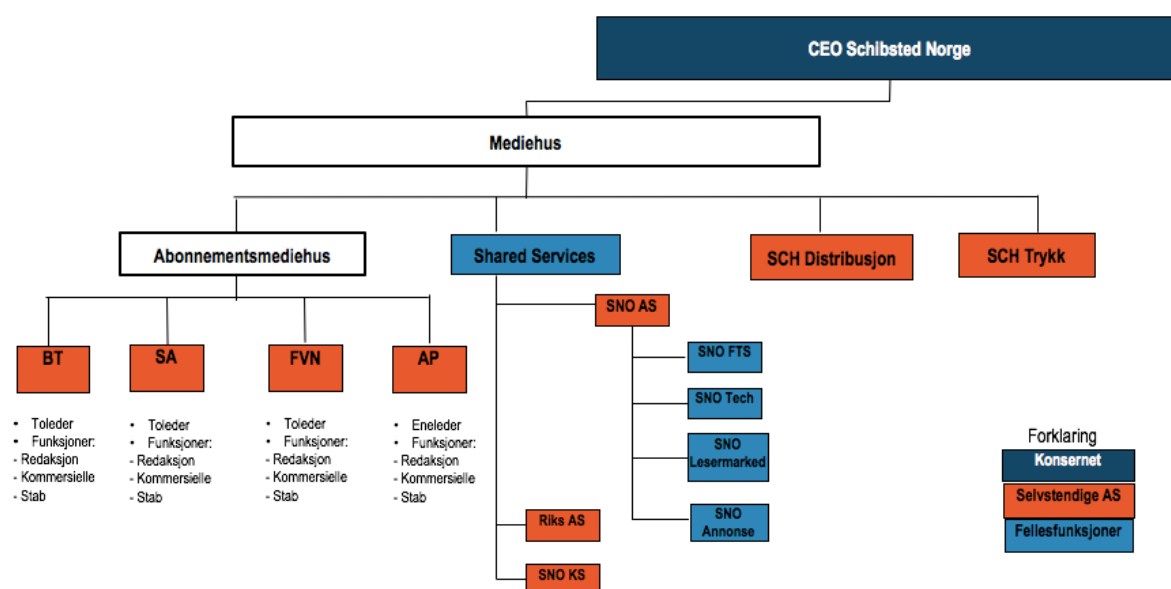
På kommersiell side rapporterte kommersielle ledere for henholdsvis, annonse, lesermarked, strategi og økonomi til administrerende direktør. ”Profit and loss” lå også under

administrerende direktør sitt ansvarsområde. I tillegg var det også en økonomiavdeling med egen økonomisjef og en HR – avdeling med egen HR-sjef i stabsfunksjonene.

Selv om abonnementsmediehusene var enhetlige miljøer, var det også en del fellesfunksjoner på tvers av Schibsted Norge og abonnementsmediehusene. En informant beskriver dette slik:

”Du hadde en del fellestjenester i en mer sentral enhet i Schibsted Norge som gikk litt på teknologi, noe på IT, noe HR på forretningsområdene, og annonse og lesemarked.”

Under funksjonen, Shared Services lå felles tjenestesenter (FTS), som bestod av typiske hovedkontorfunksjoner med ansvar for regnskap, lønn og annet. Andre enheter som var samlet under denne funksjonen var Schibsted Norge Tech, Schibsted Norge Lesemarked og Schibsted Norge Annonse. Schibsted Norge Lesemarked og Schibsted Norge Annonse fungerte som fellesfunksjoner på tvers av Schibsted Norge. Annonse delen var blant annet ansvarlig for annonsestrategi og teknologi, mens lesemarked var ansvarlig for kundeinnsikt og produktutvikling knyttet til de nye digitale forretningsmodellene. Det har over lengre tid vært samarbeid mellom selskapene når det kommer til annonse, men avisene har også hatt egne annonseavdelinger lokalt. I tillegg hadde man fellesfunksjonene Schibsted Trykk, Schibsted Distribusjon og Schibsted Norge Kundesenter som var organisert som egne selskaper.



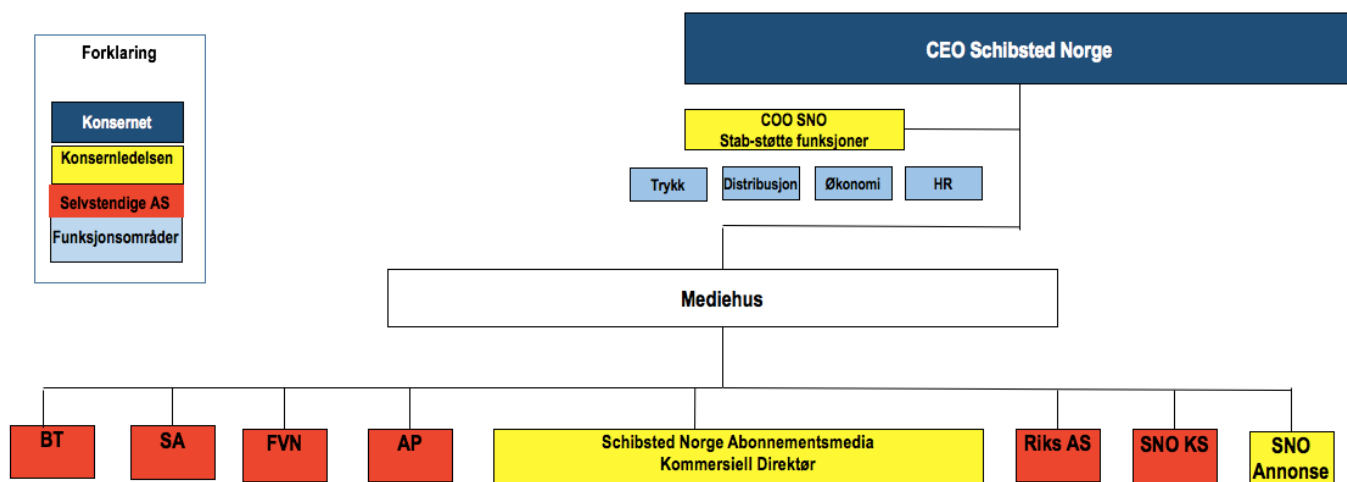
Figur 10: Organisasjonskart før omstrukturering 1.april 2016

Organisasjonskartet er tilpasset studiens forskningsspørsmål og avgrensninger, og representerer derfor ikke Schibsted Norge som helhet.

5.3 Ny organisering av Schibsted Norge fra 1.april 2016

Som et ledd i tilpasning til eksterne strukturendringer har Schibsted Norge samlet Aftenposten, Bergens Tidende, Fædrelandsvennen og Stavanger Aftenblad – i én resultatenhet med felles topp- og bunnlinje. Resultatenheten har fått navnet Schibsted Norge Abonnementsmedia, og rapporteres ut eksternt og opp til styret som én enhet, i stedet for som fire selvstendige abonnementsmediehus. Dette innebærer at alle kommersielle ressurser tilknyttet disse abonnementsmediehusene har blitt samlet og plassert i en felles kommersiell enhet under en kommersiell direktør. Redaksjonene er opprettholdt i egne selskaper under hver sin sjefredaktør, som også har inntatt rollen som administrerende direktør. Formelt har alle kommersielt ansatte og stabsansatte i hvert av selskapene blitt virksomhetsoverdratt til Schibsted Norge. De ansatte sitter imidlertid i stor grad i samme by som de gjorde før og utfører i stor grad lignende oppgaver. En informant forklarer endringen som trådte i kraft 1.april slik:

”Vi har tatt alle de som jobber administrativt og kommersielt og samlet i Schibsted Norge, rett under Schibsted Norge paraplyen, men har laget en ramme rundt det som vi kaller for Schibsted Norge Abonnementsmedia.”



Figur 11: Organisasjonskart fra og med 1.april. 2016

Organisasjonskartet er tilpasset studiens forskningsspørsmål og avgrensninger. Dette er gjort for å fremheve innholdet i omstruktureringen fra og med 1.april 2016. Organisasjonskartet representerer dermed ikke Schibsted Norge som helhet.

5.3.1 Schibsted Norge Abonnementsmedia

Schibsted Norge Abonnementsmedia er en fellesfunksjon som går på tvers av de fire merkevarene; Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad, Fædrelandsvennen og Aftenposten i en matrise. Fellesfunksjonen er delt opp i fire delfunksjoner; annonse, brukemarked, digitale brukerinntekter og strategi- og prosjekt. Annonse, digitale brukerinntekter og brukemarked er markedsfunksjoner som gjenspeiler brukergruppene som betjenes på tvers av de fire merkevarene. I tillegg går data- og analyse på tvers av avdelingene i en egen linje. Schibsted Norge Abonnementsmedia er også koblet til fellesfunksjoner for økonomi, HR, trykk og distribusjon. Disse er samlet i konsernenheten stab-støtte, under en nyopprettet Chief Operating Officer (COO) stilling i konsernledelsen i Schibsted Norge. Fellesfunksjonene Schibsted Norge Annonse, Schibsted Norge Kundesenter og Riks AS har samme funksjon som før.

Den nyopprettede fellesfunksjonen består av totalt 418 ansatte som sitter distribuert på tvers av delfunksjonene i de fire abonnementsmediehusene. Av disse sitter henholdsvis 263 ansatte i Oslo, 45 ansatte i Stavanger, 39 ansatte i Kristiansand og 71 ansatte i Bergen.

Den nye matrisestrukturen har medført nye arbeidsformer og arbeidsoppgaver, hvor medarbeiderne nå må forholde seg til to eller flere ledere og har fått flere rapporteringslinjer. I den nye strukturen er det definert nye roller og ansvarsområder for redaksjonell og kommersiell side. Kommersiell direktør har hovedansvar for alt det kommersielle, men har også delegert beslutningsmyndighet til direktørene for de ulike delfunksjonene innad i den kommersielle enheten. Nærmeste kommersielle leder får med dette personalansvar, oppfølgingsansvar og ansvar for å prioritere oppgaver for sine ansatte i kommersiell delfunksjon. Sjefredaktørene har innholds- og publiseringsansvar for det redaksjonelle og har ansvar for et godt operativt samarbeid mellom redaksjonen og de kommersielle ressursene. I tillegg er sjefredaktør medansvarlig for prosjekter og arbeidsstrømmer og har dermed rett på rapportering og informasjon fra den ansatte.

I det følgende vil vi presentere de ulike funksjonene og delfunksjonene i Schibsted Norge Abonnementsmedia, og beskrive samhandling og rapporteringslinjer i matrisen. Den nye organiseringen har ført til et skille mellom heltrukne og stiplede rapporteringslinjer. Heltrukket linje innebærer formell rapportering til nærmeste leder eller mellomleder, mens stiplet linje innebærer en mer uformell form for rapportering til ledere som har krav på informasjon fra den ansatte.

Brukermarked og Digitale brukerinntekter

Den tidligere lesermarkedsenheten har i den nye organisasjonen blitt delt inn i to separate delfunksjoner, brukermarked og digitale brukerinntekter. Brukermarkedsfunksjonen er ansvarlig for alle abonnements- og opplagsinntekter, og ledes av en egen direktør. Digital brukerinntekter er en ny funksjon med egen direktør som har særskilt ansvar for å få opp farten i de digitale brukerinntektene, gjennom å definere en tydelig digital strategi i brukermarkedet. Et intervjuobjekt beskriver den digitale strategien:

“Vi skal klare å sikre at abonnementene våre blir værende, øke lojaliteten, øke engasjementet og salget. Vi skal forbedre måten vi selger og jobber digitalt med markedsføring og konvertering.”

Funksjonen blir målt på digitalt abonnementsvolum, og inntektene dette genererer. Ettersom digitale brukerinntekter benytter fellesressurser som sitter i brukermarkedsavdelingen, måles derfor brukermarked på de totale abonnements- og opplagsinntektene, både på papir og digitalt. Funksjonene utgjør omlag 40 ansatte totalt, hvor kun 10 av disse jobber med digitale brukerinntekter. Brukermarked er en sentral funksjon som består av 7 avdelinger delt inn etter funksjonalitet; salg-og marked, bedriftsmarked, CRM, kundeledelse, analyse, utvikling og forlaget. Digitale brukerinntekter er delt inn i tre team; team kyst for kystavisene, team Oslo for Oslo området og forretningsutvikling.

Direktørene i de to funksjonene har kun en rapporteringslinje og rapporterer i heltrukket linje til kommersiell direktør. Medarbeiderne i de ulike avdelingene og teamene rapporterer i heltrukket linje til henholdsvis direktør for brukermarked og direktør for digitale brukerinntekter. Ettersom representanter for brukermarked og digitale brukerinntekter sitter i de lokale ledergruppene, blir det i praksis også en stiplet rapporteringslinje til sjefredaktør.

Annonse

Annonsefunksjonen har hovedansvaret for alle annonseinntekter i abonnementsmediehusene. Funksjonen har egen direktør med myndighet over alt som omfatter salg av annonser, og har til daglig sitt hovedsete i Kristiansand. En informant beskriver inndelingen av annonsefunksjonen slik:

“Det er egentlig tre avdelinger. Det er salg, og så har vi det vi kaller produkt. Der inngår produksjefer, print og liknende. Og så har vi det vi kaller operation backoffice på tvers, som tar seg av alt av system-støtte, booking, feilmelding og den type oppfølging.”

På de områdene hvor annonsekundene er primært regionale og lokale, er det behov for selgere som har tette relasjoner til de lokale annonsekundene. Det er derfor en annonsesjef i hver region som ivaretar det kommersielle. I tillegg er det en direktør for nasjonalt salg som tar seg av kunder som XXL, G-Max og lignende, som reklamerer for det samme i alle aviser.

I produktavdelingen er det et felles produksjonsapparat for annonser, som kan benyttes i alle byene. Det er også felles analysefunksjon som gjør undersøkelser på tvers av alle merkevarene, i stedet for undersøkelser for hver enkelt, slik som før. En informant beskriver dette slik:

“Nå har vi jo et sentralisert rigg på alt av back-office funksjoner. Altså, når jeg sier sentralisert så betyr det ikke at vi trenger å sitte i Oslo. Men det er et rigg som lager produkt-presentasjonene, som får produktene opp og gå, og så ruller vi det ut over alt.”

Annonседirektør rapporterer i heltrukket linje til kommersiell direktør og i stiplet linje til konserndirektør for Schibsted Norge Annonse. Salgsdirektørene i hver by har ansvaret for å ivareta kommersielle oppgaver og rapporterer i heltrukket linje til annonsedirektør. Ettersom salgsdirektørene sitter i de lokale ledergruppene, blir det i praksis også en stiplet rapporteringslinje til sjefredaktør.

Andre funksjoner

Andre funksjoner som går på tvers av Schibsted Norge Abonnementsmedia er data- og analyse, og delfunksjonen strategi- og prosjekt. Data- og analyse består av en leder som har det overordnede ansvaret på tvers av hele Schibsted Norge Abonnementsmedia. Lederen rapporterer i heltrukket linje til kommersiell direktør og i stiplet linje til data- og analyse sentralt i konsernet. Strategi- og prosjektdirektør er ansvarlig for prosjekter og strategi i Schibsted Norge Abonnementsmedia og jobber mot redaksjonene ved å være ansvarlig for

felles mål-bilde. Direktør for strategi og prosjekt rapporterer i heltrukket linje til kommersiell direktør.

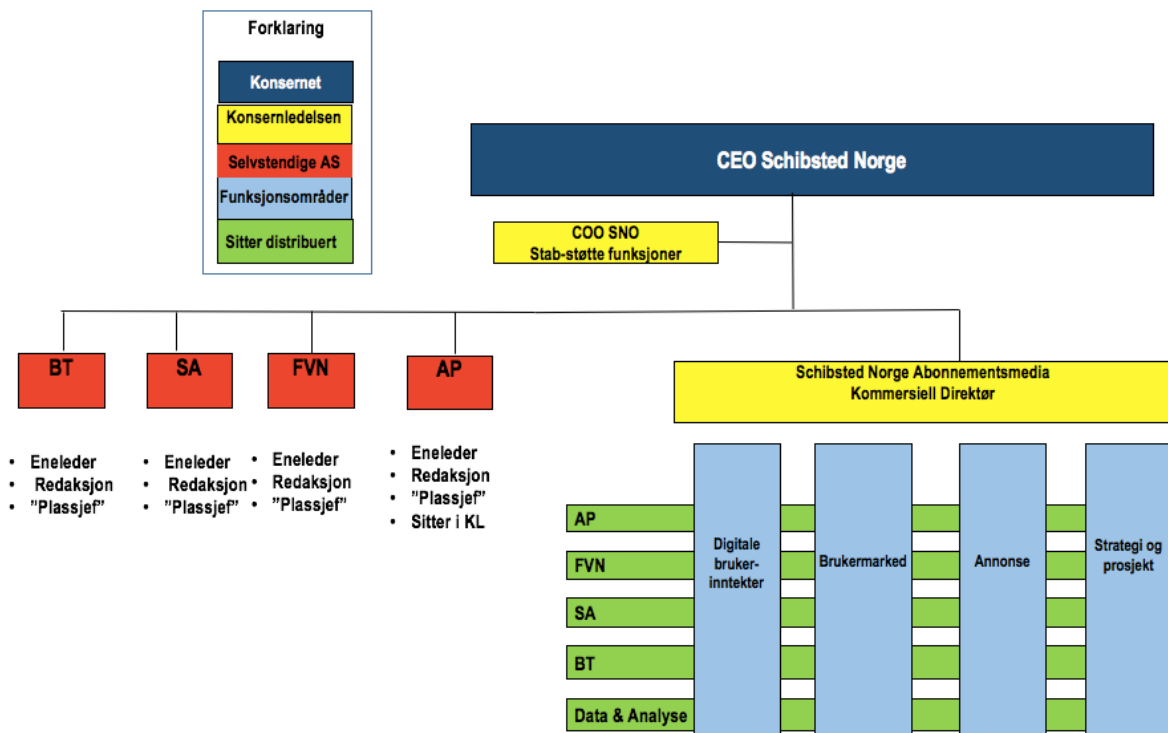
Stab- og støttefunksjoner

Stab-støtte er en konsernenhet som omfatter funksjoner som økonomi, HR, trykk og distribusjon for hele Schibsted Norge. COO har det overordnede ansvaret for alle stab-og støttefunksjoner. Funksjonene har ansvaret for at forretningsdriften er LEAN og effektiv, og at ressurser utnyttes optimalt gjennom alle verdikjeder. HR- og økonomifunksjonene i Schibsted Norge Abonnementsmedia tilhører denne enheten.

Under økonomifunksjonen ligger felles tjenestesenter med ansvar for regnskap, lønn og liknende. I tillegg er økonomifunksjoner fra de fire mediehusene blitt slått sammen og delt i to ulike fagområder; Business Controlling og Financial Controlling. Det har blitt besluttet å ikke operere med egen økonomidirektør for Schibsted Norge Abonnementsmedia, men kun ha en økonomidirektør for Schibsted Norge som helhet. Det har imidlertid blitt opprettet en ny stilling fra og med 1.april, Head of Business Control, som har samlet økonomiansvar for Schibsted Norge Abonnementsmedia. Head of business Control rapporterer i stiplet linje til kommersiell direktør, og i heltrukket linje til økonomidirektør som videre rapporterer til COO.

