

USA Today

Pursuing the Network Strategy



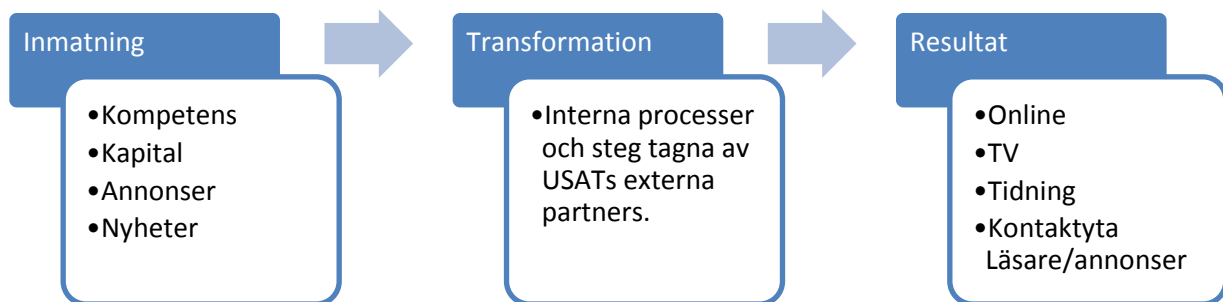
Innehållsförteckning

| | |
|--------------------------------|----|
| 1. Situationsbeskrivning | 3 |
| 1.1. Systemsynsättet | 3 |
| 1.2. Intressentsynsättet | 6 |
| 1.3. Affärsidésynsättet | 7 |
| 2. Problemområden | 8 |
| 2.1. Systemsynsättet | 8 |
| 2.2. Intressentsynsättet | 9 |
| 2.3. Affärsidésynsättet | 10 |
| 3. Handlingsalternativ | 10 |
| 3.1. Systemsynsättet | 10 |
| 3.2. Intressentsynsättet | 11 |
| 3.3. Affärsidésynsättet | 12 |
| 4. Slutsats | 12 |
| Organisationsförrändring | 12 |
| Spinn-off, sälja ONLINE | 13 |

1. Situationsbeskrivning

1.1. Systemsynsättet

För att förstå processen i vilken USA Today arbetar så behöver man analysera systemet det befinner sig i. Syftet är att klargöra vilka som medverkar i dess system och omgivande miljö. Systemet utgörs av organisationens ingående funktioner ur funktionsorganisationen som USA Today består av och den omgivande miljön består i huvudsak av annonsörer (kunder), målgrupperna¹.



Figur 1.1. USA Today på hög systemnivå.

För att förstå hur organisationen fungerar och hur störningar kan uppstå. Det inleds med en kort fördjupning i Inmatning och Resultat.

1.1.1 Inmatning

Kompetensen är den kunskap och kreativitet som finns inom organisationen för att lyckas genomföra den uppgift organisationen erbjuder sina principaler att utföra, organisationen ska även själv identifiera när den interna kompetensen inte är tillräcklig eller om kostnaden för att utföra överstiger kostnaden för att begära en extern part att utföra den. Detta sammanstrålar **principal-agentteorin**² men även **transaktionskostnadsteorin**³.

Kapitalet kommer inledningsvis från ägaren, men sedan täcker annonsörerna, prenumeranterna och lösnummerköparna kapitalbehovet.

Annonserna levereras av kunderna som köper plats i tidningen för att nå sin målgrupp.

Nyheter produceras av den egna nyhetsavdelningen alternativt köps in från externa parter, organisationen är övervägande för att producera egna nyheter.

¹ Med "målgrupperna" avses samtliga mottagare av den media som produceras, de som läser tidningen (prenumeranter, lösnummerköpare och övriga), de som besöker hemsida, de som tittar på tv kanalerna. Detta är USA Todays målgrupper och bland dessa finner man annonsörernas målgrupper.

² När man anlitar någon, en agent. Alternativt anlitas av någon, en principal.

³ Uppgiften utförs inom organisationen så länge det är mer kostnadseffektivt än att få den utförd av en agent.

1.1.2 Resultat

USA Today ("Organisationen") har olika resultat i sin transformation. Det produceras en tidning vid namn USA Today Newspaper ("USAT"), en tv kanal USA Today Live ("LIVE") samt en hemsida för att publicera nyheter USA Today Online ("ONLINE"). Processerna för att framställa material för dessa olika resultat kan skilja sig ändå från inmatning till resultat utan direkt interaktion.

Exponering av annonser, detta är det som organisationen bygger sin omsättning på och är ett av de viktigaste resultaten av transformationen. Utan annonserna finns det inget kapital för att återskapa transformationen vilket egentligen är från **resursberoendeteoriperspektivet**.

1.1.3 Potentiella störningar

Inmatning: Kompetens, kapital, annonser, nyheter.

