

Gevinster av Schibsted-omorganisering?

Når ressursene blir færre, skruses medieorganisasjonene sammen på nye måter - for å ta ut samdriftsfordeler. Det krever mye av lederne.

Medier
Anette Johansen, Martine Axe og Torstein Nesheim

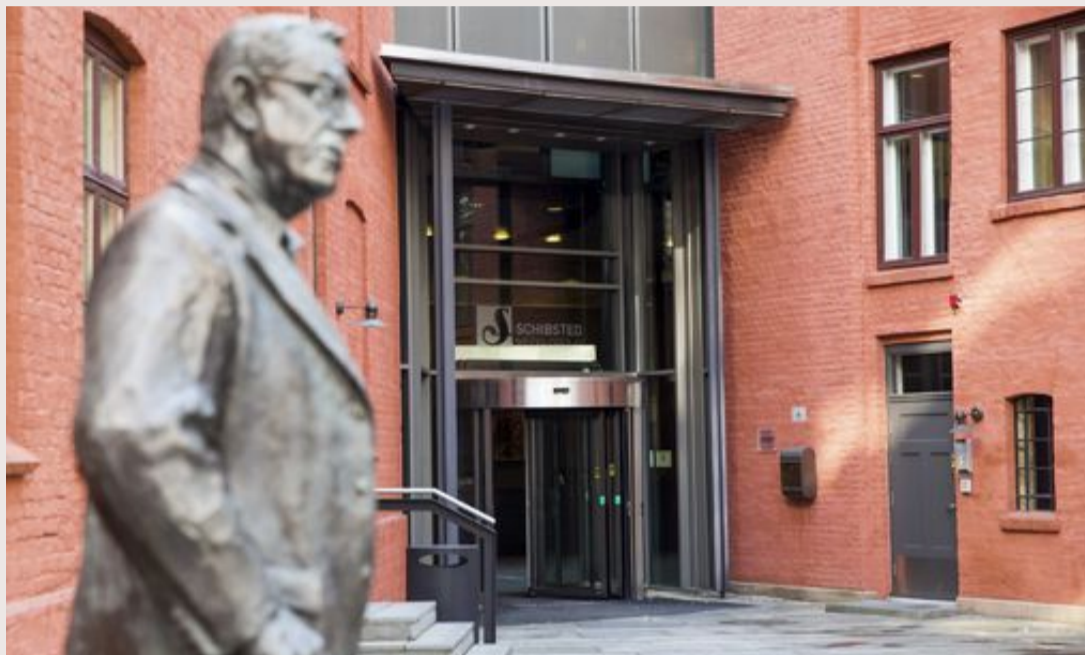


I følge DN 20. januar skal annonseselgerne i Schibsted Annonsemedia, VG og Finn.no nå jobbe sammen. Dette skjer ett år etter en større omorganisering samme sted. Stavanger Aftenblad, Fædrelandsvennen, Bergens Tidende og Aftenposten har felles enheter for kommersielle aktiviteter, trykk, distribusjon, HR og økonomi. Andre mediebedrifter går i samme retning. De slår sammen desker og redaksjoner på tvers av produkter, lager større enheter og sørger for økt innslag av matriseorganisering.

En slik organisering kan gi økt fleksibilitet, bedre utnyttelse av knappe ressurser, mer læring og bedre tilpasning til målgrupper.

Mediebedriftene møter imidlertid noen organisatoriske utfordringer. For å levere et ferdig medieprodukt kreves det viktige bidrag fra sideordnede enheter man har liten kontroll over. I de nye strukturene blir linjer og rapporteringsforhold mer komplekse og uklare, og ansvar sammenfaller ofte ikke med formell myndighet.

Vår masteroppgave fra NHH gir ny innsikt i hvordan



Innleggsforfatterens masteroppgave gir ny innsikt i hvordan Schibsted Norge har håndtert utfordringene ved å slå sammen desker og redaksjoner på tvers av produkter. Bildet viser inngangen til Schibsteds hovedkontor i Oslo. Foto: Håkon Mosvold Larsen/NTB Scanpix

Schibsted Norge har håndtert utfordringene. Fra april 2016 ble en rekke oppgaver skilt ut fra de fire merkevarene BT, Stavanger Aftenblad, Fædrelandsvennen og Aftenposten og organisert i egne organisatoriske enheter. Nå kombineres to organisasjonsprinsipper: organisering etter produkter rettet mot ulike lokale markeder, og i spesialiserte funksjoner som skal bidra inn mot alle produktene.

Vi har sett på samspillet mellom de fire redaksjonene og den nye kommersielle enheten.

Aktører som er på samme nivå, ikke hierarkisk ordnet, er nå avhengige av hverandre. De må i større grad utøve innflytelse gjennom nettverk, dialog og argumenter. En informant sier: «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».

Oppgaven viser også:

- De ansatte i kommersiell enhet opplever dobbel tilhørighet og må håndtere to ulike kulturer og type enheter. Man er primært knyttet til en spesialisert felles enhet som brukermarked eller annonse og rapporterer til i denne enheten. Samtidig er man samlokalisert med redaksjonen for en lokal merkevare og jobber mest mot denne. Mange opplever den nye strukturen som utfordrende, da den stiller nye krav til samarbeid og evne til å jobbe både vertikalt og horisontalt.