HR-direktør har ansvaret for helheten for de fire abonnementsmediehusene. Det er organisert slik for å se på abonnementsmediehusene som en enhet, men det er også egne HR-ledere for hver region. HR-direktør rapporterer i heltrukket linje til COO og i stiplet linje til kommersiell direktør. HR-lederne i abonnementsmediehusene rapporterer i heltrukket linje til HR-direktør og i stiplet linje til sjefredaktør. Både HR- og økonomifunksjonene har lokale ressurser som sitter distribuert. En informant begrunner dette med følgende:

”På HR så er jo veldig mye av naturen i det arbeidet som gjøres, det fordrer tilstedeværelse. Og spesielt det som går på personaloppfølging. Så der har vi jo valgt å si at det skal være en HR-leder i hver by da. Det har jo ikke vært noe absolutt krav for økonomi, litt tilfeldig så er det folk som sitter overalt, men de jobber mye mer distribuert.”



Figur 12: Illustrasjon av matrise i Schibsted Norge Abonnementsmedia

Ledergrupper

For å sikre tydelige ansvarsområder er det blitt opprettet ulike ledergrupper. Ledergruppen på konsernnivå er ledet av CEO for Schibsted Norge, og består blant annet av kommersiell direktør for Schibsted Norge Abonnementsmedia, sjefredaktør for Aftenposten og COO. De tre andre sjefredaktørene møtes i et lederforum, ABO1, sammen med sjefredaktør for Aftenposten, HR- direktør, kommersiell direktør og økonomidirektør for Schibsted Norge. ABO1 har ansvar for å meisle ut og operasjonalisere strategien for abonnementsmediehusene. Gjennom dette mandatet skal gruppen fokusere på hvordan redaksjonelle og kommersielle enheter sammen kan optimalisere abonnementsmediehusenes forretningsmessige resultater. Dette innebærer blant annet fokus på daglig redaksjonelt samarbeid og stoffutveksling. I den kommersielle enheten er det en ledergruppe som består av Head of Business Control, samt direktør for henholdsvis HR, brukemarked, digitale brukerinntekter, annonse, og strategi- og prosjekt. Det finnes også ledergrupper innenfor hvert av abonnementsmediehusene, som består av en blanding av ledere fra både kommersiell og redaksjonell side.

5.3.2 Intern organisering i abonnementsmediehusene

Redaksjonene i abonnementsmediehusene er fortsatt egne AS og er i stor grad som før, men alt av administrative og kommersielle funksjoner er tatt ut og virksomhetsoverdratt til Schibsted Norge. Innholdsproduksjonen som er kjerneproduktet til abonnementsmediehusene ligger fortsatt fullt og helt i de fire ASene. Grunnen til dette var at det var ønskelig å bevare lokalt eierskap og lokal identitet knyttet til de lokale merkevarene. Redaksjonelle medarbeidere har fortsatt sitt ansettelsesforhold i de respektive abonnementsmediehusene, og har sjefredaktør som øverste leder. De kommersielt ansatte i hvert abonnementsmediehus har blitt virksomhetsoverdratt og har fått ansettelsesforhold i Schibsted Norge. De fleste sitter imidlertid fortsatt på samme lokasjon som før og utfører i stor grad lignende oppgaver som tidligere. Dette gjelder også støtteapparatet med økonomi og HR. På bakgrunn av dette har flere fått nye rapporteringsforhold til ulike ledere i ulike delfunksjoner og enheter i henholdsvis Schibsted Norge Abonnementsmedia og Schibsted Norge.

Eneleder-modell

Fra tidligere å operere med en toleder-modell, har abonnementsmediehusene nå gått mer i retning mot en eneleder-modell. En informant belyser dette:

”I praksis så er det jo en toleder-modell. Det er bare det at den kommersielle siden, den driver Schibsted Norge, og så ligger den redaksjonelle biten i ASene. Så det er jo egentlig en toleder-modell, det er bare at det på papiret ser ut som en eneleder-modell. Altså formelt ser man det som en eneleder-modell.”

Sjefredaktøren har fortsatt samme rolle som før; å være fullt ansvarlig for det redaksjonelle arbeidet og samtidig være øverste ansvarlige for merkevaren. Rollen har imidlertid blitt utvidet med et administrativt ansvar, ettersom abonnementsmediehusene fortsatt er selvstendige aksjeselskaper og juridisk sett må ha en administrerende direktør. En kombinasjon av disse to rollene betegnes som Publisher, og er særegent for aviser. Dette er ny praksis for alle abonnementsmediehusene fra 1.april utenom Aftenposten, som praktiserte Publisher-rollen allerede før omstruktureringen fant sted. En sjefredaktør beskriver rollen som Publisher slik:

”Den redaktørjobben har jo endret seg en god del fra sånn den var i gamle dager. Men kjernen i den er jo lik, som handler om å være øverste leder for det innholdet vi velger å lage, og de meningene vi produserer hver dag. Så kjernen, det er veldig viktig for meg å si, den er lik, men det er kommet veldig mye andre oppgaver i tillegg.”

Administrerende direktør har tradisjonelt sett det økonomiske ansvaret for alt, men på grunn av omstruktureringen er inntektsansvaret tatt ut av avisene og overlatt til kommersiell direktør i Schibsted Norge Abonnementsmedia. Sjefredaktørene har derimot et ansvar for å levere på de driverne som skal generere inntekter og deler derfor ansvar med kommersiell direktør for en del av de kommersielle målene. Sjefredaktøren fungerer dermed som en såkalt plassjef, gjennom å ha et ansvar for de kommersielt ansatte som fortsatt er lokalisert i mediehuset. Dette ansvaret innebærer involvering i forhold til beslutninger om prioriteringer og mål for den ansatte, samt medansvar for prosjekter og arbeidsstrømmer. Hensikten med dette er å legge til rette for en tett relasjon mellom kommersiell og redaksjonell side, ettersom man sammen jobber mot et felles mål. En informant presiserer:

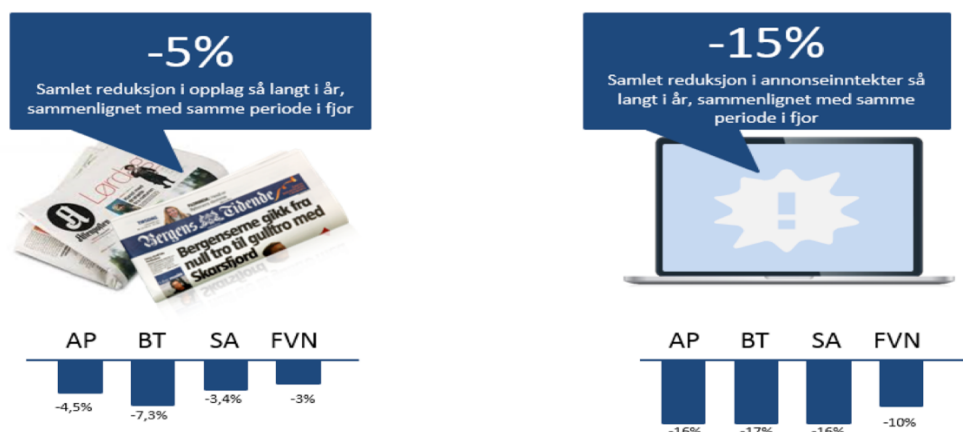
”...Også er det jo delt ansvar for noen områder og ett av de mest trickye områdene er merkevare. Det er jo sann at kommersiell direktør er ansvarlig for profit and loss for det kommersielle rigget. Utfra loven, så følges jo sjefredaktørene opp på regnskapet til sitt AS. Så de er jo ansvarlig for regnskapet for selskapet, men vi har også jobbet med å definere andre kriterier som de kan følges opp på og som de skal være ansvarlige for.”

5.3.3 Bakgrunn og motiv for omstrukturering og opprettelsen av Schibsted Norge Abonnementsmedia

Ettersom utviklingen i markedet fortsetter i et voldsomt raskt tempo, har opprettelsen av Schibsted Norge Abonnementsmedia skjedd som en naturlig forlengelse av tidligere tilpasninger. En informant beskriver dette slik:

”Hvis du bryter det ned og ser på abonnementsmediehusene spesifikt, så har man jo gått fra å være 5 selskaper som har operert mer eller mindre i silo til mer en helhet. Gjennom årene har abonnementsmediehusene jobbet stadig tettere sammen og hatt en del fellesfunksjoner, felles leverandører, og felles tjenestesenter. Dette har vært forløpet til de grepene som er gjort nå da, hvor man slår mer sammen og har et kommersielt miljø.”

Abonnementsmediehusenes forretningsmodell har kommet under et voldsomt press. Som vist i figur 13, hadde abonnementsmediehusene i 2015 en samlet reduksjon i opplag og annonseinntekter på henholdsvis 5 % og 15 % sammenlignet med samme periode i fjor.



Figur 13: Opplag og annonseinntekter i Schibsted Norge Abonnementsmediehus, 2015

Dette har gjort at Schibsted Norge atter en gang må tilpasse seg markedet for å være konkurransedyktig, noe en informant uttrykker slik:

”Det er jo en direkte konsekvens av hvordan markedet ser ut. Vi ser at atferden til de som vi ønsker at skal betale for våre produkter er i endring, kravene til hva vi leverer digitalt, noe av det øker og ting endrer seg mye raskere enn tidligere. Vi er nødt til å snu oss rundt fortere, vi er nødt til å levere der hvor brukerne er på brukernes premisser. Den økende konkurransen som vi ser ute gjør at vi blir for små alene. Vi er nødt til å samarbeide og det ser man jo særlig på produkt og teknologi siden.”

Den positive trenden knyttet til at publikum nå er mer villig til å betale for digitalt innhold enn tidligere, har gjort at abonnementsmediehusene i større grad lukker innhold for å tydeligere vise verdien av det som publiseres. Dette har gjort at de digitale abonnementsinntektene har økt kraftig. En informant beskriver hvordan dette har hatt innvirkning på den nye organiseringen:

”Dette har påvirket oss mye, fordi det har gjort at vi blant annet har en helt egen linje på digitale brukerinntekter, som bare fokuserer på å lage digitale abonnement. Så der har vi to ledere litt på samme område, fordi at det å vokse digitalt er et område som er enormt viktig for oss.”

Omstruktureringen kan dermed sies å være drevet frem av en erkjennelse om at forretningsmodellen ikke lenger er bærekraftig. Tanken er at abonnementsmediehusene står sterkere ved å jobbe sammen og får et bredere miljø enn hva de ville hatt hver for seg. Dette vil være nyttig når de videre skal fokusere på en digital forretningsmodell og samtidig kunne både dra nytte av og bidra til økosystemet og ressursene i Schibsted Norge. For å sikre abonnementsmediehusenes eksistens var man derfor nødt til å ta grep. En informant beskriver dette slik:

”Det er rett og slett for å mobilisere den nye forretningsmodellen for fremtiden. Vi fant ut at det kunne være lurt å slå sammen alle kreftene i alle abonnementsmediehusene i Schibsted Norge til en enhet, for å stå sammen for å møte utfordringen fremover. Men det å møte den nye virkeligheten det krever en helt annen organisering enn den vi har hatt.”

Hypotesen bak organisasjonsmodellen er at kommersiell vekst i en abonnementsbasert økonomi gjøres best i en mer samlet organisasjon. En informant beskriver dette slik:

”Det tenkes mer på helheten. Det var jo litt av grunnen til at vi omorganiserte og, at vi ser at noen ganger hvis det enkelte selskapet hele tiden skal ta beslutninger som er best for seg, så kan man velge andre løsninger enn det som er best for totalen. Dette har vært en drivkraft til hvorfor selskapene også aksepterte å bli slått sammen kommersielt. Når vi har slått sammen kommersielt, så har man insentiv for å optimalisere for helheten.”

Motivet bak de organisatoriske endringene er i hovedsak å redusere kostnader og sikre at man har riktig kompetanse for å kunne utvikle nye løsninger. Ved å slå sammen kunnskapen man har på tvers; både på produkt, annonse, brukermarked og digitale brukerinntekter i en matrise, ønsker man å legge til rette for bedre utnyttelse av ressurser og utvikling av spesialiserte kompetansemiljøer. Intensjonen bak den matriseorganiserte fellesfunksjonen er at den skal legge til rette for å kombinere nærhet til merkevarenes lokale marked med stordriftsfordelene som kan oppnås gjennom å gjøre mer i fellesskap. Med felles ansvar for økonomiske resultater, felles prosesser og tydeligere ansvarsfordeling, er intensjonen at det skal bidra til en mer effektiv fordeling av inntekter og kostnader og bedre utnyttelse av ressurser. Målet er at man på denne måten skal øke endrings- og innovasjonshastigheten, samt legge til rette for rask, relevant og effektiv drift som styrker det digitale tilbudet ut i markedet.

5.3.4 Oppsummerende empiriske funn delspørsmål 1

Schibsted Norge har gjort flere strategiske og organisatoriske tilpasninger for å møte økt press og utfordringer i omgivelsene. Den siste omstruktureringen som er hovedfokus for vår studie innebærer opprettelse av en fellesfunksjon i en distribuert matrise. Matrisen kombinerer organisering langs ulike markedsfunksjoner, og merkevarer som er rettet mot ulike geografiske markeder. Dette er henholdsvis markedene for annonse, brukere og digitale brukerinntekter. I tillegg inngår funksjonen data- og analyse og delfunksjonen strategi- og prosjekt. Schibsted Norge Abonnementsmedia er også koblet til stab-støttefunksjonen i Schibsted Norge, som består av fellesfunksjoner for økonomi, HR, trykk og distribusjon. Nedenfor presenteres en tabell som viser oversikt over de viktigste funnen som er avdekket knyttet til delspørsmål 1.

Tilpasning av intern organisering	Før 1.april 2016	Fra og med 1.april 2016	Motiv med ny organisering
Organisering	Holding selskap	Matrisestruktur	- Ivareta nærhet til merkevarenes lokale marked kombinert med stordriftsfordeler fra å gjøre mer i fellesskap
Fellesfunksjoner	-Shared Services: SNO Lesermarked, Felles tjenestesenter, SNO Annonse -Schibsted Trykk -Schibsted Distribusjon -SNO Kundesenter AS	-Schibsted Norge Abonnementsmedia: Brukermarked, digitale brukerinntekter, strategi- og prosjekt, data-og analyse	-Samle krefter i et større miljø: Ressurser & kompetanse -Stordriftsfordeler og synergieffekter -Skape digital vekst
Innhold i AS	Redaksjoner, stabsfunksjoner, økonomi, HR, kommersielle ressurser	Redaksjoner	-Bevare lokalt eierskap og lokal identitet knyttet til de lokale merkevarene
Ledelsesmodell i AS	Toleder-modell: Sjefredaktør og administrerende direktør Aftenposten: Eneleder-modell	Eneleder-modell: Sjefredaktør har også det juridiske ansvaret som administrerende direktør	-Hindre for stor avstand mellom redaksjonen og det kommersielle miljøet
Resultatenhet	Fire selvstendige resultatenheter	En resultatenhet med felles topp- og bunnlinje	-Effektiv fordeling av inntekter og

			kostnader- mer effektiv utnyttelse av ressurser
Ledergrupper/Lederforum	To forskjellige ledergrupper i abonnementsmediehusene: -Redaksjonell ledergruppe -Administrerende ledergruppe Og felles bedriftsledergruppe for hvert abonnementsmediehus	-Schibsted Norge konsern-ledergruppe -Lederforum: ABO1 -Kommersiell ledergruppe -Ledergrupper i abonnementsmediehusene	-Sikre tydelige ansvarsområder - Optimalisere for helheten
Produkt og teknologi	Produktenhet i hvert abonnementsmediehus	Schibsted Product and Tech- sentralt i den globale linjen	-Felles produkt- og teknologiavdelinger: Standardisering
Ansettelsesforhold	Ansatt i abonnementsmediehus, AS	-Ansatte i redaksjonene er ansatt i abonnementsmediehus, AS -Kommersielt ansatte og stabsansatte er virksomhetsoverdratt til Schibsted Norge	-Skape en felles tilhørighet til Schibsted Norge Abonnementsmedia
Stabsfunksjoner	Internt i hvert abonnementsmediehus	Konsernenhet- i egen linje under COO	-Sikre effektiv utnyttelse av ressurser gjennom alle verdikjeder. Mer helhetlig fokus

Tabell 2: Oppsummerende tabell over funn

5.4 Utfordringer i ny struktur

Omstruktureringen fra og med 1.april 2016 innebærer implementering av matrisestruktur med større grad av funksjonsoppdeling på tvers av de fire merkevarene. Matrisen kombinerer organisering langs ulike funksjoner, og merkevarer som er rettet mot ulike geografiske markeder. Den nye strukturen endrer i stor grad hvordan organisasjonen er sammensatt og fungerer. Det kreves en tettere relasjon mellom ulike enheter og funksjoner, samt økt samhandling og samarbeid på tvers. Dette har gitt nye arbeidsformer og arbeidsoppgaver, hvor flere medarbeidere har fått dobbel tilhørighet og må forholde seg til to forskjellige ledere med

ulike former for ansvar og myndighet. Matriseorganiseringen har skapt behov for koordinering, kommunikasjon og informasjonsdeling i både vertikale og horisontale retninger. Dette har ført til nye former for lederskap hvor lederne har fått bredere ansvarsområder og hvor man i mye større grad må bruke innflytelse for å få gjennom beslutninger.

I den tidligere organiseringen var det lite effektiv fordeling av inntekter og kostnader, det ble utviklet identiske løsninger flere steder, og det var ineffektive beslutningsprosesser som følge av konsensuskultur. Dette gjorde at ressursene ikke ble utnyttet optimalt i forhold til det som skulle skape verdi. Motivet bak sammenslåingen har derfor vært å utnytte de samlede ressursene bedre gjennom felles ansvar for økonomiske resultater og tydeligere ansvarsfordeling. Samlet kraft skal legge til rette for utvikling av kunnskap og kompetanse som trengs for å møte utfordringene fremover.

Vi vil i det følgende analysere utfordringer og muligheter med den nye fellesfunksjonen som går på tvers av de fire merkevarene i en matrise. Videre analyse og diskusjon avgrenses til å se på hvilke virkninger den nye organiseringen har for merkevarene og de tre delfunksjonene; annonse, brukermarked og digitale brukerinntekter. Dette begrunnes med at det er her vi avdekker de mest relevante funnene for videre diskusjon. Analysen er strukturert og delt inn i 7 forskjellige delemner. Strukturen har til hensikt å legge til rette for en oversiktlig drøfting opp mot eksisterende teori og videre forskning i kapittel 6. De tre første delemnene omhandler forhold som er direkte knyttet til matrisestrukturen, mens de resterende omhandler primært muligheter og utfordringer knyttet til den nyopprettede felleseenheten, Schibsted Norge Abonnementsmedia i matrisen.