Transformation: Intern konkurrens, funktionssynvinkel.

Resultat: Distribution, produktion, konkurrens, opinion.

1.1.4 Organisationsform

När jag tittar på organisationen ur ett tredjepartsperspektiv så uppfattas organisationen som en **affärsområdesbaserad divisionsorganisation**. Organisationens affärsområdesdivisioner arbetar självständigt utan större beroende

divisionerna emellan. Denna åsikt förstärks

om man tar ett citat ur texten gällande ONLINE "Watch what we can do without you [the paper]".

Detta ger indikationer om att ett

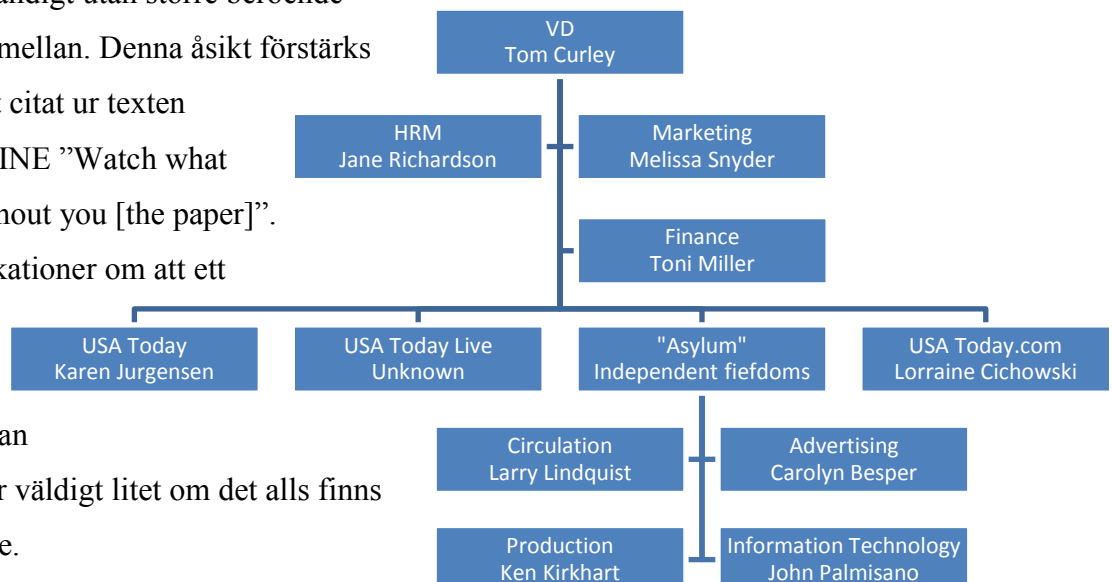
eventuellt

internet

beroende mellan

divisionerna är väldigt litet om det alls finns

något beroende.



Figur 1.2. Organisationschema för USA Today.

1.1.5 Mintzbergs sex organisationsformer

Det är möjligt att identifiera Mintzbergs organisationsformer i olika delar av organisationen. I detta fall är det fokus på organisationen som helhet, USAT samt ONLINE. Det uppenbarar sig tydligt i organisationens chefsstruktur med 9⁴ olika divisioner. Tre är identifierade som stabsfunktioner, tre är identifierade som affärsområdesdivisioner, USAT, ONLINE samt LIVE. De övriga fyra framstår som självständiga funktionsenheter. Detta framstår som om organisationen passar in i **den divisionaliserade organisationen** enligt Mintzbergs teorier.

Vidare så framgår det att journalisterna under USAT själva väljer vad de ska skriva om och att organisationskulturen är sådan att de inte alls har för vana att bli tillsagda vad de ska göra. Därmed får man uppfattningen om att USAT är uppbyggd enligt de principer som beskrivs i **den professionella byråkratin** i vilken journalisterna planerar, styr och genomför de uppgifter som behövs för att i slutet mot dagen leverera mot sin deadline..

Det framgår inte djupare hur ONLINE drivs i materialet men baserat på den begränsade information som ges, med unik kompetens och dynamiken i organisationen. Det skapas då en liknande bild av vad som försiggår på USAT, det vill säga att de anställda själva är fria att planera, styra och genomföra sina uppgifter för att leverera löpande under dagen för att hålla ONLINE levande och dynamisk. Därför anser jag att ONLINE även den passar in i beskrivningen på **den professionella byråkratin** enligt Mintzbergs sex organisationsformer.

1.1.6 Beroendeförhållande mellan arbetsuppgifter

Organisationen är idag strukturerad kring ett delat beroende, de olika nyhetskanalerna sammankopplas inte för att passa in i ett seriekopplat beroende. Dock finns det vissa antydningar på ett ömsesidigt beroende mellan nyhetskanalerna och annons. Detta då annonserna måste finnas för att finansiera nyhetskanalerna, samtidigt är annons beroende av nyhetskanalerna för att ha tillgång till några annonsplatser att sälja. Alltså divisionerna emellan är det **ett delat beroende** av t.ex. organisationens stabsfunktioner, men mellan divisionerna och annonsförsäljning finns det ett **ömsesidigt beroende**.