- De enkelte avdelingene er ikke samlokalisert, for at man skal ha nærhet til de lokale markedene. Dette forsterker utfordringene. For at samhandlingen skal fungere i disse organisatoriske enhetene, er man avhengig av god kommunikasjon og en felles organisasjonskultur over geografisk avstand.

- En fordel ved selvstendige

produktenheter, er at inntekter og kostnader kan knyttes direkte til den aktuelle merkevaren. I den nye organisasjonen opererer man nå med felles topp- og bunnlinje. Det er derfor vanskelig å henføre kostnader til hver enkelt merkevare.

Framtiden vil vise om man i Schibsted Norge klarer å håndtere ledelsesutfordringene i matrisen. Vi tror kostnadspress og krav til omstilling vil bidra til at norske mediehus i enda større grad «frikopler» ressurser og ansatte og legger større vekt på fellesfunksjoner og bidrag utenfra. For å realisere gevinster av disse endringene, må matriseutfordringene håndteres.

Martine Axe og Anette Johansen, masterstudenter ved NHH, og **Torstein Nesheim**, seniorforsker ved Samfunns- og næringslivsforskning ved NHH

På nattbordet Stein Torleif Bjella



Alder: 48
Stilling: Spellemann

- Et glass vann. Og lesebriller. Katten forsyner seg av vannet. Jeg har gitt opp. Jeg drikker av det samme glasset som katten. Og så har jeg masse bøker som ligger der. Det er mye rart der nå, nå for tiden leser jeg «Intet nytt fra Vestfronten».

- Selv om mange oppgir å ha lest klassikere tidligere, og noen oppgir et fromt ønske om å lese dem senere, er det nesten ingen som leser klassikere idet de ringes opp av denne spalten.

- Jeg har en bra boksamling som jeg kan plukke fra. Men ellers er det mye nytt jeg har lyst å lese. Som Kyrre Andreassens «For øvrig mener jeg at Karthago bør ødelegges». Og Vigdis Hjorths «Arv og miljø» ligger der.

- Og det er vanlig, at det ligger en del nyere norsk fremme?

- Ja. Jeg er interessert i det som rører seg. Men jeg leser sent. Jeg bruker lang tid.

- Hvordan går det med konsentrasjonsevnen, Bjella? Nattbordet må kontinuerlig undersøke om det utøves terror eller om han hvis navn aldri må nevnes har sagt noe selvmotsigende igjen.

- Ja, herregud. Det stjeler tid. Jeg er ellers en sånn som sovner foran nyhetene på fjernsyn. Så går jeg for å lese på sengen.

- Dette høres ut som et eneste langt stafettløp mellom sovetapper.

- Haha, ja. Det er en seng i hjørnet av stuggu, det er beste plassen å lese. Og på hytta og i fiskebua. På reise leser jeg sjelden, jeg må ha ro rundt meg. Jeg leste nylig «To søstre», den var flott å rase gjennom.

- Hva grep deg mest?

- Forfatterens arbeidsinnsats. Og hennes innsikt i en problemstilling jeg ikke har forstått mye av tidligere.

- En bok som har betydd mye for deg?

- Ingar Sletten Kolloens «Berre kjærleik og død» om Tor Jonsson, men så kjente jeg diktene hans først. Edgar Lee Masters «Spoon River Anthology».

- Hvordan kom du over «Spoon River»?

- Det var fordi Erlend Loe nevnte den en gang. Olav H. Hauges «Dikt i samling», selvfølgelig. Jeg glad i effektive korttekster.

- Da må du lese fjorårets «Um sakne springe blome» av Catharine Blaavinge Bjornevåg.

- Jeg har den faktisk stående hjemme.

DN
Dagens
Næringsliv

Sentralbord 22 00 10 00 Kundeservice 815 11 815 Annonse 22 00 10 75

Dagens Næringsliv
Christian Krohgs gate 16,
Postboks 1182 Sentrum,
0107 Oslo

www.dn.no

Redaksjonen etter kl. 16.30

Desken: 22 00 13 30

Etterbørs: 22 00 10 05

Finans/næringsliv: 22 00 13 64

Foto: 22 00 13 07

Innholdssjef: 22 00 10 03

Livsstil: 24 10 17 29

Nyhetsredaktør: 24 10 14 30

Politikk/utenriks: 22 00 10 04

Redaksjoner utenlands

Asia: +66 7622 597

Redaksjoner utenfor Oslo

Kristiansand: 38 07 13 00

Stavanger: 51 85 81 10

Tromsø: 47 82 84 99

Epost

annonse@dn.no

kundeservice@dn.no

redaksjonen@dn.no

utgavesjef@dn.no

Etterbørs

Epost: etterbors@dn.no

Kontaktperson:

Tinna Gudmundsdottir

Innlegg sendes til

etterborsdebatt@dn.no

Hovedinnlegg/kronikk:

Maks 4000 tegn (cirka

700 ord). Underinnlegg/

replikk: Maks 1000 tegn.