5.4.1 Forholdet mellom sjefredaktør og kommersiell enhet

Tidligere har sjefredaktør og abonnementsmediehusene vært vant til å ha alt samlet i et eget selskap med full kontroll over både redaksjonelle og kommersielle ressurser og aktiviteter. Som følge av at det i den nye strukturen er en felles kommersiell enhet og delfunksjoner som betjener abonnementsmediehusene på tvers, er forholdet mellom redaksjonell og kommersiell side endret med nye roller og ansvarsområder. En informant beskriver dette slik:

”Ansvars- og rollefordelingen har på sett og vis fulgt ressursene. De redaksjonelle beslutningene ligger igjen i det enkelte abonnementsmediehus knyttet til redaktøransvaret

rundt merkevaren, mens alle kommersielle beslutninger ligger i kommersiell enhet, hvor kommersiell direktør har full beslutningsmyndighet. Kommersiell direktør delegerer beslutningsmyndigheten til direktør i de ulike delfunksjonene”

I den nye strukturen er det fortsatt sjefredaktøren som har det overordnede ansvaret for merkevaren, men ettersom kommersiell enhet har beslutningsmyndighet over alle kommersielle aktiviteter for de ulike merkevarene, er mandatene blitt noe overlappende. En informant beskriver dette slik:

”Linjeleder for alle salg og markedsaktiviteter sitter i en by, og så har du et kommersielt miljø i hver av byene som har ansvar for å ta disse aktivitetene ut. Hvem er det som i siste instans har beslutningsmyndighet for markedsaktiviteten? I teorien er det personen som har fagansvaret i kommersiell enhet. Men her blir det ofte litt rotete, fordi sjefredaktøren har gjerne en mening, de kommersielle som sitter lokalt har gjerne en mening, og lederne deres som gjerne sitter i en annen by har en mening. Dette byr på en del utfordringer som krever at vi lager tydeligere mandater enn det vi har nå.”

Kommersiell enhet har full beslutningsmyndighet for det kommersielle, men ingen formell myndighet ovenfor sjefredaktørene eller redaksjonene. Bunnlinjen i den kommersielle enheten, som kommersiell direktør måles på, er et resultat av blant annet redaksjonelle prioriteringer og det redaksjonelle produktet. På samme måte legger kommersielle aktiviteter mye av grunnlaget for blant annet hvor godt det redaksjonelle produktet selger, som utgjør forutsetningen for at redaksjonen kan bestå. Dette viser at både sjefredaktør og kommersielle ledere må forholde seg til en sideordnet enhet som de formelt sett ikke har hierarkisk kontroll og makt over, men som de er svært avhengig av for å levere henholdsvis redaksjonelle og kommersielle resultater. En informant beskriver avhengigheten slik:

”Sjefredaktøren alene har ikke noe ansvar for inntektene, det ligger jo i kommersiell direktørs ansvar, fullt og helt. Men sjefredaktøren må jo lykkes på noen av de forutsetningene eller driverne som skal gi inntekter i det kommersielle rigget og derfor blir det et veldig tett samspill mellom det felles kommersielle miljøet og sjefredaktørene.”

Dette viser at de to sidene er uløselig knyttet sammen og avhengig av hverandre, noe som medfører en rekke utfordringer. En sjefredaktør beskriver dette slik:

”Før var man vant til å ha alt man trengte i eget selskap og ha full kontroll selv. Nå er man avhengig av andre enheter som skal skape inntekter både på annonse og brukermarked. Dette krever en helt annen koordinering og en annen form for samarbeid enn det man har vært vant til. Før var man kongen på haugen og styrte alt selv, men nå er man avhengig av andre partnere for å få det til å fungere. Det er den største utfordringen uten sammenligning.”

Som sjefredaktøren beskriver har den nye strukturen medført at man har måttet avgi noe makt til den kommersielle enheten. En utfordring som trekkes frem er at sjefredaktør har mistet direkte kontroll over egen merkevare, ettersom redaktøren ikke lenger har formell hierarkisk makt over kommersielle aktiviteter og ressurser. For at sjefredaktøren skal ivareta sin påvirkningskraft stilles det krav til økt samarbeid på tvers, og utøvelse av ledelse i både formelle og uformelle strukturer. En sjefredaktør beskriver hvordan maktstrukturen har endret seg:

”Det oppleves ikke som at handlingsrommet og makten for avisens profil er blitt svekket, men at maktstrukturen har endret seg fra formell linjemakt til at det nå er mer uformell makt gjennom innflytelse. Det jobbes derfor ikke lenger gjennom en funksjon og den makten som ligger i det, men langt mer gjennom innflytelse, argumentasjon, kontakt og nettverk for å få til ulike ting. Det blir en flatere struktur, og en annen type lederskap, hvor det er andre mekanismer som skal til for at man skal lykkes. Det er jo en struktur som legger til rette for at vi skal kunne ta bedre og raskere beslutninger.”

Den nye rolle- og ansvarsfordelingen utfordrer samhandlingen mellom sjefredaktør og kommersiell enhet. Dette trekkes frem som en av de største risikofaktorene ved den nye organisasjonsstrukturen, ettersom det kan føre til større avstand mellom redaksjonell og kommersiell side. For å ivareta en tett relasjon mellom de to sidene, og legge til rette for et godt samarbeid, er det forskjellige prioriteringsråd, lederforum og ulike kontaktpunkter. I tillegg er sjefredaktør medansvarlig for kommersielle resultater tilknyttet merkevaren og har et såkalt ”plassansvar” for de kommersielle ressursene som jobber for merkevaren. En informant beskriver hensikten med dette slik:

”Det skal sørge for at man jobber sammen mot felles mål og at man tenker mer helhetlig på resultatene.”

Dersom en eller flere av sjefredaktørene er uenige i kommersielle beslutninger er lederforumet, ABO1, en arena for å diskutere eventuelle uenigheter og for å ivareta

abonnementsmediehusenes særskilte behov. En utfordring som beskrives er at ingen av sjefredaktørene har formell beslutningsmyndighet. For kommersiell side kan dette medføre at beslutninger tar lengre tid enn hva som ideelt sett er nødvendig. En informant beskriver dette slik:

”En utfordring når det oppstår diskusjoner mellom sjefredaktørene er at ingen kan gå inn å banke i bordet og si at sånn blir det fordi jeg er sjefen over dette. Dette gjør at det oppstår en del nye friksjoner som vi ikke har hatt før.”

5.4.2 Dobbel tilhørighet for medarbeidere i Schibsted Norge

Abonnementsmedia

I den tidligere organiseringen, hadde alle kommersielt- og stabsansatte ansettelsesforhold i abonnementsmediehusene og jobbet kun for den lokale merkevaren. Den nye organiseringen har ført til at medarbeiderne nå har fått dobbel tilhørighet. Dette er på bakgrunn av at de fleste fortsatt sitter lokalt hos en av de fire merkevarene i henholdsvis Oslo, Bergen, Stavanger eller Kristiansand, og har fått nytt ansettelsesforhold i Schibsted Norge med øverste leder i kommersiell enhet. Dette har gitt to eller flere rapporteringslinjer, hvor de ansatte rapporterer i heltrukket linje til sin respektive mellomleder og leder i den respektive delfunksjonen i Schibsted Norge Abonnementsmedia, og i stiplet linje til sjefredaktør. Tilsvarende gjelder for kommersielle mellomledere som sitter lokalt. Den doble tilhørigheten kan oppleves krevende, ettersom sjefredaktør og kommersielle ledere kan ha forskjellige krav og ønsker. Dette kan gjøre at ansatte føler seg dratt i ulike retninger. En sjefredaktør beskriver utfordringer med dobbel tilhørighet i matrisen:

”For de kommersielt ansatte i abonnementsmediehusene, betyr det at de må forholde seg til sjefer som ikke nødvendigvis sitter lokalt. Hvis du jobber med for eksempel digitalt abonnementsalg lokalt, kan mellomlederen din sitte i en by, og sjefen din i Oslo. Samtidig skal disse rapportere til meg som lokal leder, for jeg er jo selvfølgelig opptatt av å selge flest mulig digitale abonnement her. Så de må jo blø for drakten min, og forstå abonnementsmediehusenes behov. De må snakke med meg hver dag, og utarbeide strategi med meg hver dag. De rapporterer til meg i stiplet linje, og til sjefene sine i andre byer i heltrukken linje. Dette er jo

nytt med matrisen. Bare det å ikke ha sjefen sin fysisk i nærheten, er jo en helt ny virkelighet for de som sitter midt oppe i dette.”

Den nye strukturen har ført til at medarbeidere og ledere må tilpasse seg en hverdag med bredere arbeidsoppgaver og jobbing på tvers av ulike merkevarer. Det kreves en helt annen type kompetanse enn tidligere for å kunne jobbe i matrise. Matrisen stiller større krav til samarbeid og evne til å kunne jobbe i både horisontale og vertikale retninger. Lederne må kunne utøve lederskap på en bredere måte og ha evnen til å bli kjent med mennesker på tvers av organisasjonen. Flere informanter fremhever at det imidlertid ikke er alle som innehar kompetansen til eller ønsker å jobbe i matrise. Dette utgjør en risiko for at ansatte velger å slutte. En informant forklarer utfordringen med å jobbe i matrise slik:

”Det er helt åpenbart at det kommer til å ta tid å lære seg å jobbe i en matrise. Jeg tror også at det er en erkjennelse at det faktisk ikke er alle som evner å jobbe i en matrise heller, og det må vi nok ta innover oss. Det er ikke bare å snu opp-ned på organisasjonskartet og definere nye roller, og så fungerer alt bra. Noen trives veldig godt når de jobber i en sånn type organisasjon, andre gjør ikke det. Det tror jeg kanskje at vi kommer til å se at vi kommer til å måtte ta mer konsekvensen av fremover. En del av de problemene vi opplever i det daglige handler jo om at det er enkelte som ikke klarer eller evner å jobbe veldig godt i en matrise.”

For å legge til rette for at matrisen fungerer etter sin hensikt, har det blitt iverksatt et lederprogram, som skal videreutvikle lederkompetansen til både toppledere og mellomledere. Programmet er skreddersydd for å utvikle selskapets ledere i tråd med de nye ledelsesprinsippene i matrisen.

Dobbel tilhørighet har også skapt utfordringer når det gjelder det kulturelle aspektet ved organisasjonen. Dette har sammenheng med at organisasjonskulturen i det enkelte abonnementsmediehus i stor grad har vært assosiert med den lokale merkevaren og den enkelte lokasjonen. Flere av de ansatte som ble virksomhetsoverdratt har vært vant til å jobbe for en merkevare og har gjerne jobbet med merkevaren over lengre tid. Det å nå skulle jobbe for helheten og flere merkevarer i Schibsted Norge i tillegg, gjør at mange føler at de har mistet tilhørigheten til merkevaren de har identifisert seg med i mange år. En informant forklarer det slik:

”Det har vært tungt for mange å si farvel til et merkenavn som man har stor emosjonell tilknytning til. Flere opplevde det nærmest som en sorgprosess bare det å få lønsslippen fra

en annen plass, selv om man fortsatt skal sitte samme sted og gjøre nesten tilsvarende oppgaver som før. Det å plassere folk i samme avdeling når de kommer fra forskjellige kulturelle bakgrunner og har forskjellige forventninger - det kan oppleves krevende. Det er vanskelig å vedta en kultur, men man kan si noe om hvilke verdier og retninger man ønsker at den kulturen skal ta.”

Flere av informantene påpeker at et av målene med organisasjonsendringen er å skape en felles kultur i den kommersielle enheten og samtidig vedlikeholde sterke lokale kulturer i redaksjonene. Et problem er imidlertid at det fortsatt er et stykke igjen for å bygge opp en sterk kultur i fellesskap, ettersom de fleste fortsatt har merkevaren sin nærmest. Videre fremkommer det at felles kultur og lokal kultur bør forenes. Dette begrunnes med at man har felles visjon, felles mål og felles strategi i den nye strukturen. En informant utdyper:

”Vi prøver å få det beste fra to verdener. For eksempel at du både er selger i Bergen, og nå formelt sett er en del av Schibsted Norges nye kommersielle enhet sentralt, men så skal du samtidig selge i et lokalt marked i Bergen. Der har du noen ganger på deg Schibsted hatten og selger for alle merkevarene, mens du noen ganger har på deg Bergens Tidende hatten og selger bare Bergens Tidende produkter. Vi prøver å opprettholde at de skal ha en entusiasme for sitt eget produkt lokalt, men at de også er en del av en felles kultur. I det daglige arbeidet, så vil jo en selger i Bergen være en del av miljøet som er i Bergens Tidende og identifisere seg med det. Det er heller ingen ulempe for en selger å kunne selge på flere merkevarer når du er ute i markedet, fordi det gir mer å selge på rett og slett, og større mulighet for at det blir et salg. Så det vi egentlig prøver på er å forene både sterke lokale kulturer og felles kultur for de som jobber sammen.”

5.4.3 Resultatmåling og allokering av ressurser

Som følge av at abonnementsmediehusenes kommersielle virksomhet er blitt samlet i én resultatenhets under morselskapet Schibsted Norge opereres det nå med felles topp- og bunnlinje. Ettersom det kommersielle rigget har en omfattende kostnadsbase er det vanskelig og ressurskrevende å henvise kostnader til hver enkelt merkevare. En negativ konsekvens ved en felles kommersiell enhet er dermed at inntektene for hver enkelt merkevare ikke lenger kan brukes som en direkte faktor for budsjettering av kostnader. Dette gjør det mer utfordrende å følge opp økonomien og videre fordele ressurser til hver enkelt merkevare. Tidligere hadde

hvert abonnementsmediehus en egen økonomifunksjon, hvor det ble det fordelt ressurser internt basert på resultatene som ble levert. Med felles topp- og bunnlinje må man bruke andre typer fordelingsnøkler for å fordele ressursene på en rettferdig måte. Foreløpig er det ikke bestemt hvilke fordelingsnøkler som skal benyttes, men KPIer og produktregnskap vurderes. En informant beskriver dette slik:

”Hvordan allokerer du ressurser til redaksjoner som ikke lenger har inntekter direkte knyttet til sitt abonnementsmediehus? Før kom jo inntektene direkte inn de ulike abonnementsmediehusene, og da budsjetterte jo man etter det. Nå havner alle inntekter det enkelte abonnementsmediehus genererer i et annet selskap, slik at pengene må jo formelt sett hentes fra en annen linje. Felles topp- og bunnlinje krever et annet prinsipp for fordeling av kostnader eller ressurser til hver enkelt merkevare enn tidligere. Det er ikke sikkert at det er lønnsomt at merkevaren som generere mest inntekter akkurat nå, er den merkevaren som skal få tildelt mest ressurser.”

5.4.4 Beslutningsprosesser rundt kommersielle forhold i Schibsted Norge Abonnementsmedia

Tidligere var beslutningsprosesser rundt kommersielle forhold delt mellom ulike enheter i de fire merkevarene. Det var eksempelvis et eget fora for annonsedirektører fra hvert abonnementsmediehus. Dette var preget av konsensuskultur, hvor alle måtte komme til enighet før det kunne fattes en endelig beslutning. Et av målene med den nye organiseringen har dermed vært å tydeliggjøre rolle- og ansvarsfordelingen, slik at det blir enklere og raskere beslutningsprosesser. I den kommersielle enheten er det derfor interne beslutningsprosesser i hver delfunksjon, hvor direktørene for delfunksjonene har blitt delegert beslutningsmyndighet fra kommersiell direktør. En informant forklarer dette slik:

”Leder for digitale brukerinntekter kan beslutte en felles kampanje i alle fire mediehus. Det sier jo seg selv at det er raskere med en leder enn med fire, så lenge modellen fungerer optimalt. Det er også en synergier som vi håper at modellen kan oppnå, at vi får gjennom beslutningene raskere og dermed kommer raskere ut i markedet.”

Flere informanter trekker frem at de opplever at dette allerede er tilfelle. Ansvar og roller beskrives som tydeligere på flere områder. Annonseavdelingen synes å være den avdelingen

hvor omstruktureringen har hatt sterkest effekt på å tydeliggjøre hvem som har siste ordet i beslutninger. Her har annonsedirektør full beslutningsmyndighet på tvers av annonsefunksjonene i de fire merkevarene. En informant forklarer dette slik:

”På annonse har det blitt sentralisert til det bedre. Det var på mange måter et håpløst oppsett tidligere. Man samarbeidet på tvers, fordi kundene forventet at de skulle kunne gå til Schibsted Norge og annonsere i alle de fire merkevarene. Samarbeidet var konsensusdrevet, mellom fire selvstendige annonsedirektører, som måtte bli enige hvis man skulle få til noe. Nå har vi en annonsedirektør, og hvis han sier at det blir det sånn, så blir det sånn. Så beslutningsmyndigheten er mye tydeligere plassert og mer effektiv nå enn før.”

På abonnementssiden har ansvars- og rollefordelingen blitt mer kompleks og rigid enn tidligere. Dette har sammenheng med at den gamle lesermarkedsenheten er skilt ut i to ulike delfunksjoner, hvor begge jobber med abonnementsalg; brukermarked og digitale brukerinntekter. Bakgrunnen for delingen har vært behovet for å tilpasse seg den digitale veksten i brukerinntekter. Ettersom man ser økt betalingsvillighet for digitalt innhold, har digitale brukerinntekter ansvar for å stake ut en digital strategi som skal sikre at man får opp farten i de digitale brukerinntektene. Delingen medfører to beslutningslinjer innenfor samme område. En informant utdyper:

”Det at vi har to linjer på brukermarked, gjør det litt mer komplekst. Det har samtidig skapt masse fart og ekstremt gode resultater, det må sies, men det gjør at det kan bli noen uklarheter i forhold til hvem som har siste ordet på saker. Noe av dette går jo også litt inn mot redaksjonene og sjefredaktørene.”

Det at begge avdelingene jobber med abonnementsalg gjør at grenseovergangen mellom noen av arbeidsområdene er utydelig. Flere beskriver at de tidvis føler at beslutningsmyndigheten er blitt pulverisert. En informant beskriver utfordringen med dette:

”Det gjør jo at en del beslutninger kanskje dyttes oppover i organisasjonen, og det er jo egentlig ikke ideelt. Det er jo det motsatte av hva man ønsker å få ut av en matrise. Så der bør vi jobbe enda mer, for å få det enda tydeligere”.