1.1.7 S.W.O.T.

Styrkor: Starkt varumärke, vinstgivande.

Svagheter: Interna stridigheter, innovation.

⁴ Från materialet lyckas jag inte få fram var LIVE passar in i organisationsformen. Det är möjligt att denna division inte är uppstartad än och därför presenteras den som en division som USAT och ONLINE.

Möjligheter: Nya marknader, nya kunder.

Hot: Konservativ, byråkratisk.

1.2. Intressentsynsättet

För att få en överblick av intressenterna i organisationen presenteras

informationen i en figur. De intressenter

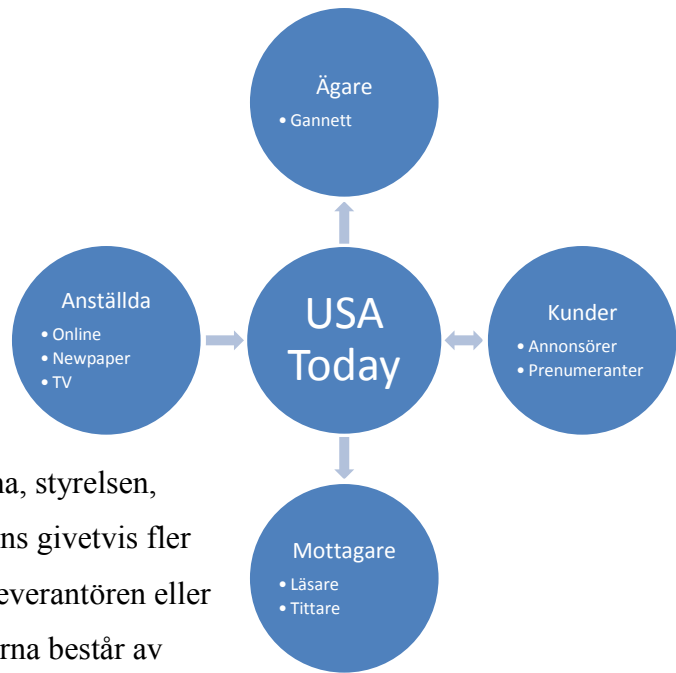
som tas med är de som är relaterade till

ett aktuellt problem. Det är i vårt fall ägarna, styrelsen,

kunderna, läsarna och de anställda. Det finns givetvis fler

intressenter i organisationen men pappersleverantören eller

märket på tryckfärgen är inte aktuellt. Ägarna består av



Figur 1.3. Intressenter i organisationen

Gannett och är den intressenten som ställer störst krav på en positivt nettomarginal inom organisationen. Kunderna är i huvudsak annonsörerna som står för det största tillskottet av kapital inom organisationens löpande verksamhet, en större kategori är prenumeranterna som tillför en betydligt mindre andel kapital men som i sin tur är en av den mätbara faktor under vilka värdet på en annons kan beräknas. Mottagare är de som på annat sätt kommer i kontakt med nyhetskanalerna, det kan vara TV-tittare eller människor som läser någon annans tidning. Denna grupp borde egentligen vara lika intressant som prenumeranterna, dock är det en ospecificerad grupp som är svår att mäta, därför tillför de inte samma värde till organisationen, en problematik som helt förändras när läsaren vänder sig till ONLINE där varje besökare kan räknas och dess aktivitet analyseras. De anställda är även de en viktig intressegrupp till vilka organisationen befinner sig i ett underläge. Genom att skapa en unik stämning och kultur i de olika divisionerna så motverkar de integration enheterna emellan och är en stor del i organisationens problemsituation. Varje grupp av anställda har sina egna värderingar och krav på organisationen.

Ägarna styr genom att kontrollera kapitalet vilket på så sätt påverkar organisationen på en **resursberoende** nivå, samtidigt är även ägarna beroende av de resurser alltså en del av nettomarginalen som uppstår i verksamheten.

Kunderna styr genom **principal-agentteorin**, annonsören kan lätt hitta en konkurrerande nyhetskanal som når deras målgrupper och prenumeranterna kan nästan lättare än det hitta en annan nyhetsbyrå för att förpacka och leverera nyheter i olika format.

ONLINE är en viktig aktör i organisationens vision, nära sammanknuten med både USAT samt LIVE, de är dock pressade baserat på deras transaktionskostnader. Det är fullt möjligt för organisationen att välja en extern tjänsteleverantör för att hantera varumärke och Internet.