En ytterligere utfordring knyttet til brukermarkedsfunksjonen er at det ikke sitter direktører lokalt i hvert abonnementsmediehus. Dette kan utgjøre en fare for at den som sitter med det

overordnede beslutningsansvaret ikke kjenner merkevaren godt nok. Ideelt sett bør en del beslutninger tas tett på lokal merkevare. En sjefredaktør beskriver dette slik:

”Hvis det blir veldig stor avstand mellom merkevaren og de som har beslutningsmyndigheten, så kan det bli problematisk. Altså hvis den som har beslutningsmyndigheten sitter langt unna, og ikke kjenner merkevaren vår og de lokale brukerne, så kan avgjørelser på hvilke kampanjeaktiviteter vi skal ha, være vanskelig. I den delen av strukturen som blir sentralisert, og hvor du får store avstander til merkevaren er jeg redd det kan bli tatt dårlige avgjørelser.”

Avstand mellom merkevare og den som fatter beslutninger beskrives som utfordrende. Dette har skapt friksjoner mellom de sentraliserte miljøene og de som sitter lokalt. En informant utdyper dette slik:

“Dette stiller krav til at hver enkelt leder og hver enkelt ansatt, både har tydelig mandat, men også at man forstår at det må brukes en del tid på å kommunisere på tvers og investere tid i relasjoner. Det er nok en utfordring for mange å forstå at selv om man har et ansvar i den linjen man er i, så har man også en forpliktelse overfor helheten. Flere tenker nok at det hadde vært lettere å drive en organisasjon hvis beslutningsmyndigheten hadde ligget lokalt ute, men det er ikke noe alternativ for da klarer vi ikke å hente ut de stordriftsfordelene som vi oppnår ved å jobbe sammen. For at alt dette skal fungere, så må man bidra til at ansatte som sitter i en annen linje, miljø eller by også sitter på den samme informasjonen og vet hva man jobber med. Her har vi noe å gå på.”

Friksjoner mellom miljøene fører i noen tilfeller til at beslutningene blir tatt lokalt i abonnementsmediehuset. En informant beskriver fordelene med dette slik:

”Det er jo slik en matrise bør fungere. At beslutningene tas der det er mest hensiktsmessig og ideelt sett tettes på sluttbruker og tettest på lokale merkevare . Samtidig som noen må sitte og trekke i litt tråder og sørge for at man gjør de valgene som gjør at fellesskapet kommer best ut av det, og ikke hver enkelt merkevare.

5.4.5 Samhandling og kommunikasjon over avstand

Tidligere var alle funksjoner samlet lokalt i hvert enkelt mediehus. I den nye organiseringen er alt samlet i kommersiell enhet, hvor det er delt inn i flere funksjons- og markedsområder

som er spredt over flere geografier. For at samhandlingen skal fungere på tvers av geografier i matrisen, er man avhengig av god kommunikasjon og tillit mellom ansatte i de ulike funksjonsavdelingene i kommersiell enhet, og en godt forankret organisasjonskultur på tvers. Flere av informantene trekker frem at organisering på tvers av ulike geografier kan være utfordrende, ettersom det krever andre samarbeidsformer enn tidligere. Det påpekes at det daglige samarbeidet kan bli bedre enn det er nå. Dette begrunnes med at det er brukt for lite tid på å bygge en felles kultur for de kommersielle delfunksjonene, og for lite tid på å få ansatte til å bli kjent med hverandre. En informant beskriver dette slik:

”Nå har vi fått en ny organisasjon og vi skal jobbe like godt med kollegaer som sitter i tre andre byer, som det man har gjort med de kollegaene som sitter en meter unna. For å bruke tillit som eksempel da. Tillit er jo ikke noe man har eller automatisk får, det er noe man må opparbeide seg og fortjene. Det gjør man gjennom å jobbe sammen, skape resultater, bli kjent med hverandre og ha det hyggelig sammen. Det er mange ting som spiller inn. Her har vi foreløpig noe å gå på, men det tar jo tid.”

Det oppleves særlige utfordringer ved at kommunikasjonen må gå på tvers av både der hvor ledere og medarbeidere fysisk sitter. De fleste medarbeiderne sitter fortsatt i mediehusene, mens flere av lederne sitter i Oslo. Det uttrykkes av flere informanter at de som sitter i Oslo kan få en urettferdig fordel ovenfor de som sitter langs kysten, ettersom de sitter tettere på ledelsen og dermed kan få lettere tilgang til informasjon. En informant presiserer:

”Det er nok den største utfordringen, i hvert fall på ledernivå, å prøve at alle skal ha en følelse av å ha den samme informasjonen på et overordnet strategisk plan. Det er nok enklere innenfor den enkelte avdeling.”

En fordel som beskrives med den nye strukturen er at det er definert et tydelig kommersielt fokus med felles mål for informasjonsdeling og kommunikasjon. Innenfor den kommersielle enheten kommuniserer de ulike direktørene med medarbeidere og mellomledere i sitt respektive ansvarsområde. Det er opp til hver enkelt leder å bestemme hva som skal kommuniseres og hvor mye som skal deles, samt hvilke digitale hjelpemidler som skal benyttes. Som følge av at ansatte og ledere sitter geografisk spredt, har det medført at ledere reiser mer enn tidligere. Det stilles større krav til at medarbeiderne er flink til å bruke ulike typer kommunikasjonsløsninger. Kommunikasjonsløsninger som epost, bedriftschattefunksjonen ”slack” og telefon- og videomøter, blir i større grad tatt i bruk. Som

følge av dette observeres det hyppigere informasjonsdeling i samtlige delfunksjoner, men det er fortsatt rom for forbedring. En informant utdyper:

”Knyttet til deling av informasjon så tror jeg at det fungerer ok internt i team som jobber på tvers av de ulike byene, når man kjenner hverandre. Men jeg tror ikke at vi er i mål med å være fullstendig transparente, være tydelig på hva vi skal kommunisere og hvorfor vi skal kommunisere. Det er en svakhet med den modellen og det vi har gjort så langt. Der kan vi bli bedre.”

Fra intervjuene fremkommer det at kommunikasjon og deling av informasjon fungerer bra innenfor digitale brukerinntekter og annonse. Dette er imidlertid ikke tilfelle på alle områder. Flere informanter har observert kommunikasjonsproblemer knyttet til brukermarkedet. En informant forteller at:

”De delene hvor dette fungerer bra, som for eksempel innenfor digitale brukerinntekter, der er ikke dette med kommunikasjon et stort tema, fordi kommunikasjonen flyter av seg selv. Det sitter ledere tett på og vet hva som skjer i byene. Inn mot annonse, der tror jeg det også er lettere fordi der er det flere rapporteringskrav allerede. Det er månedlige salgsrapporter, og det blir derfor en automatisk deling. I den delen som heter brukermarked, der har det ikke fungert like bra. Når det skjer ting, så kommer ikke informasjonen frem. Det er mulig at det er litt strukturen sin feil, mulig at det er litt andre ting sin feil, men et kjennetegn på den delen er jo at den er veldig sentralisert. Og i en sann endring som dette, forutsetter det at du må være tett på produktene og merkevarene dine hvis du skal klare dette her. Å skape den avstanden, jeg vet ikke om det var klokt rett og slett.”

5.4.6 Spesialisering

Som konsekvens av at utviklingen i markedet har gjort at man har blitt betydelig færre og at det samtidig skal leveres like god- om ikke høyere kvalitet enn tidligere, er Schibsted Norges intensjon med omorganiseringen blant annet å sikre at man innehar riktig kompetanse og legge til rette for fleksibel bruk av kompetanse på tvers av organisasjonen.

I tråd med den digitale utviklingen i bransjen, har det blitt større og tydeligere etterspørsel etter spesialistkompetanse i organisasjonen. Et av målene med opprettelsen av Schibsted Norge Abonnementsmedia har vært å samle spesialiserte miljøer for å kunne skape mer digital vekst. Kommersiell enhet er derfor blitt inndelt og organisert i ulike delfunksjoner som representerer ulike markeder. Dette skal legge til rette for å bygge opp spesialistmiljøer som betjener abonnementsmediehusene på tvers. Flere informanter trekker frem at inndelingen har gitt positive effekter. Den nye organiseringen har ført til mer spesialiserte løsninger, med blant annet en nyopprettet delfunksjon med spesielt ansvar for den digitale strategien. Ettersom spesialisert kompetanse ikke er lett tilgjengelig, gir et større miljø slik som Schibsted Norge Abonnementsmedia, muligheten til å tiltrekke seg riktig og mer spesialisert kompetanse. Til tross for et større og mer spesialisert miljø, er det fremdeles behov for å rekruttere mer kompetanse på enkelte områder. Det fremkommer at det er særlig i funksjonen, data og analyse og delfunksjonen digitale brukerinntekter, at kompetanse er underinvestert. En informant understreker:

”Vi har rekruttert en del data scientists og data engineers, men vi har fortsatt alt for få. Hvis vi sammenligner oss med de store globale aktørene som vi sier at vi skal konkurrere med, så er vi jo på et veldig tidlig stadium og vi er ganske umodne.”

5.4.7 Fleksibel bruk av kompetanse i Schibsted Norge

Abonnementsmedia

Før sammenslåingen hadde hvert enkelt abonnementsmediehus egne kompetansemiljøer for produkt, annonse og lesermarked. De isolerte kompetansemiljøene gjorde at ressursene ikke ble utnyttet optimalt, ettersom det i mange tilfeller ble utviklet løsninger med identisk funksjonalitet. En informant eksemplifiserer:

”Noe av bakgrunnen for hvorfor vi slo det sammen, er at før lagde vi ofte de samme tingene, med fire ulike inngangsvinkler. Vi hadde fire mennesker, der vi egentlig hadde trengt to. Et eksempel for å belyse dette er jo når vi hadde utvikling av de første appene, hvor noen utviklet en app for ipad hvor man skulle swipe horisontalt, og de andre hvor man skulle swipe vertikalt. Dette resulterte jo i at man måtte vedlikeholde to løsninger som i prinsippet leverte det samme, og det er ikke hensiktsmessig. Det er både dyrt og krevende. Så hensikten med sammenslåingen

i en kommersiell enhet har jo vært å utnytte ressursene bedre, og at de tingene vi gjør må kunne skaleres. Da blir vi både raskere og mer økonomisk.”

Fellesfunksjonene har gitt de ulike delfunksjonene i de fire merkevarene tilgang til en ressursbase med større bredde, allsidighet og mengde av kompetanse som kan utnyttes på tvers av Schibsted Norge Abonnementsmedia. Dette beskrives av flere som helt nødvendig for å kunne møte og tilpasse seg endrede krav i markedet og for å kunne utvikle kunnskap og mer spesialisert kompetanse som vil være nødvendig i fremtiden. En informant beskriver dette slik:

”Det er mye lettere å få fleksibilitet i en større fellesfunksjon enn det er å få hvis man har spesialiserte enheter i hvert enkelt selskap, fordi du kan mye enklere flytte opp ressursene. I en større enhet vil man ha større fleksibilitet til å utnytte ressursene, så sant man gjør ting på den riktige måten. Det gir en større ressursgruppe med ulik kompetanse å spille på. Man kan bruke ressursene riktig og flytte de etter behov, og få mye større gjennomføringskraft enn tidligere. Det er en klar fordel i en bransje som endrer seg ekstremt fort.”

Felles spesialiserte delfunksjoner gjør at det lettere kan utnyttes kompetanse på tvers av de fire merkevarene. Dette gir en klar synergieffekt, ved at man sammen har en mye sterkere gjennomføringskraft og i mye større grad kan skalere og adoptere løsninger flere steder. En informant forklarer dette slik:

”Selv om man sitter i Oslo, så har man tilgang til eksperter og kompetanse i de andre byene også. Så hvis man skal kjøre en kampanje i Kristiansand, så kan man i større grad trekke på ressurser fra andre miljøer og få mye større gjennomføringskraft på et initiativ enn det vi hadde tidligere. Og så kan dette skaleres til resten av organisasjonen.”

Flertallet av informantene påpeker at opprettelsen av Schibsted Norge Abonnementsmedia har hatt positive effekter for utnyttelse av kompetanse på tvers av organisasjonen. Det trekkes imidlertid frem at man burde bli langt bedre til å utnytte fleksibiliteten man har ved å ha tilgang til en stor felles ressursgruppe, og faktisk flytte og utnytte kompetansen der hvor man trenger det mest. En informant utdyper dette slik:

”At vi ikke har vært gode nok på å omfordele ressurser og kompetanse på tvers, ser vi blant annet på området for digitale brukerinntekter som har hatt en enorm vekst. Her er det

foreløpig bare 9-10 ansatte, mens vi totalt er 418 stykker. Nå er det ikke så silo-basert, vi er en mye større enhet med en større pool av mennesker og ta av. Så vi kan og burde bli bedre på å flytte roller, kompetanse og posisjoner der vi trenger det mest.”

5.4.8 Oppsummerende empiriske funn delspørsmål 2

Schibsted Norges opprettelse av en fellesfunksjon i en distribuert matrise, har medført en rekke nye utfordringer for organisasjonen. Det ene settet med utfordringer som avdekkes er knyttet til hvordan innslaget av matrise endrer rolle- og ansvarsfordelingen med tvetydige mandater mellom ledere og dobbel tilhørighet for ansatte. Det andre settet er knyttet til hvordan geografisk avstand i en distribuert matrise utfordrer samhandling, interne beslutningsprosesser, kommunikasjon og kultur. Nedenfor presenteres en tabell som viser oversikt over de viktigste funnene som er avdekket knyttet til delspørsmål 2.

Matrise	Før	Nå
Forholdet mellom sjefredaktør og kommersiell enhet	Sjefredaktør full kontroll over både redaksjonelle og kommersielle ressurser og aktiviteter	Sjefredaktør: redaksjonelt mandat Kommersiell direktør: kommersielt mandat. -Bredere ansvarsområder -Overlappende mandater -Svært avhengig av hverandre, men ingen formell hierarkisk makt over hverandre -Skaper nye former for lederskap: utøve makt gjennom innflytelse -Ulike avveininger skaper friksjoner og behov for forhandlinger
Dobbel tilhørighet for medarbeidere	Kun ansatt i en merkevare, og tilhørte funksjon i den internt	Ansatt i Schibsted Norge, og jobber i enheten Schibsted Norge Abonnementsmedia. Sitter distribuert i delfunksjon i en av fire merkevarer. -To eller flere leder med ulik ansvar og myndighet- flere rapporteringslinjer -Bredere arbeidsoppgaver -Utfordrende med geografisk avstand mellom ansatte og ledere i samme funksjon -Kulturelle utfordringer: mangel på felles kultur. Lokal kultur sterkest -Stilles større krav til samarbeid i matrisen, ikke alle som innehar denne kompetansen
Resultatmåling og allokering av ressurser	Egen økonomienhet som hadde kontroll over inntekter og kostnader i hver merkevare	Felles topp- og bunnlinje

		-Lett å henhøre inntekter, men vanskelig å budsjettere kostnader for hver merkevare. -Krevende ressursfordeling, må finne nye fordelingsnøkler
Kommersiell enhet	Før	Nå
Beslutningsprosesser i hver enkelt funksjon	Konsensuskultur Utydelig hvem som hadde beslutningsmyndighet	Interne beslutningsprosesser i hver delfunksjon: både enklere, mer komplekst og gir nye utfordringer -Tydeligere rolle- og ansvarsdeling i annonsefunksjonen -Overskridende grenseflater på brukermarked & digitale brukerinntekter: Mer komplekst og rigid med to beslutningslinjer -Risiko for stor avstand mellom beslutningstaker og merkevare innen sentralisert brukermarkedsfunksjon -Friksjon: avveining mellom stordriftsfordeler og lokale prioriteringer
Samhandling og kommunikasjon over avstand	Alle funksjoner samlet lokalt i hver enkelt merkevare	Kommersielle ressurser samlet i kommersiell enhet og delt inn i delfunksjoner som er spredt over flere geografier - Utfordrende med geografisk avstand mellom ansatte og ledere i samme funksjon: samarbeid, kommunikasjon og informasjonsdeling i horisontale og vertikale retninger - Investert for lite i kommunikasjon og oppbygning av felles kultur -Lite informasjonsdeling i sentralisert brukermarkedsfunksjon
Spesialisering	Mindre spesialisert kompetanse	-Inndeling i delfunksjoner for å bygge opp spesialistkompetanse på tvers - Ny spesialisert delfunksjon for å bygge en digital strategi -Underinvestert i teknologisk kompetanse
Fleksibel bruk av kompetanse	Kompetansemiljø internt i hver enkelt merkevare. Mindre enheter gjorde det vanskelig å flytte ressurser etter behov	-Større ressursbase med bredere og mer spesialisert kompetanse - Mulighet for å flytte ressursene etter behov - Synergieffekter: gjennomføringskraft og større mulighet for å adoptere og skalere løsninger på tvers - For dårlig utnyttelse av fleksibel ressursbase

Tabell 3: Oppsummerende funn

6. Diskusjon

Gjennom vår presentasjon og analyse av funn har vi belyst hvordan Schibsted Norge har tilpasset seg eksterne strukturendringer, motivet bak de organisatoriske tilpasningene, samt hvilke virkninger dette har for organisasjonen. I dette kapittelet vil vi knytte og diskutere utvalgte empiriske funn opp mot eksisterende teori. Vi ønsker med dette å studere i hvilken grad tilpasningene i struktur kan forklares med utgangspunkt i eksisterende teori, eller hvorvidt disse bryter med presenterte teoretiske prinsipper, og således fremstår som en ny måte å organisere seg på. Diskusjonen vil også bidra til ytterligere forståelse og innsikt for å kunne besvare våre to forskningsspørsmål.

Kapittelet er strukturert etter studiens to forskningsspørsmål. Innledningsvis vil vi diskutere funn av organisatoriske tilpasninger og motivet bak disse. Deretter følger diskusjon av funn tilknyttet delspørsmål 2, hvor vi først diskuterer funn tilknyttet spesifikke forhold ved matrisen, og avslutningsvis funn tilknyttet utfordringer internt i en distribuert fellesfunksjon i matrisen.

6.1 Strategiske og organisatoriske tilpasninger til omgivelser

Organisasjonens omgivelser kan ha sterk påvirkning på hvordan en organisasjon velger å organisere seg (Busch et al., 2010). Jacobsen og Thorsvik (2007) skiller mellom tekniske og institusjonelle trekk ved omgivelsene. Tekniske omgivelser sikter til alle forhold utenfor en organisasjon som direkte påvirker hvordan organisasjonen løser oppgaver for å realisere mål, mens institusjonelle trekk viser til hvordan kulturelle trekk i omgivelsene kan påvirke organisasjoner. Som følge av stor endringstakt i mediebransjen de siste årene, har Schibsted Norge gjort flere strategiske og organisatoriske grep for å møte det økende presset og utfordringene fra omgivelsene. Blant disse tar studien for seg tilpasninger i form av konserndannelse, opprettelse av fellesfunksjoner, og implementering av matrisestruktur.

6.1.1 Konserndannelse

Tidligere forskning viser til økt eierkonsentrasjon og konserndannelse i mediebransjen som følge av den nye markedssituasjonen som er skapt av den digitale medieutviklingen (Rørvik & Nesheim, 2010). Konserndannelsen av Media Norge som senere ble innlemmet fullt og helt i Schibsted Norge skjedde som en tilpasning til denne utviklingen. Dette ble gjennomført med intensjon om å gi større slagkraft i markedet og realisere mulige stordriftsfordeler og synergieffekter på tvers av konsernet. Dette samsvarer med Altenborg (1998) sin beskrivelse av konsern som trekker frem at motivet bak konsernorganisering er at det er potensiale for synergier mellom forretningsområdene, og at man på denne måten skal kunne skape mer verdi enn hva de enkelte enhetene ville skapt hver for seg.

Tilhørigheten til Schibsted Norge konsernet har lagt til rette for økt samarbeid mellom mediehusene både i form av fellesfunksjoner og redaksjonelt samarbeid. Motivet for samordning av funksjoner og tjenester har vært å bidra til frigjøring av ressurser som kan brukes til utvikling på andre områder, og som i sin tur skal styrke det enkelte abonnementsmediehusets slagkraft. Dette samsvarer med funn fra Østbye og Kvalheim (2009) som trekker frem mediebedrifters mulighet for å spare kostnader ved å rasjonalisere tjenester gjennom å bruke det samme materialet i flere medier gjennom redaksjonelt samarbeid, deling av tjenester og gode nettverk.

Et konsern skal tilby fellestjenester til sine forretningsenheter forutsatt at dette medfører stordriftsfordeler (Jakobsen & Lien, 2015). Fra analysen finner vi at konsernet Schibsted Norge er en kilde til stordriftsfordeler og synergieffekter, ved at man har kompetansefortrinn i forhold til mediehus som står alene, og fortrinn i form av finansielle muskler til å kunne investere og konkurrere. Funnene er i tråd med Gaughan (2011) sin beskrivelse av hvordan konsern kan realisere operasjonelle synergier. Synergiene kan realiseres dersom man på tvers av forretningsenheter kan dra nytte av felles aktiviteter og kjernekompetanse, for eksempel gjennom at flere forretningsenheter har felles distribusjon, eller gjennom deling av ressurser og kompetanse til produktutvikling. Funnene samstemmer også med tidligere forskning om mediebransjen. Østbye og Kvalheim (2009) sin rapport om aviser, konsern og avisøkonomi trekker frem at et mediekonsern kan bidra med ressurser og finansiell støtte til det man ikke har råd til å gjøre alene og legge til rette for kompetanseutvikling mellom medarbeidere.

6.1.2 Fellesfunksjoner

Et hovedtrekk ved de organisatoriske tilpasningene som er gjort etter dannelsen av Schibsted Norge, er at det er opprettet flere fellesfunksjoner som betjener konsernets datterselskaper. Intensjonen er at samordning og økt samarbeid skal legge til rette for utvikling av spissere kompetanse og bedre utnyttelse av ressurser, slik at man styrker omstillingsevnen for å møte de stadige utfordringene i omgivelsene.

Dynamiske og komplekse omgivelser har ført til en ny virkelighet for mediebedrifter. Busch et al. (2010) trekker frem fire dimensjoner ved organisasjonsstrukturen som særlig påvirkes av presset fra tekniske omgivelser; gruppering, koordinering, formalisering og sentralisering. Schibsted Norge har gjennom sin nylige omstrukturering gjort sentrale endringer i organisasjonens formelle struktur, ved å kombinere flere prinsipper for gruppering. Omstruktureringen innebærer at man har organisert flere delfunksjoner i en felles kommersiell enhet i en matriseorganisering som går på tvers av og betjener de fire merkevarene. Den nye fellesfunksjonen skal sørge for felles håndtering av brukergruppene som betjenes og fungerer sammen med de fire merkevarene. Dette kan sees i lys av eksisterende teori av Jakobsen og Lien (2015) som viser til hvordan konsernet har komponert og organisert ulike enheter som passer finansielt og strategisk sammen for å realisere potensielle synergier og minimere konsernets kostander. Ettersom merkevarene i Schibsted Norge er likeartede, vil det til tross for geografisk avstand, være stort potensiale for å realisere stordriftsfordeler.

Schibsted Norges tilpasning i intern organisering stemmer overens med Baumann (2013) sine funn knyttet til organisatoriske tilpasninger i mediebedrifter. Studien trekker frem at flere og flere mediebedrifter i de senere år har implementert flerdimensjonale organisasjonsstrukturer for å bli mer fleksible og innovative i en bransje som er i stadig endring. Mediebedriftenes tilpasninger kjennetegnes av desentralisering, mer selvstyrende enheter, markedsorientering og økt samarbeid.

Rasjonale bak matriseorganisering er å kombinere nærhet til marked- og kunde på den ene siden av matrisen, med stordrifts- og standardiseringsgevinster og muligheter til å benytte medarbeidere på tvers av markedsområdene på den andre siden av matrisen (Worren, 2012).

Den nye organiseringen med fellesfunksjoner som går på tvers av de fire lokale merkevarene, gjør at Schibsted Norge sikrer nærhet til den lokale merkevaren, samtidig som de kan dra nytte av stordriftsfordelene ved å gjøre mer i fellesskap og dele kompetanse på tvers. Sy og

D'Annunzio (2005) trekker frem at spesialisering langs to dimensjoner i en matrise, legger til rette for innovasjon, og at organisasjonen raskere kan tilpasse seg endringer og krav fra eksterne omgivelser. Dette stemmer overens med motivet bak den nye organiseringen som er at man skal øke endrings- og innovasjonshastigheten og legge til rette for rask, relevant og effektiv drift som styrker tilbudet ut i markedet.

Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver tre forutsetninger som må være tilstede for at matrisestruktur skal være hensiktsmessig. Forutsetningene som beskrives er at det må være press på å dele knappe ressurser på tvers av produksjonslinjer, at det må være et eksternt press for å kunne levere kvalitet langs minst to dimensjoner som er bestemmende for resultatene i virksomheten og at organisasjonen må tilpasse seg og reagere raskt på stadige endringer i omgivelsene. Alle de tre forutsetningene er gjeldende for Schibsted Norge. Mediekonsernet har opplevd press på kompetanseressurser, det må leveres kvalitet både redaksjonelt og kommersielt for å oppnå gode resultater, samt at man stadig må tilpasse seg omgivelsene. Dette kan implisere at Schibsted Norges nye interne organisering er et hensiktsmessig valg.

Omstruktureringen innebærer et mer helhetlig fokus ved å ha en felles kommersiell enhet på tvers av merkevarene. Likevel er det opprettholdt klare rammer rundt redaksjonene som fortsatt består i egne AS. Grunnen til dette er ønsket om å bevare den redaksjonelle uavhengigheten, samt bevare det lokale eierskapet og den lokale identiteten knyttet til hver enkelt merkevare. Dette er i tråd med Roppen (2004) sin studie av mediebransjen, som trekker frem at institusjonelle mekanismer legger press på den enkelte mediebedrift. Disse er skapt av institusjonelle omgivelser som skaper normer som det er viktig at bedriften følger for å oppnå legitimitet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). De institusjonelle mekanismene i mediebransjen er knyttet til de store forventningene til mediebransjen som forsvarer av norsk språk og kultur, og mediebedriftens rolle i forhold til sentrale demokratiske verdier som mangfold og ytringsfrihet.

Den nye organiseringen med deling av redaksjonell og kommersiell side, kan således betraktes som et resultat av det Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver som et krysspress fra de tekniske og institusjonelle omgivelsene. Omgivelsenes motstridende krav kan på denne måten være med på å forklare implementering av matrisestruktur som kombinerer grupperingsprinsipper langs flere dimensjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

6.2 Implementering av matrisestruktur i en distribuert organisasjon

Som det fremkommer i vår analyse, har Schibsted Norge opprettet en fellesfunksjon, Schibsted Norge Abonnementsmedia, som er organisert i matrise på tvers av de fire merkevarene. En slik struktur medfører at man gir avkall på prinsippet om et enhetlig hierarki, ut i fra et ønske om å ivareta og realisere fordelene fra to ulike prinsipper for spesialisering (Nesheim, 2016). I en slik matrise vil det tradisjonelle hierarkiet suppleres av en dimensjon som går horisontalt. I den nye matriseorganiseringen til Schibsted Norge er fellesfunksjonen basert på inndeling i fire delfunksjoner, hvor tre av disse gjenspeiler de ulike markedene som betjenes og som er kilder til konsernenhetens inntekter. Dette er henholdsvis annonse, brukermarked og digitale brukerinntekter. De tre delfunksjonene er gruppert etter det Jacobsen og Thorsvik (2007) definerer som markedsprinsippet for gruppering, hvor alle oppgaver som henvender seg til samme klientell, brukergruppe eller geografisk område samles i en funksjonsenhet. De fire merkevarene er gruppert i markedsenheter knyttet til deres respektive målgrupper. Dette innebærer at det kombineres gruppering langs to forskjellige markedsdimensjoner, hvor fellesfunksjonen suppleres av de fire merkevarene som går horisontalt. Ved å kombinere disse skal fellesfunksjonen ivareta felles håndtering av de ulike markedene som går på tvers av merkevarene og deres geografiske lokasjon. Dette samsvarer med Anand og Daft (2007) og Worren (2012) som beskriver at komplekse selskaper som er spredt langs ulike geografiske lokasjoner, kombinerer ulike prinsipper for gruppering for å ivareta avhengigheter og samordning langs flere dimensjoner og realisere flere mål. Slike selskaper betraktes som flerdimensjonale.

I det følgende vil vi diskutere spesifikke funn tilknyttet matrisen som er implementert, opp mot teoretiske prinsipper og tidligere forskning.

6.2.1 Forhold mellom sjefredaktør og kommersiell enhet

Under vil vi diskutere relasjonen mellom de to øverste nivåene i matrisen. Nivåene består av sjefredaktør med lederansvar for merkevaren og kommersiell direktør med øverste lederansvar for kommersiell enhet. Kommersiell direktør har imidlertid delegert myndighet videre til direktører for de ulike delfunksjonene i enheten.

I den nye strukturen har sjefredaktør full beslutningsmyndighet over det redaksjonelle, mens kommersiell enhet har full beslutningsmyndighet over det kommersielle. Sjefredaktør har imidlertid også ansvar for å levere på de driverne som generer inntekter for kommersiell enhet og har et medansvar for kommersielle aktiviteter i merkevaren. Kommersiell direktør har ingen formell myndighet over sjefredaktør, men er avhengig av at de redaksjonelle produktene leverer gode resultater. Dette viser at begge sider må forholde seg til en sideordnet enhet som de formelt sett ikke har hierarkisk kontroll og makt over, men som de er svært avhengig av for å levere henholdsvis redaksjonelle og kommersielle resultater. Ettersom enhetene er sideordnede enheter, bryter funnet med tidligere forskning av Worren (2012). Worren (2012) anbefaler at gruppering av enheter bør bygge på et prinsipp om å samle enheter med stor innbyrdes avhengighet internt i en enhet, mens elementer med liten innbyrdes avhengighet kan legges i sideordnete enheter.

Avhengig av hvilken matrise som implementeres, vil det også finnes variasjoner når det gjelder lederens rolle, beslutningsansvar og myndighet (Nesheim, 2016). Nesheim (2016) skiller mellom to ulike lederroller i en matrisestruktur, ressurseier og oppgaveeier. Ressursansvaret innebærer ansvar for bemanning, medarbeideroppfølging og kompetanseutvikling. Oppgaveansvaret innebærer organisering, ledelse og ansvar for arbeidet. Rollene fordeler arbeidsgiveransvaret i en rendyrket matriseorganisasjon, hvor linjelederen typisk har ressursansvaret, mens oppgaveansvaret typisk tilfaller leder av den horisontalt supplerende enheten i matrisen. Ved andre former for matriser kan oppgaveansvaret være fordelt på andre måter eller være uavklart.

Ved å se våre funn i lys av teorien, finner vi at ressurs- og oppgaveansvaret ikke er nøyaktig fordelt. De to rollene krysser hverandre og innebærer i utgangspunktet delt ansvar mellom sjefredaktør og kommersiell enhet for både ressurser og oppgaver. Kommersiell enhet har personalansvar, oppfølgingsansvar og ansvar for prioritering av oppgaver for medarbeiderne i de kommersielle funksjonene. Ettersom de fleste kommersielle medarbeiderne sitter på avstand, fortsatt lokalisert hos merkevaren, har sjefredaktøren et lokalt plassansvar. Dette innebærer et oppfølgingsansvar også for medarbeiderne som tilhører kommersiell enhet ved at sjefredaktør skal involveres i forbindelse med beslutninger om prioriteringer og mål for den ansatte. I tillegg har sjefredaktør et medansvar for prosjekter og arbeidsstrømmer og har krav på informasjon fra ansatte som jobber lokalt i merkevaren. Den nye og noe utydelige

ansvarsfordelingen mellom sjefredaktør og kommersiell enhet, kan således betraktes som et resultat av ønsket om å ivareta medarbeidere som fortsatt sitter lokalt i mediehuset, men geografisk spredt fra sine overordnede ledere. Dette er i tråd med tidligere forskning av Mjelde og Nesheim (2015) som påpeker hvordan geografisk avstand kan føre til utydelig rolle- og ansvarsfordeling som følge av at grensen mellom linjeleders ansvar og leder med oppgaveansvar ikke er nøyaktig definert.

Et av motivene bak matriseorganiseringen har vært å tydeliggjøre ansvarsområder innenfor både kommersiell og redaksjonell side. Av analysen fremkommer det imidlertid at relasjonen mellom sjefredaktør og kommersiell enhet, utfordres av overlappende mandater. Sjefredaktøren og kommersiell enhet har gjerne ulike meninger om ulike aktiviteter og kampanjer for merkevarene som skal kjøres ut til brukerne. Ettersom verken sjefredaktør eller kommersiell enhet har beslutningsmyndighet overfor den andre, blir det på mange måter uklart hvem som i siste instans har det overordnede merkevareansvaret og det kan dermed oppstå friksjoner som man ikke har erfart tidligere. Dette presiserer at mandater må tydeliggjøres, og stemmer således overens med Sy og D'Annunzio (2005) og Busch et al. (2010) som fremhever at en delt ledelsesstruktur kan skape tvetydighet rundt hvem som har ansvar og autoritet, skape konflikter, og dermed påvirke beslutningsevne.

6.2.2 Dobbel tilhørighet

Den nye organiseringen har ført til at medarbeiderne har fått dobbel tilhørighet. Dette er på grunnlag av at de fleste fortsatt sitter distribuert lokalt hos merkevarene, men har fått ansettelsesforhold i Schibsted Norge med kommersiell direktør i Oslo som øverste leder. Kommersiell direktør har imidlertid delegert myndighet videre til direktører for de ulike delfunksjonene i enheten. På bakgrunn av dette forholder medarbeidere seg til sin respektive mellomleder og leder for delfunksjon i Schibsted Norge Abonnementsmedia. Samtidig har sjefredaktør som øverste leder for merkevaren et lokalt plassansvar, og dermed krav på informasjon fra den ansatte. Den doble tilhørigheten til lokal merkevare og delfunksjon i Schibsted Norge Abonnementsmedia har på denne måten gitt flere rapporteringslinjer. Dette stemmer overens med Worren (2012) som fremhever hvordan matrisesstrukturen, ved å kombinere to eller flere prinsipper for gruppering, fører til at de ansatte får dobbelttilhørighet og endrer prinsippet for styring ved å innføre to eller flere rapporteringslinjer. En utfordring

for medarbeidere med flere rapporteringslinjer er at sjefredaktør og kommersielle ledere kan ha forskjellige krav og ønsker, noe som igjen kan oppleves som krevende for medarbeiderne. Jacobsen og Thorsvik (2007) støtter opp under disse utfordringene ved å påpeke at ledere i delt ledelseskultur kan ha forskjellige og potensielt motstridende interesser som kan skape lojalitetsproblemer, forvirring og frustrasjon blant medarbeiderne.

Dobbel tilhørighet og flere rapporteringslinjer, gjør matrise til en mer krevende og kompleks struktur å jobbe i. Det stilles store krav til ansattes kunnskaper og evner, samt vilje til å samarbeide. Jacobsen og Thorsvik (2007) trekker frem hvordan medarbeiderne må lære seg å mestre stadige endringer med hensyn til oppgaver og hvilke kollegaer og ledere de skal samarbeide med. Videre påpekes det at organisasjonen må legge vekt på å utvikle samarbeidsevner og en organisasjonskultur som støtter opp om organisasjonsformen. Vi finner at en del av problemene som oppleves i det daglige skyldes at det er enkelte som ikke innehar kompetansen til å jobbe i matrise. Det er større krav til å kunne samarbeide og utføre arbeidsoppgaver på tvers, og lederne må utøve lederskapet på en bredere måte. Som følge av dette har det blitt iverksatt et lederprogram som skal utvikle lederkompetansen til toppledere og mellomledere, men det mangler imidlertid et tilsvarende program for medarbeidere på lavere nivå.

Videre byr matrisen på utfordringer tilknyttet det kulturelle aspektet, ettersom medarbeiderne kommer fra merkevarer med sterke lokale kulturer. I den nye organisasjonen tilhører medarbeiderne både den lokale merkevaren og en spesialisert enhet i Schibsted Norge Abonnementsmedia, som er organisert på tvers av ulike geografier. Det bemerkes at flere fortsatt har sin lokale merkevare nærmest, og man har derfor ikke lyktes i å bygge opp en sterk felles kultur på tvers av de ulike delfunksjonene i den kommersielle enheten enda. Dette samsvarer med Mjelde og Nesheim (2015) som peker på hvordan avstand kan gi kulturelle utfordringer ved at det er vanskeligere for ledere å utvikle samhold og tilhørighet på tvers.

6.2.3 Resultatmåling og allokering av ressurser

De fire abonnementsmediehusene har frem til omstruktureringen operert som egne resultatenheter og selskaper med alle kommersielle aktiviteter integrert. Fra vår analyse finner vi at motivet bak å samle det kommersielle i en felles resultatenhet, er å bidra til en mer effektiv

felles fordeling av inntekter og kostnader for å kunne realisere og utnytte mulige stordriftsfordeler. Våre funn antyder at dette har vært vellykket. Det har imidlertid blitt mer komplekst å henvise kostnader og tilføre ressurser tilbake til den enkelte merkevare. Den nye organiseringen krever nye fordelingsnøkler og mer komplekse prosesser enn tidligere. Funnene antyder altså at en felles resultatenhet har virket etter sin hensikt, men på den andre siden kan det hevdes at omstruktureringen fra lokal styring og egne resultatenheter rundt den enkelte merkevare, er blitt ofret på konsernets og stordriftsfordelenes alter.

6.2.4 Fellesfunksjon i en distribuert organisasjon

Av empiri fremgår det at geografisk avstand har betydning for hvordan en matrisestruktur fungerer (Mjelde & Nesheim, 2015). I det følgende vil vi diskutere hvorvidt opprettelse av en fellesfunksjon i en distribuert matrise samstemmer med teoretiske prinsipper og tidligere forskning.

Beslutningsprosesser rundt kommersielle forhold

Noe av intensjonen med omstruktureringen har vært å tydeliggjøre rolle- og ansvarsfordelingen for å legge til rette for enklere og raskere beslutningsprosesser. Fra analysen fremkommer det at den nye organiseringen både har gitt enklere og mer komplekse beslutningsprosesser preget av nye utfordringer. I annonsefunksjonen har endringen hatt god effekt og ført til enklere og mer effektive beslutningsprosesser. Enheten har innslag av både sentralisert- og desentralisert beslutningsmyndighet, ved at annonsedirektør delegerer ansvar til direktørene som sitter lokalt. Beslutningsmyndigheten er på denne måten tydelig plassert og effektiv ved at annonsedirektør har siste ord, samtidig som direktører og mellomledere som sitter lokalt kan ta seg av problemstillinger og beslutninger som er hensiktsmessig å ta nærme merkevaren. Gjennom en slik fordeling er det mulighet for å utnytte fordelene med både sentralisert og desentralisert myndighet. Jacobsen og Thorsvik (2007) trekker frem at fordelene er at det kan sikre klare styringssignaler og lik praksis, og bedre utnyttelse av kunnskap og erfaring som medarbeidere har om lokale forhold.

Innenfor brukermarkedsfunksjonen beskrives beslutningsprosessene som mer utfordrende. Utfordringene har sitt utspring i at det ikke sitter direktører lokalt i hvert abonnementsmediehus. Beslutningsmyndigheten ligger sentralt og på avstand fra merkevarene. Analysen avdekker at sentraliseringen er et resultat av konsernets ønske om å

realisere og utnytte stordriftsfordeler. Vi finner imidlertid at flere er av den oppfatning av at enkelte beslutninger bør tas tettest mulig på lokal merkevare og sluttbruker. En bekymring med den sentraliserte funksjonen er at den som sitter med det overordnede beslutningsansvaret ikke har nok kjennskap til den lokale merkevaren det tas beslutninger rundt og dermed kan ta dårlige avgjørelser. Utfordringene kan sees i sammenheng med at den redaksjonelle siden tradisjonelt sett har hatt det overordnede merkevareansvaret, mens det nå er et kommersielt fokus for helheten som gjelder. Dette har skapt friksjoner ved at kommersiell enhet skal håndtere brukergruppene på tvers av merkevarene på en mest mulig kostnadseffektiv måte ved å utnytte stordriftsfordeler, mens merkevarene skal sørge for å utforme og distribuere sluttproduktet slik at det samsvarer med det lokale markedets behov og krav. Utfordringen samsvarer med utfordringer som Colbjørnsen (1995) beskriver at kan oppstå dersom det er et internt leverandør-kundeforhold i matrisen. Utfordringene oppstår ved at merkevarene er ansvarlig for å imøtekomme kundenes krav, og for å lykkes med dette er de avhengig av at også markedsfunksjonene i matrisen opererer på det lokale markedets premisser.

Av diskusjonen over og på bakgrunn av at fellesfunksjonen er organisert etter og fokusert mot ulike markeder for inntjening, finner vi at den nye organiseringen kan ha både positive og negative konsekvenser for den enkelte merkevare og samhandlingen mellom redaksjonell og kommersiell side. Konsekvensene omhandler friksjoner som kan føre til lengre beslutningsprosesser og avgjørelser som kan ha betydning for kvaliteten på den lokale merkevaren.

Analysen avdekker også et interessant funn knyttet til beslutningsmyndighet rundt abonnementsalg. Beslutningsprosessene beskrives som mer komplekse enn tidligere, ved at grenseovergangen mellom brukemarkedsfunksjonen og digitale brukerinntekter er noe utydelig, ettersom begge jobber med abonnementsalg. En risiko med dette er at beslutningene dyttes oppover i organisasjonen, noe som er det motsatte av organiseringens hensikt. Dette er i tråd med Worren (2012) sin beskrivelse av hvordan tvetydige ansvars- og autoritetsforhold i en matrise kan resultere i at mellomlederne viser saker videre til sine overordnede. En utilsiktet konsekvens av matrisestruktur vil i så tilfelle være at den gjør organisasjonen mer sentralisert og fjerner ansvar fra mellomledernivå.

Samhandling og kommunikasjon over avstand

Av teorien fremgår det at fordeler med en matrisestruktur er at den stimulerer til økt kommunikasjon, samarbeid og felles resultatansvar (Busch et al., 2010). Ved å implementere en slik struktur kan en organisasjon overvinne silotenkning i de ulike organisasjonsenheterne, og gjøre organisasjonsenheterne mer integrert. Matrisen åpner opp kommunikasjonskanalene mellom ledere og medarbeidere på hver side av matrisen, noe som øker mengden og hyppigheten av informasjonsdeling mellom de ulike enhetene (Sy & D'Annunzio, 2005; Worren, 2012). Våre funn er således i tråd med teorien, ettersom våre funn indikerer at den nye fellesfunksjonen som går på tvers i matrise, har brutt ned de tidligere siloene som var mellom de ulike merkevarene. Mer integrerte enheter har stimulert til økt kommunikasjon og samhandling på tvers, hvor man jobber sammen for å optimalisere resultatene for helheten.

Ettersom den nyopprettede fellesfunksjonen er spredt på tvers av ulike geografier i en distribuert matriseorganisasjon, medfører den særegne utfordringer i forhold til en fellesfunksjon som er samlet geografisk. Av analysen fremkommer det blant annet at den geografiske avstanden utfordrer samhandlingen mellom de ulike enhetene i matrisen. Dette er knyttet til at ledere og medarbeidere ikke er samlokalisert. De fleste av lederne sitter hos kommersiell enhet i Oslo, mens medarbeiderne sitter distribuert hos de ulike merkevarene. Leder kan derfor oppleves som lite tilgjengelig for sine ansatte. I tilknytning til dette bemerkes det også at det har blitt brukt for lite tid på å bygge opp en felles kultur på tvers av geografiene i hver enhet. Fravær av en felles kultur har gått utover det daglige samarbeidet, ettersom det ikke er blitt brukt tilstrekkelig med tid på å la medarbeiderne bli kjent med hverandre og opparbeide tillit til hverandre. Dette kan knyttes opp mot Mjelde og Nesheim (2015) som viser til hvordan geografisk avstand kan sette begrensinger for medarbeidernes og ledernes mulighet til å møtes fysisk. Avstanden kan gjøre det vanskeligere for lederne å utvikle samhold og tilhørighet på tvers, samt skape motivasjon blant ansatte for å få de til å jobbe sammen mot et felles mål.

Ved at leder ikke er fysisk tilgjengelig på daglig basis, kan det oppstå utfordringer knyttet til kommunikasjon og informasjonsdeling. Vi finner at en svakhet med den nye organiseringen er at det er investert for lite i kommunikasjon. Det har blitt vanskeligere å gi alle en følelse av å ha den samme informasjonen og være fullstendig transparente på hva som kommuniseres og hvorfor. Lederne har selv ansvaret for hva som skal kommuniseres og hvordan

kommunikasjonen skal foregå. Vi finner av vår analyse at det har blitt tatt i bruk flere digitale kommunikasjonsverktøy, samt at det er blitt mer reising på enkelte ledere for å sikre bedre samhandling på tvers av merkevarene. Dette samsvarer med funn av Mjelde og Nesheim (2015) som påpeker at den fysiske avstanden gjør leder mindre tilgjengelig, noe som fordrer til økt bruk av informasjons- og kommunikasjonsverktøy for å sikre god samhandling. Delingen av informasjon varierer derimot internt i de ulike delfunksjonene. Innenfor annonsefunksjonen og digitale brukerinntekter finner vi at informasjonsdeling synes å fungere godt. Dette kan sees i sammenheng med at disse funksjonene har direktører som sitter distribuert hos de lokale merkevarene. Brukermarkedsfunksjonen er preget av større utfordringer knyttet til informasjonsdeling, ettersom enheten er sentralisert. Den geografiske avstanden skaper derfor begrensninger for kommunikasjon og informasjonsdeling, ettersom lederne sitter på avstand fra de lokale merkevarene.

Kompetanse

Intensjonen med den nye matriseorganiserte fellesfunksjonen er at det skal sikre Schibsted Norge riktig kompetanse, og legge til rette for at kompetansen kan utnyttes og brukes der den trengs. Ved at fellesfunksjonen er delt inn i ulike markedsfunksjoner bygges det opp spesialistmiljøer som går på tvers av de ulike merkevarene. Sammenslåingen har gitt tilgang til en ressursbase med større bredde, allsidighet og mengde av kompetanse. Dette samsvarer med Jacobsen og Thorsvik (2007) som viser til hvordan samordning langs flere dimensjoner i en matrisestruktur legger til rette for spesialisering langs flere dimensjoner og fleksibel fordeling og utnyttelse av ressurser og kunnskap på tvers av organisasjonen. Videre finner vi at sammenslåingen har vært helt nødvendig for å kunne møte og tilpasse seg endrede krav i markedet, og for å kunne utvikle kunnskap og mer spesialisert kompetanse som vil være nødvendig i fremtiden. Dette støttes opp under av Sy og D'Annunzio (2005) og Worren (2012) som fremhever at en matrisestruktur gjør organisasjonen mer fleksibel og rustet til å raskere kunne tilpasse seg krav fra de eksterne omgivelsene.

Mjelde og Nesheim (2015) viser til at geografisk avstand i matrise, kan føre til dårligere vilkår for kunnskapsdeling og kompetanseutvikling. En risiko med den distribuerte matriseorganisasjonen kan derfor være at ansatte som sitter distribuert lokalt, får manglende nærhet til kollegaer og ledere som sitter andre steder, men som er del av samme miljø. Dette kan i verste fall svekke læring og faglig utvikling hos enkelte ansatte.

6.3 Oppsummering av diskusjon

Studiens diskusjon belyser de strategiske og organisatoriske tilpasninger som Schibsted Norge har gjort for å tilpasse seg eksterne strukturendringer i bransjen. Flere av disse tilpasningene samsvarer med funn fra tidligere forskning i mediebransjen. Det avdekkes imidlertid også nye aspekter ved intern organisering, ved at Schibsted Norge har opprettet en kommersiell fellesfunksjon som går på tvers av de fire merkevarene i en distribuert matrise. Det er avdekket interessante funn knyttet til hvilke utfordringer og muligheter den nye organiseringen byr på for Schibsted Norge, og knyttet til om omstruktureringen har virket etter sin faktiske hensikt. Diskusjonens viktigste funn er illustrert i en revidert syntese under:



Figur 14: Revidert syntese

7. Konklusjon

7.1 Hovedfunn

På bakgrunn av stor endringstakt i bransjen, har mediebedrifter de siste årene møtt store utfordringer og krav til endring. Formålet med denne studien har vært å studere hvordan et mediekonsern har tilpasset seg strategisk og organisatorisk for å sikre en bærekraftig fremtid. For å besvare dette har vi utarbeidet og studert følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan har Schibsted Norge tilpasset seg organisatorisk for å møte eksterne strukturendringer i mediebransjen, og hva er motivene bak dette?

Schibsted Norge har gjort flere tilpasninger for å møte det økende presset og utfordringene fra omgivelsene. Tilpasningene omfatter konserndannelse, opprettelse av fellesfunksjoner, og implementering av matrisestruktur. Studien har hatt hovedfokus på sammenslåingen av de kommersielle avdelingene i hvert abonnementsmediehus, som ble samlet i den nyopprettede fellesfunksjonen og resultatenheten, Schibsted Norge Abonnementsmedia. Fellesfunksjonen er organisert i en matrise som kombinerer organisering langs ulike markedsfunksjoner, og merkevarer som er rettet mot ulike geografiske markeder. Ved å kombinere disse skal fellesfunksjonen ivareta felles håndtering av de ulike markedene som går på tvers av merkevarene og deres geografiske lokasjon. Dette er henholdsvis markedene for annonseinntekter, brukerinntekter og digitale brukerinntekter. I tillegg inngår delfunksjonen strategi- og prosjekt og funksjonen data- og analyse i Schibsted Norge Abonnementsmedia. En ytterligere tilpasning i forbindelse med omstruktureringen er at Schibsted Norge Abonnementsmedia er koblet til fellesfunksjoner for økonomi, HR, trykk og distribusjon. Disse er samlet i en egen stab-støttefunksjon under Schibsted Norge.

Omstruktureringen innebærer mer integrerte enheter med intensjon om å bryte ned siloene mellom de ulike merkevarene og skape et helhetlig fokus i organisasjonen. Motivet er i hovedsak å redusere kostnader og sikre at man har riktig kompetanse for å kunne utvikle nye digitale løsninger. Ved å slå sammen kreftene man har på tvers, ønsker man å oppnå stordriftsfordeler gjennom bedre utnyttelse av ressurser, og utvikling av spesialiserte kompetansemiljøer. Målet er at man på denne måten skal øke endrings- og

innovasjonshastigheten for å sikre rask, relevant og effektiv drift som styrker tilbudet ut i markedet.

2. Hva er virkningene av den nye organiseringen?

Organiseringen og inndelingen av ulike markedsfunksjoner i Schibsted Norge Abonnementsmedia har skapt spesialiserte miljøer som betjener de ulike merkevarene. Dette har skapt en større og mer fleksibel ressursbase med bredere og mer spesialisert kompetanse, som kan flyttes etter behov. Som følge av dette har sammenslåingen gitt konsernet større gjennomføringskraft ved at man har bedre muligheter til å adoptere og skalere løsninger på tvers. Omstruktureringen har også gitt kostnadsbesparelser i form av rasjonalisering av tjenester og nedbemanning som følge av dette.

Til tross for flere positive virkninger, byr den nye organiseringen på en rekke utfordringer. Ettersom matrisen kombinerer organisering langs ulike markedsfunksjoner, og merkevarer som er rettet mot ulike geografiske markeder, må medarbeidere og ledere tilpasse seg en hverdag med bredere arbeidsoppgaver og jobbing på tvers av ulike enheter og geografiske lokasjoner. Matrisen stiller på denne måten store krav til samarbeid og evnen til å kunne jobbe geografisk spredt i både horisontale og vertikale retninger. Lederne må kunne utøve lederskap på en bredere måte og ha evnen til å bli kjent med mennesker på tvers av organisasjonen. En vesentlig utfordring er imidlertid at ikke alle innehar kompetansen til eller ønsker å jobbe i matrise. Vi finner at det er brukt for lite tid og ressurser til å både lære seg og kommunisere hvordan den nye strukturen fungerer.

Matrisen har også gitt kulturelle utfordringer. Disse er et resultat av at medarbeidere og ledere kommer fra ulike merkevarer med sterke lokale kulturer. Det bemerkes at man så langt ikke har lyktes tilstrekkelig i å bygge opp en sterk felles kultur på tvers av de ulike merkevarene. Dette har sammenheng med at det ikke er blitt brukt nok tid på å la medarbeiderne bli kjent med hverandre og opparbeide seg tillit.

Et interessant funn som står i motsetning til det som i utgangspunktet var hensikten med den nye organiseringen, er at det på flere områder oppleves uklar rolle- og ansvarsfordeling. Dette har sammenheng med at det er utarbeidet noe utydelige mandater. Tvetydigheten er særlig gjeldende for hvem som har det overordnede merkevareansvaret av sjefredaktør og

kommersielle enhet. Det er også tilfelle mellom de to kommersielle avdelingene, brukermarked og digitale brukerinntekter, ettersom man har to beslutningslinjer innenfor samme område. Som følge av dette er det fare for at beslutninger dyttes oppover i organisasjonen, noe som i tilfelle gjør at matrisen virker mot sin hensikt.

7.2 Teoretiske bidrag og implikasjoner

Studien avdekker hvordan et mediekonsern har tilpasset seg organisatorisk for å møte økt press og krav fra sine omgivelser. Tilpasningene kjennetegnes av at det over tid er blitt gjort flere endringer i organisasjonens formelle struktur, i form av konserndannelse, opprettelse av flere fellesfunksjoner og implementering av matrisestruktur. Utredningen kan således gi ny innsikt i mediefaget, og være grunnlag for hvordan organisasjonsstruktur og fellesfunksjoner kan brukes som virkemiddel i andre mediebedrifter.

Studien avdekker også funn som kan gi ny innsikt fra et organisasjonsfaglig ståsted. I studien identifiseres og analyseres utfordringer ved implementeringen av en matrisestruktur i en distribuert organisasjon. Analysen avdekker to hovedgrupper av utfordringer. Den ene gruppen er knyttet til matrisens nye rolle- og ansvarsfordeling, som er preget av tvetydige mandater, dobbel tilhørighet og doble rapporteringslinjer. Den andre gruppen omhandler hvordan en ny geografisk, distribuert fellesfunksjon skaper utfordringer knyttet til tilgjengelighet, kommunikasjon, kultur og samhandling.

Studien gir innsikt i hvordan en matrisestruktur i en distribuert organisasjon fungerer i praksis. En implikasjon av funnene som avdekkes er at opprettelse av fellesfunksjoner kan være fordelaktig dersom det er mulig å oppnå og realisere tilstrekkelige samdrifts- og stordriftsfordeler. Våre funn indikerer at å opprette en fellesfunksjon langs flere ulike dimensjoner i en matrise vil legge til rette for å oppnå mulige samdrifts- og stordriftsfordeler, samtidig som man kan oppnå fordeler knyttet til nærhet til lokalt marked- og kunde. En implikasjon er at potensialet for å oppnå stordriftsfordeler i en distribuert matrise, øker dersom merkevarene som tilbys i de ulike geografiske markedene er likeartede.

En ytterligere implikasjon av funnene som avdekkes er at det kan være hensiktsmessig å opprette en fellesfunksjon som er matriseorganisert dersom en organisasjon opererer i

dynamiske og komplekse omgivelser. Fellesfunksjonen gir enheten en større ressursbase som legger til rette for spesialisering og mer fleksibel bruk av ressurser. Dette gjør organisasjonen bedre rustet og i stand til å raskt tilpasse seg til endringer og krav i omgivelsene.

7.3 Implikasjoner for Schibsted Norge

Omstruktureringen som ble iverksatt fra og med 1.april 2016 er fremdeles i en relativt fersk og tidlig fase. I en så omfattende endringsprosess vil det være behov for å lære av erfaringer underveis og gjøre justeringer der hvor det trengs. Dette krever at det investeres tid og ressurser i å kartlegge områder, hvor det er rom for forbedring.

Studien avdekker viktige funn knyttet til utfordringer ved opprettelse av en fellesfunksjon i en distribuert matrise. Utfordringene kan sees i sammenheng med den geografiske avstanden, innslaget av matrise og kombinasjonen av disse to trekkene i organisasjonen.

Et interessant funn som står i motsetning til det som i utgangspunktet var hensikten med den nye organiseringen, er at det på flere områder oppleves uklar rolle- og ansvarsfordeling, som følge av utydelige mandater. Dette er særlig tilfelle mellom sjefredaktør og kommersiell enhet og mellom funksjonsenheter brukemarked og digitale brukerinntekter. Funnet impliserer at Schibsted Norge bør jobbe for å tydeliggjøre mandater og ansvarsområder på disse områdene for å sikre at den nye organisasjonsstrukturen virker etter sin intenderte hensikt. Et interessant aspekt er imidlertid at selv om mandatene tydeliggjøres, vil det fremdeles være utfordringer knyttet til at redaksjon og kommersiell enhet er adskilt i forskjellige selskaper. Dette er som følge av avhengigheten mellom de to sidene, og at ulike avveininger kan skape friksjon og behov for forhandlinger. Spørsmålet er derfor om det tradisjonelle skillet mellom redaksjon og kommersielt er levedyktig, ettersom skillet utgjør en reell risiko for at det blir for stor avstand mellom de to sidene. Selskapet bør derfor vurdere om det kan gjøres organisatoriske tilpasninger for å forbedre dette, som forhindrer stor avstand og samtidig opprettholder lokalt eierskap og identitet til merkevarene.

Ettersom Schibsted Norge har implementert en matrisestruktur i en distribuert organisasjon, fremgår det at den geografiske avstanden har ført til nye utfordringer knyttet til samhold og tilhørighet. Flere av informantene etterlyser en mer samkjørt felles kultur for Schibsted Norge

Abonnementsmedia, som medarbeidere og ledere kan identifisere seg med. Dette impliserer at det må settes av mer tid til å fokusere på den menneskelige dimensjonen i endringsprosessen. Vi anbefaler derfor at det brukes mer tid på ulike tiltak som blant annet teambuilding, kurs, turer og sosiale tilstelninger. Slike tiltak kan bidra til å forbedre samarbeidet på tvers, ettersom det legger til rette for at ledere og medarbeidere kan møtes og bli bedre kjent, samt bygge opp tillit til hverandre.

Videre fremgår det at en del av problemene i det daglige er knyttet til at matrisen er en ny og krevende arbeidsform som ikke alle innehar kompetansen til eller håndterer og jobbe i. Det bør derfor investeres mer tid og ressurser i å administrere og innføre de nye prinsippene. Ansatte og ledes kunnskap og kompetanse må utvikles for å lære hvordan man jobber på tvers av både ulike enheter og geografier. Lederutviklingsprogrammet, Schibsted Pace, er et globalt tiltak som er iverksatt på leder- og mellomledernivå. En anbefaling er derfor at det investeres i utvikling av et tilsvarende program for medarbeidere. Slik kan medarbeidere bli tryggere på å håndtere nye samarbeidsformer i det daglige og kunne forholde seg til flere ledere samtidig.

Vi håper at studiens funn kan være et positivt bidrag til Schibsted Norge.

7.4 Forslag til videre forskning

Studien gir ikke svar på om funnene som er avdekket gjelder for andre mediehus i bransjen. Det kunne med dette ha vært interessant å studere funnene videre enten gjennom en kvantitativ studie eller gjennom casestudier av andre mediebedrifter. Ved å utforske andre mediebedrifter kan funnene sammenlignes for å avdekke om det er likheter i strukturell tilpasning og om motivene bak samsvarer med våre funn. Hvis dette er tilfelle, kan det videre studeres om tilpasningene har hatt samme virkninger og utfordringer. Dersom studiene avdekker funn som samsvarer med funn fra vår studie, kan funnene i større grad generaliseres.

Ettersom Schibsted Norge nylig har gjennomført omstruktureringen, vil det være interessant å studere virkningene av endringene som er gjort på et senere tidspunkt. Dette vil gi innsikt i om tiltakene har fungert etter intensjonen og hatt ønsket virkning. Dersom det er tilfelle kan det gi viktig innsikt for andre mediehus som vurderer å iverksette liknende tiltak.

Videre hadde det vært interessant å utvide studien ved å gå mer i dybden på medarbeider og- eller mellomledernivå. Dette kunne bidratt med ytterligere innsikt i hvordan matrisen fungerer i praksis og avdekke om det oppleves andre utfordringer på lavere nivå. Det gir også mulighet for å sammenligne ledernes oppfatninger og holdninger opp mot mellomledere og medarbeideres syn. Studien vil på denne måten se om det er samsvar mellom ledernes, mellomlederes og medarbeidernes perspektiver og oppfatninger.

7.5 Metodiske begrensninger ved studien

Studiens omfang representerer enkelte begrensninger. Ettersom vi har hatt begrenset med tid og ressurser tilgjengelig under arbeidet, har vi kun inkludert 13 ledere som har vært delaktig i endringsprosessen. Vi anser dette som et representativt utvalg, ettersom alle gjennom sin delaktighet og posisjon kan sies å ha relevant innsikt i sentrale trekk ved prosessen og organisasjonen som sådan. Det kunne imidlertid vært aktuelt å inkludere medarbeidere og flere ledere i vårt utvalg for å belyse flere perspektiver, noe som kunne bidratt til å gi et mer helhetlig og pålitelig resultat.

Ettersom vi kun studerer Schibsted Norge gjennom et enkelt case på et gitt tidspunkt, vil funnene våre i liten grad kunne generaliseres til andre mediebedrifter. Dette utgjør en svakhet ved studiens validitet. Generaliserbarhet var imidlertid ikke formålet med studien. Formålet var å oppnå utvidet innsikt tilknyttet organisatoriske tilpasninger i mediebransjen, som videre kan danne grunnlag for videre utforsking.

Studiens empiriske kontekst utgjør en begrensning for vår studie, ettersom mediebransjen er svært dynamisk og i kontinuerlig endring. Dette har gjort det vanskelig å isolere og avgrense seg til å se på en konkret endring. En svakhet er derfor at funnene som er avdekket knyttet til den siste omstruktureringen, kan være et resultat av tidligere eller parallelle prosesser. Ettersom omstruktureringen nylig er gjennomført, er man på et relativt tidlig stadie, og endringenes implikasjoner på organisasjonen kan dermed utvikle og forandre seg over tid. På bakgrunn av dette vil det være vanskelig å etterprøve våre funn, noe som reduserer studiens reliabilitet.

8. Litteraturliste

- Aldridge, Ø., & Lylum, F. (2013, 07.mars). I år tjener Google 1,3 mrd. på våre nettsøk. *Aftenposten*. Hentet fra http://www.aftenposten.no/okonomi/I-ar-tjener-Google-1_3-mrd-pa-vare-nettsok-126097b.html
- Altenborg, E. (1998). Styring av interne forretningsenheter: Evnen til å utnytte synergier i konsern. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/styring-av-interne-forretningsenheter-evnen-til-aa-utnytte-synergier-i-konsern>
- Anand, N., & Daft, R.I. (2007). What is the Right Organization Design? *Organizational Dynamics*, 36, 329-344.
- Anthony, R.N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G. H., Kraus, K., & Nilsson, G. (2014). *Management Control Systems*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Barland, J. (2012). *Journalistikk for markedet* (Doktoravhandling). Universitetet i Oslo Institutt for medier og kommunikasjon, Oslo. Hentet fra <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/34065/dravhandling-barland.pdf?sequence=2>
- Barney, J. B. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Bastiansen, H. G. (2014). Fra konflikt til konsensus? Partipressens fall og konsekvensene for journalistikken. *Pressehistorisk tidsskrift*, 21, 16-46. Hentet fra http://www.pressetidsskrift.no/content/uploads/pub/2014/08/NPF_Tidsskrift_21_2014.pdf
- Baumann, S. (2013). Adapting to a Brave New World. Innovative Organisational Strategies for Media Companies. I T. Storsul & A. H. Krumsvik (Red.). *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*. (s.77-93). Gøteborg: Nordicom.
- Bech-Karlsen, J. (2008). *Mediekrise? Forsøk på en diagnose og forslag til medisiner*. Handelshøyskolen BI, Oslo

- Bjørkeng, P. G. (2011, 18.oktober). Nå leser vi aviser på mobilen. *Aftenposten*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/kultur/Na-leser-vi-aviser-pa-mobilen-576508b.html>
- Busch, T., Dehlin, E., & Vanebo, J.O. (2010). *Organisasjon og organisering* (6.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Colbjørnsen, T. (1995). *Reisen til markedet: Organisasjonsutforming for økt konkurranse*. Otta: TANO.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Collis, D., Young, D., & Goold, M. (2007). The Size, Structure, and Performance of Corporate Headquarters. *Strategic Management Journal*, 28, 383-405.
- comScore & TNS Gallup. (2015). Årsrapport Internettbruk 2015. Hentet fra http://www.tnslistene.no/aarsrapport/files/Aarsrapport_internettbruk_2015.pdf
- Daft, R., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design: An International Perspective* (2nd ed.). Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Deloitte. (2016) . Organisasjonsdesign. Hentet fra <http://www2.deloitte.com/no/no/pages/human-capital/solutions/organisasjonsdesign.html>
- Dimmen, T. (2012). Lokalavisformelen. Ein studie av lokale få dagsaviser (28). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/154245/RAPPORT%20nr.%2028-Dimmen.pdf?sequence=1>
- Douma, S., & Schreuder, H. (2013). *Economic Approaches to Organizations* (5th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Enehaug, H., & Thue, T. (2007). *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser* (AFI-rapport 1/2007). Hentet fra <http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/organisasjonskultur.pdf>

-
- Etzioni, Amitai. (1978). *Moderne organisasjoner*. Oslo: Tanum-Norli A/S.
- FINN.no. (2016). FINN.no - Mulighetenes marked. Hentet fra http://www.finn.no/finn/article/finn_about_us?template=templates/static_template.jsp
- Fosse, C. S. (2008). *Historien om Media Norge – En analyse av argumentasjon rundt dannelsen av Media Norge-fusjonen* (Masteroppgave). Bergen. Hentet fra http://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/2934/47383228.pdf;jsessionid=82C224FCB01A66484E6ED78EFE3DFF69.bora-uib_worker?sequence=1
- Galbraith, J. (2009). *Designing Matrix Organizations that Actually Work: How IBM, Procter & Gamble and Others Design for Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gaughan, P.A. (2011). *Mergers, acquisitions and corporate restructuring* (5th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies* (4th ed.). Essex: Financial Times Prentice Hall.
- Helgesen, T. & Gaustad, T. (2002). *Medieøkonomi. Strategier, markedsføring, medierettigheter*. Nesbyen: Stølen.
- Hill, C.W.L., Hitt, M., & Hoskisson, R.E. (1992). Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. *Organization Science*, 3, 501-521.
- Hofseth, A. (2013, 20.september). Betalingsmurene kommer til norske nettaviser. *NRKbeta*. Hentet fra <https://nrkbeta.no/2013/09/20/betalingsmurene-kommer-til-norske-nettaviser/>
- Intervju høst. (2016a). Bakgrunns-intervju. (Axe, M. & Johansen, A., Intervjuere)
- Intervju høst. (2016b). Intervju i Schibsted. (Axe, M. & Johansen, A., Intervjuere)
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2.Utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Jakobsen, E.W., & Lien, L. (2015). *Ekspansjons og konsernstrategi* (2. Utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Jones, G.R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7th ed.) Upper Saddle River, N.J: Pearson Education Limited.
- Kundeportal Bergens Tidende. (2016). Organisasjonen. Hentet fra <https://kundeportal.bt.no/om-bt/organisasjonen/>
- Kusstatscher, V., & Cooper, C.L. (2005). *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Matriseorganisasjon. (2009). I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/matriseorganisasjon>
- Mediebedriftene. (2014). Mer enn 30 prosent av opplaget er nå digitalt. Hentet fra <http://www.mediebedriftene.no/Tall--Fakta1/Oplagstall/mediehus-2014/>
- Mediebedriftene. (2016). Medietall 2015. Hentet fra http://www.mediebedriftene.no/globalassets/medietall2015/presentasjon_medietall-2015.pdf
- Medietilsynet. (2016). *Økonomi i norske medievirksomheter 2011-2015*. (Medieøkonomirapporten 2016). Hentet fra <http://www.medietilsynet.no/globalassets/publikasjoner/2016/medieøkonomirapporten-2015.pdf>
- Medienorge. (2015, 18. desember). Schibsted. Hentet fra <http://medienorge.uib.no/fakta/konsern/33>
- Medienorge. (2016a). Opplagstall for norske aviser- resultat 2015 (papiropplag). Hentet fra <http://medienorge.uib.no/statistikk/medium/avis/190>
- Medienorge. (2016b). Opplagstall for norske aviser- resultat 2015 (digitalt opplag). Hentet fra <http://medienorge.uib.no/statistikk/medium/avis/190>
- Michalsen, G. (2015, 5.mars). Verken Dagbladet, VG eller Nettavisen var først: 6.mars 1995

-
- ble Brønnøysunds Avis den første på nett. *M24*. Hentet fra <http://www.m24.no/artikler/verken-dagbladet-vg-eller-nettavisen-var-forst-6-mars-1995-ble-bronnoysunds-avis-den-forste-pa-nett/359973>
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization. *Management Science*, 26 (3), 322-341.
- Mjelde, M.E., & Nesheim, T. (2015). Ledelse i ulike kontekster. *Magma*, 2, 62-72. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-i-ulike-kontekster>
- Munch, D. (2012, 5.september). Medierevolusjonen krever omstilling. *Aftenposten*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Medierevolusjonen-krever-omstilling-145259b.html>.
- Nesheim, T. (2016). *Utfordringer i flerdimensjonale organisasjoner*. Upublisert manuskript.
- Nisja-Wihelmsen, P. (2006). Hva kan du om Nettavisen?. *Nettavisen*. Hentet fra <http://www.nettavisen.no/788257.html>
- Nygard-Hansen, H-P. (2016, 2.november). Facebook er et teknologiselskap, ikke et mediehus. Hentet fra <http://hanspetter.info/2016/11/facebook-teknologiselskap-mediehus/>
- Pettersen, Ø. B. (2016a). Aftenposten. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/Aftenposten>
- Pettersen, Ø. B. (2016b). Bergens Tidende. I *Store norske leksikon*. Hentet fra https://snl.no/Bergens_Tidende
- Pettigrew, A., Woodman, R.W. & Cameron, K.S (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44, 697-714.
- Rathke, C., & Nygaard, L. S. (2015). *Tilpasning av intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer i mediebransjen. En kvalitativ eksplorerende studie gjennomført i*

den norske mediebransjen (Masteroppgave). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2383283/masterthesis.pdf?sequence=1>

Roberts, J. (2004). *The modern firm*. New York: Oxford University Press Inc.

Roppen, J. (2003). *Orklas lange revolusjon. Konsern, redaktører og journalistikk i Orkla Medias norske aviser 1985-2000* (Doktoravhandling). Institutt for medievitenskap, Universitetet i Bergen.

Roppen, J. (2004). *Medieindustrien: ei innføring i medieøkonomi*. Oslo: Samlaget

Rørvik, R., & Nesheim, T. (2010). *Nedbemanning og omstilling i store norske mediebedrifter- drivkrefter, trender, utfordringer*. (SNF-rapport nr. 02/10). Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165063/R02_10.pdf?sequence=1

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6th ed.). Essex: Pearson Education Limited

Schibsted. (2015, 24. november). Schibsted offentliggjør ny organisasjon og trapper opp innen produkt og teknologi. Hentet fra <http://www.schibsted.com/no/Pressesenter/Nyheter/2015/Schibsted-offentliggjor-ny-organisasjon--og-trapper-opp-innen-produkt-og-teknologi/>

Schibsted. (2016a). Historie. Hentet fra <http://www.schibsted.com/no/Om-Schibsted/Historie/>

Schibsted. (2016b). Schibsted Norge. Hentet fra <http://www.schibsted.com/no/Om-Schibsted/Schibsted-Norge/>

Schibsted. (2016c). Årsrapport Schibsted Media Group 2015. Hentet fra [http://www.schibsted.com/Global/AnnualReport/Annual report 2015/Arsrapport_Schibsted_2015_NO_net.pdf](http://www.schibsted.com/Global/AnnualReport/Annual%20report%202015/Arsrapport_Schibsted_2015_NO_net.pdf)

-
- Schibsted. (2016d). Bergens Tidende. Hentet fra <http://www.schibsted.com/no/Mediehus/Bergens-Tidende/>
- Schibsted. (2016e). Stavanger Aftenblad. Hentet fra <http://www.schibsted.com/no/Mediehus/Stavanger-Aftenblad/>
- Schibsted. (2016,f). Fædrelandsvennen. Hentet fra <http://www.schibsted.com/no/Mediehus/Fadrelandsvennen/>
- Schibsted. (2016g, 9. juli). The largest publishers in Norway and Sweden unite product and tech to forge the future of journalism. Hentet fra <http://www.schibsted.com/en/Press-Room/News-archive/2016/The-largest-publishers-in-Norway-and-Sweden-unite--product-and-tech-to-forge-the-future-of-journalism/>
- Stavanger Aftenblad. (2012, 16. februar). Media Norge blir Schibsted. *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <http://www.aftenbladet.no/lokalt/Media-Norge-blir-Schibsted-453714b.html>
- Statistisk Sentralbyrå. (2016, 16.april). Norsk mediebarometer, 2015. Hentet fra <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/statistikker/medie/aar/2016-04-14>
- Storsul, T., & Krumsvik, A. H. (2013) . What is Media Innovation? I T. Storsul & A. H. Krumsvik (Red.). *Media Innovations. A Multidisciplinary study of Change*. (s. 13-29). Gøteborg: Nordicom
- Sy, T., & D'Annunzio, L. (2005). Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives. *Human Resource Planning* , 28 (1), 39 - 48.
- Tinius Trust. (2016). Vedtekter (Norwegian). Hentet fra <https://tinius.com/about/vedtekter>
- Trautwein, F. (1990). Merger motives and merger prescriptions. *Strategic Management Journal*, 11, 283-295.
- Wilberg, E. (2008). *Mediaprospect'09. En analyse og noe tankegods foran budsjettåret 2009*. Rapport skrevet på oppdrag fra Mediebedriftenes Landsforening.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Collier Macmillan Publishers, Inc.

Worren, N. (2012). *Organisation Design: Re-defining complex systems*. Essex: Pearson Education Limited

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). California: SAGE Publications

Østbye, H. (2000). *Hvem eier norske massemedier?* (Makt-og demokratiutrednings rapportserie 2000). Hentet fra http://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapporter/rapp2000/Rapport25.html#_Toc500855973

Østbye, H., & Kvalheim, N. (2009). *I konsernets øyne er redaksjonen en utgiftspost. Rapport om aviser, konsern og avisøkonomi* (Norsk Journalistlag 2009). Hentet fra <http://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/3260/Aviskonsern-NJ2009.pdf?sequence=1>

9. Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Henvendelse til Schibsted Norge

Hei,

Vi er to masterstudenter fra NHH som skal skrive masteroppgaven vår denne høsten innenfor profilen Strategi og Ledelse. Vår veileder er Torstein Nesheim, Ph.D., Adjunct Professor og Senior Researcher ved Samfunns- og Næringslivsforskningens instituttet (SNF) tilknyttet NHH.

Vi skal skrive innen temaet strategiske og organisatoriske tilpasninger i mediebedrifter som følge av endringer innad i bransjen. Innen dette temaet ønsker vi å studere hvordan Schibsted Norge har tilpasset seg organisatorisk for å møte eksterne strukturendringer i mediebransjen, samt bakgrunnen og motivene bak dette. Vi ønsker videre å se på hvordan den nye organiseringen har påvirket organisasjonen.

Vi ønsker å bruke intervjuer for å få en bedre innsikt i og kartlegge hvordan dere har håndtert og tilpasset dere eksterne strukturendringer. Vi ønsker ikke å bedømme, da oppgavens formål er å gi en beskrivelse av endringene.

Vi hadde satt stor pris på om du har tid og mulighet til å bidra med din innsikt. Dersom dette er noe du kan hjelpe med, avtaler vi gjerne nærmere tidspunkt for intervju.

Vi ser frem til å høre fra deg.

På forhånd tusen takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Anette Bjørsvik Johansen & Martine Axe

9.2 Vedlegg 2: Intervjuguide bakgrunns-intervju

Intervjuguide bakgrunns-intervju

Presentasjon gitt i begynnelsen av intervjuet

- Takke for at informanten tar seg tid og ønsker å delta
- Introduksjon av oss selv
- Introduksjon av oppgaven - tema, bakgrunn og formål
- Forklare hvordan dataene vil bli brukt
- Avklare om det er ok at vi gjør opptak av intervjuet. Sørge for samtykke av opptak. Forklare informanten at dette er for å sikre en bedre dialog.
- Spørre om vi kan stille oppfølgingsspørsmål under intervjuet
- Bekrefte avsatt tid (ca.1-1,5 time)
- Spørre om noe er uklart og om informanten har noen spørsmål

Intervjuspørsmål

Ved starten av intervjuet

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
2. Hva er din rolle i mediebransjen i dag?

Mediebransjen

Forandringer og utfordringer

3. Kan du gi et overblikk over situasjonen som mediebransjen befinner seg i i dag?
4. Hvordan finansierer mediebedriftene sin virksomhet, og kan du kort beskrive hvordan dette har endret seg over tid?
5. Hva slags endringer står mediebransjen ovenfor?
6. Hvilke konsekvenser har situasjonen for det norske mediemangfoldet?
7. Hvilke tiltak kan mediehusene iverksette for å møte disse utfordringene?
8. Hvordan ser fremtiden ut for de norske mediehusene? Er det sannsynlig at kjente mediehus vil forsvinne i fremtiden?

-
9. Hvilke teknologiske trender vil vi se for norske medier i 2016 og fremover?
 10. Hvordan påvirker konkurransen fra internasjonale medier som Facebook og Google, de norske mediehusene?
 11. Kan du beskrive hvordan denne konkurransen tvinger mediehusene mot økt samarbeid?

Schibsted

(Presisere at vi ser på den norske delen av konsernet)

Generelt

12. Hvilken rolle har Schibsted Norge i dagens mediebilde?
13. Er Schibsted Norge mer utsatt for konkurranse enn andre store mediehus (Polaris Media, Amedia etc.) ?
14. Hva vil du si var bakgrunnen og motivet for at mediehusene fikk et fusjonert eierskap?
15. Hvilke konsekvenser har et felles eierskap for mediehusene og konsernet?

Sammenslåing av mediehus

16. Hvilke teknologiske tiltak (apper, nye betalingsmodeller) iverksetter Schibsted Norge for å møte den økende konkurransen fra internasjonale medier?
17. Hvordan finansieres slike tiltak?
18. Hva mener du er motivet for at Schibsted Norge slår sammen de fire abonnementsmediehusene? Kan du beskrive bakgrunnen for at det har vært en økende integrasjon over tid?
19. Kan du beskrive hvordan en slik omstilling kan være fordelaktig for konsernet?
20. Hva slags konsekvenser kan sammenslåingen av de fire abonnementsmediehusene ha for det store mediebildet?
21. Hva slags konsekvenser vil det få dersom redaksjonene i de fire abonnementsmediehusene blir slått sammen til en enhet? (Vil dette endre innholdet i produktene, vil det endre arbeidsmåte i og mellom enheter, fokus mot målgrupper, fokus på deling etter publisering)

22. Kan du utdype hvilke utfordringer en slik omstilling som Schibsted Norge har gjennomført vil ha for konsernet og de fire involverte abonnementsmediehusene?
23. Kan sammenslåingen påvirke kvaliteten av Schibsted Norges og de fire abonnementsmediehusenes produkter?
24. Hvilke konsekvenser har utviklingen for journalistenes rolle? Har det ført til nye kompetansekrav, i så fall hvilke?
25. Hvordan bygges ny kompetanse inn i organisasjonen? Er det ny kompetanse i eksisterende avdelinger eller bygges det opp nye team og enheter?
26. Har du kjennskap til navn på og hvilke typer enheter og fellesfunksjoner som Schibsted Norge har opprettet og bruker i dag?
27. Hvilke konsekvenser kan en reduksjon av antall årsverk ha?
28. Hvordan kan nedbemanning i hvert abonnementsmediehus påvirke sluttproduktene?

Før intervjuet avsluttes

29. Er det noe mer du ønsker å legge til?

Til slutt

- Informere om at vi kan sende transkriberingen av intervjuet til informanten for godkjenning
- Igjen takke for at informanten tok seg tid til å stille opp.

9.3 Vedlegg 3: Intervjuguide Schibsted Norge

Intervjuguide

Presentasjon gitt i begynnelsen av intervjuet

- Takke for at informanten tar seg tid og ønsker å delta
- Introduksjon av oss selv
- Introduksjon av oppgaven - tema, bakgrunn og formål
- Forklare hvordan dataene vil bli behandlet
- Avklare om det er ok at vi gjør opptak av intervjuet. Sørge for samtykke av opptak. Forklare informanten at dette er for å sikre en bedre dialog.
- Spørre om vi kan stille oppfølgingsspørsmål under intervjuet
- Bekrefte avsatt tid (ca.1-1,5 time)
- Spørre om noe er uklart og om informanten har noen spørsmål
- Presisere at vi studerer Schibsted Norge, med fokus på endringene som trådte i kraft fra 1.april. Vi ønsker å ha fokus på innholdet i endringene, ved å se på hva som blir endret, og hvem og hva i organisasjonen som berøres som følge av dette.

Intervjuspørsmål

Ved starten av intervjuet

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
2. Kan du fortelle litt om din stilling i Schibsted Norge?
3. Hva har din rolle vært i endringsprosessen?
4. Hvor i endringsprosessen vil du si at dere er nå?

Organisasjonens omgivelser

5. Hvilke eksterne strukturendringer preger mediebransjen nå?
6. Kan du fortelle litt om hvordan disse endringene påvirker dere?
7. Hvordan vil du si at de eksterne strukturendringene har påvirket hvordan dere har funnet det hensiktsmessig å organisere dere?

For å forstå innholdet i endringene og hvordan endringene påvirker organisasjonen, ønsker vi å danne oss et bilde av hvordan Schibsted Norge var organisert før endringene trådte i kraft. Vi har derfor noen spørsmål knyttet til hvordan organisasjonsstrukturen så ut før 1.april:

8. Kan du beskrive hvordan Schibsted Norge som helhet og de fire abonnementsmediehusene var organisert før omstruktureringen?
9. Kan du beskrive hvordan og hvorfor Schibsted Norge har blitt et mer og mer integrert konsern over tid?
10. Kan du beskrive fordelene ved å være en del av et stort konsern?
11. Har deres tilhørighet til et konsern hatt innvirkning på hvordan dere møter de eksterne strukturendringene? Kan du utdype hvordan?
12. Kan du beskrive hvordan det skapes synergieffekter på tvers av forretningsområder i konsernet?

Bakgrunn for omstrukturering

13. Kan du fortelle litt om grunnen til at dere besluttet å gjennomføre en slik omstrukturering?

Motiv og intensjon bak de strukturelle endringene

14. Hvordan kan omstruktureringen og endringene som gjøres være fordelaktig for dere som konsern?
15. Hvilke synergieffekter ønsker dere å oppnå ved sammenslåingen av de kommersielle avdelingene i de fire abonnementsmediehusene?

Strukturelle endringer i Schibsted Norge med virkning fra 1.april 2016

16. Kan du beskrive hvilke endringer som er gjort i organisasjonsstrukturen og den interne organiseringen i konsernet?
17. Hvilke deler av konsernet berøres av disse endringene?
18. Hvordan påvirker omstruktureringen arbeidsdelingen i konsernet? Kan du beskrive hvordan arbeidet er delt opp i enheter og avdelinger?

-
19. Hvordan er den kommersielle enheten organisert? Hva er hensikten med denne organiseringen? (Lokasjon av ansatte)
 20. Hvilken rolle har stab-støttefunksjonen i matrisen?
 21. Kan du si noe om de store linjene om hvordan samhandlingen i matrisen fungerer?
 22. Kan du beskrive hvordan den nye organisasjonsstrukturen påvirker avhengigheten mellom de ulike merkevarene og kommersiell enhet?
 23. På hvilken måte påvirker den nye organisasjonsstrukturen, kommunikasjon og deling av informasjon i Schibsted Norge?
 24. Kan du beskrive hvordan ansvar, autoritet, og beslutningsmyndighet er fordelt i selskapet?
 - a. Har beslutningsmyndighetene i større grad blitt desentralisert eller mer sentralisert som følge av endringen, i så tilfelle på hvilken måte?
 25. Hvordan påvirker endringene dere har gjort kravet til bemanning?
 26. Kan du beskrive hvordan endringene har påvirket krav til kompetanse og kunnskap blant de ansatte?
 - a. Er det en tendens til at avdelingene i abonnementsmediehusene blir større med bredere kompetanse?
 27. Kan du beskrive hvordan den nye organiseringen med en kommersiell felles enhet påvirker den interne ressursallokeringen?
 28. Hvordan påvirker endringene som er gjort krav til teknologi og utvikling i konsernet?
 29. Hvordan påvirker den nye organiseringen fleksibiliteten i konsernet?
 30. Hvordan påvirker den nye organiseringen spesialiseringen i konsernet?

Intern organisering i abonnementsmediehusene

31. Kan du beskrive eneleder- modellen som brukes i de fire abonnementsmediehusene, og hva som er hensikten med en slik modell? (Altså hva som er hensikten med at sjefredaktøren også er administrerende direktør)
32. Påvirker sammenslåingen av de kommersielle avdelingene hvordan redaksjonene er organisert internt i de fire abonnementsmediehusene?
 - a. Er det sannsynlig at det vil bli gjort endringer i forhold til hvordan redaksjonene er organisert i fremtiden?

Utfordringer og konsekvenser som følge av de strukturelle endringene

33. Kan du beskrive hvilke utfordringer endringene dere har gjort har bydd på eller kan by på i fremtiden?
34. Hvilke konsekvenser har omstruktureringen hatt for organisasjonskulturen i konsernet?
35. Hvilke utfordringer kan man få i forhold til kvalitet på produktene som lages og leveres?
36. Kan det by på utfordringer i forhold til å ivareta hvert abonnementsmediehus?

Erfaringer så langt

37. Har endringene vært vellykket?
38. Hvordan opplever dere at endringsprosessen har vært?
39. Var det stor motstand/uenighet fra de ulike abonnementsmediehusene?

Før intervjuet avsluttes

40. Er det noe mer du ønsker å legge til?

Til slutt

- Informere om at vi kan sende transkriberingen av intervjuet til informanten for godkjenning.
- Igjen takke for at informanten tok seg tid til å stille opp.
- Sørge for å få signert samtykkeerklæring fra informanten.

9.4 Vedlegg 4: Intervjuguide sjefredaktør

Intervjuguide sjefredaktør

Presentasjon gitt i begynnelsen av intervjuet

- Takke for at informanten tar seg tid og ønsker å delta
- Introduksjon av oss selv
- Introduksjon av oppgaven - tema, bakgrunn og formål
- Forklare hvordan dataene vil bli behandlet
- Avklare om det er ok at vi gjør opptak av intervjuet. Sørge for samtykke av opptak. Forklare informanten at dette er for å sikre en bedre dialog.
- Spørre om vi kan stille oppfølgingsspørsmål under intervjuet
- Bekrefte avsatt tid (ca.1-1,5 time)
- Spørre om noe er uklart og om informanten har noen spørsmål
- Presisere at vi studerer Schibsted Norge, med fokus på endringene som trådte i kraft fra 1.april 2016.

Ved starten av intervjuet

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
2. Kan du fortelle litt om din stilling i Schibsted Norge?
 - a. Hva er dine hovedoppgaver som sjefredaktør i abonnementsmediehuset?
 - b. På hvilken måte er Schibsted Norge involvert i de fire abonnementsmediehusenes daglige drift?
3. Hva har din rolle vært i endringsprosessen? Har du fått ny stilling?
4. Hvor i endringsprosessen er dere nå?

Organisasjonens omgivelser

5. Hvilke eksterne strukturendringer preger mediebransjen nå?
6. Kan du fortelle litt om hvordan disse endringene påvirker dere?
7. Hvordan vil du si at de eksterne strukturendringene har påvirket hvordan dere har funnet det hensiktsmessig å organisere dere?

For å forstå innholdet i endringene og hvordan endringene påvirker organisasjonen, ønsker vi å danne oss et bilde av hvordan Schibsted Norge var organisert før endringene trådte i kraft. Vi har derfor noen spørsmål knyttet til hvordan organisasjonsstrukturen så ut før 1.april:

8. Hvordan var abonnementsmediehuset organisert før omstruktureringen fant sted?
9. Kan du beskrive hvordan og hvorfor Schibsted Norge har blitt et mer og mer integrert konsern over tid?
10. Kan du beskrive fordelene ved å være en del av et stort konsern?
11. Kan du beskrive hvordan det skapes synergieffekter på tvers av forretningsområder i konsernet?

Bakgrunn og motiv for omstrukturering

12. Kan du fortelle litt mer om grunnen til at dere besluttet å gjennomføre en slik omstrukturering?
13. Hvordan kan endringene som gjøres være til fordel for abonnementsmediehuset, og Schibsted Norge som helhet?
14. Hvilke synergieffekter ønsker dere å oppnå ved sammenslåingen av de kommersielle avdelingene i de fire merkevarene?

Omstrukturering

Endring i intern organisering og organisasjonsstruktur

15. Kan du beskrive hvilke endringer dere har gjort i organisasjonsstrukturen?
16. Hvordan påvirker omstruktureringen arbeidsdelingen? Kan du beskrive hvordan arbeidet er delt opp i enheter og avdelinger?
17. Hvordan er kommersiell enhet organisert? Hva er hensikten med denne organiseringen? (Lokasjon av ansatte)
18. Hvilken rolle har stab-støttefunksjonen i matrisen?
19. Kan du si noe om de store linjene i matrisen, altså hvordan samhandlingen fungerer?
20. Kan du beskrive hvordan den nye organisasjonsstrukturen påvirker avhengigheten mellom merkevarene og kommersiell enhet?

-
21. På hvilken måte påvirker den nye organisasjonsstrukturen, kommunikasjon og deling av informasjon i Schibsted Norge?
 22. Kan du beskrive hvordan ansvar, autoritet og beslutningsmyndighet er fordelt i konsernet?
 - a. Har beslutningsmyndigheten i større grad blitt desentralisert eller mer sentralisert, i så tilfelle på hvilken måte?
 23. Hvordan påvirker endringene kravet til bemanning?
 24. Hvordan påvirker endringene krav til kompetanse og kunnskap blant de ansatte?
 - a. Er det en tendens til at avdelingene i abonnementsmediehusene blir større med bredere kompetanse?
 25. Hvordan påvirker den nye organiseringen fleksibiliteten i konsernet?
 26. Kan du beskrive hvordan den nye organiseringen med en kommersiell felles enhet påvirker hvordan ressurser tildeles til de ulike abonnementsmediehusene? Har dette blitt mer utfordrende?
 27. Kan du beskrive hensikten med at enheter kjøper nødvendige ressurser/tjenester av andre enheter internt? For eksempel ved at dere må kjøpe trykkeritjenester av konsernet.
 28. Har forretningsenhetene mulighet til å benytte det eksterne markedet?

Intern organisering i abonnementsmediehusene

29. Kan du beskrive eneleder-modellen som brukes i de fire abonnementsmediehusene, og hva som er hensikten med en slik modell? (Altså hva som er hensikten med at sjefredaktøren også er administrerende direktør)
30. Påvirker sammenslåingen av de kommersielle avdelingene hvordan redaksjonene er organisert internt i de fire abonnementsmediehusene?
 - a. Er det sannsynlig at det vil bli gjort endringer i forhold til hvordan redaksjonene er organisert i fremtiden?

Utfordringer

31. Kan du beskrive hvilke utfordringer omstruktureringen har bydd på så langt eller kan by på i fremtiden?

32. Hvilke konsekvenser har omstruktureringen hatt for organisasjonskulturen i konsernet?
33. Hvilke utfordringer kan man få i forhold til kvalitet på produktene som lages og leveres?

Erfaringer

34. Har endringene vært vellykket?
35. Var det stor mostand fra de ulike abonnementsmediehusene?
36. Var det forretningsområder innad i de fire abonnementsmediehusene som ble flyttet sentralt slik at dere måtte reduserte antall årsverk innad i avisene?

Før intervjuet avsluttes

37. Er det noe mer du ønsker å legge til?

Til slutt

- Informere om at vi kan sende transkriberingen av intervjuet til informanten for godkjenning
- Igjen takke for at informanten tok seg tid til å stille opp.
- Sørge for å få signert samtykkeerklæring fra informanten

9.5 Vedlegg 5: Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Strategiske og organisatoriske tilpasninger i Schibsted Norge”

Kjære respondent

Schibsted Norge deltar i et forskningsprosjekt i forbindelse med en masterutredning ved NHH der vi forsker på strategiske og organisatoriske tilpasninger som følge av eksterne strukturendringer i mediebransjen.

Studien er en del av forskningsprogrammet FOCUS (Future Oriented Corporate Solutions) og veileder for prosjektet er Torstein Nesheim, Ph.D., Adjunct Professor og Senior Researcher ved Samfunns- og Næringslivsforsknings instituttet (SNF) tilknyttet NHH. Vi håper og tror undersøkelsen kan bidra til ny kunnskap som Schibsted Norge kan benytte for å utvikle seg videre.

Alle personopplysninger vil bli behandlet strengt konfidensielt. Dataene vil etter innsamling bli anonymisert, og arkivert ved prosjektets slutt (20.12.2016). I den ferdige oppgaven vil kun bedriftens navn og deltakernes stillingsbeskrivelse publiseres. Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du har spørsmål til prosjektet send gjerne mail til martine_axe@live.no eller anette_johansen@hotmail.com.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Vi setter stor pris på ditt bidrag!

Med Vennlig Hilsen

Anette Bjørsvik Johansen & Martine Axe

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)