1.3. Affärsidésynsättet

USAT och ONLINE levererar ett mervärde till kunden och ser ut att göra rätt saker när man tittar på den yttre effektiviteten, samtidigt så levererar de sina respektive tjänster/produkter med vinst vilket indikerar att de upprätthåller en inre effektivitet. Detta leder till att man lätt tolkar organisationen som ett framgångsrikt företag vid analys av den yttre och inre effektiviteten. Men börjar man analysera organisationens ingående delar så inser man snart att de inte samarbetar så som vore önskvärt, även om effektiviteten framstår som hög så anser jag att organisationen tangerar på det underpresterande företaget vad gäller USAT. Man skulle kunna tycka att det ska klassas som ett snabbväxande företag men baserat på att ONLINE tillkom för nästan 10 år sedan så är det inte en direkt snabb utveckling som har skett.

USAT har en stark marknadsposition och har uppvisat mycket goda resultat under ganska lång tid, detta placerar dem i en stark investera/utveckla position i en **strategisk positionsmatris**.

ONLINE som under de senaste 10 åren har funnits på olika sätt, har däremot en relativt låg affärsposition och lönsamhetspotentialen är medium. Det placerar Online i en skörd/avvakta alternativt om man anser att affärspositionen är medium, då i

| | | Affärsposition | | |
|---------------------|--------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | | Stark | Medium | Svag |
| Lönsamhetspotential | Hög | Investera Utveckla | Investera Utveckla | Avvakta åtgärder |
| | Medium | Investera Utveckla | Avvakta åtgärder | Skörda/ Avvakta |
| | Låg | Avvakta åtgärder | Skörda/ Avvakta | Skörda/ Avvakta |

Figur 1.4 Strategis positionsmatris

en avvakta åtgärd. Vilket ur ett **ledningsperspektiv** förklarar de exekutive chefernas motvilja till att allokera resurser att samarbeta med ONLINE.

USAT kan i sin affärsidé identifiera sig i en **tillväxfas** enligt **affärsidéns livscykel**, detta framgår när man tar i åtanke den årligen ökande vinsten. USAT är alltså fortfarande expansiv och har inte nått en stailiseringsfas, då försäljningen inte har stagnerat är det lätt för

medarbetare att helt enkelt inte se problemen i organisationen eller behovet för ONLINE för den delen. ONLINE går förvisso med vinst, men befinner sig fortfarande i utvecklingsfasen, de har inga långsiktiga planer utan ser sin framtid utanför organisationen som sådan.

2. Problemområden

2.1. Systemsynsättet

Genom situationsbeskrivningen kan man identifiera flera olika potentiella problemområden för organisationen. En av de viktigaste resurserna för organisationen är personalens kompetens och vilja att gå med i organisationen vilket är ett resursberoende. Annonserna är ett problemområde då själva annonsförsäljningen är konkurrensutsatt och på grund av den ökande mängden exponeringsplatser riskerar det att undergräva organisationens nettomarginal.

Konkurrensen om nyheterna och möjligheten att kopiera dem konkurrenser emellan, detta orsakar nya problem då det inte längre är möjligt att ha en exklusiv story utan att utföra grävande journalistik. De vardagliga nyheterna måste även vara sanningsenliga annars riskeras organisationens förtroende hos läsarna att försvinna.

Den yttre konkurrensen ska inte glömmas vad gäller målgrupperna för organisationen, med ett ökat antal Internetsidor som är specialiserade på nyheter och försäljning av annonsexponering sätter hela marknaden i gungning vad gäller tillgång och efterfrågan.

Den interna konkurrensen divisionerna emellan är ett av de största hinder som organisationen står för idag. Tom Curley har klargjort en vision men det framgår inte om affärsidén är anpassad till den nya miljön och någon strategi har inte presenterats.

Konflikterna som uppstår i organisationen påminner mycket om den form av problematik som uppstår i en byråkratisk organisation, det är möjligt att organisationen tidigare haft eller rent informellt fortfarande är strukturerad enligt byråkratiska principer.

Varje enskild division ser organisationen ur sin funktionssynvinkel och ser inte möjligheterna i samarbete utan hot och konkurrens från organisationens andra divisioner. Det har gått så långt att t.ex. ONLINE ser det som sitt mål att få lämna organisationen och inställningen på avdelningen är att det enda sättet de kan utvecklas på är genom att bli helt fristående.

Detta orsakas delvis av den brist på beroende som finns divisionerna emellan, USAT arbetar aktivt med att ta fram eget material och är mycket noga med att upprätthålla en hög kvalitet på det material som publiceras. ONLINE på sin sida arbetar i ett helt annat flöde, de publicerar artiklar flera gånger om dagen, de kan inte förlita sig på att producera alla nyheterna själv, de är heller inte lika noga med kvalitén på de artiklar som publiceras.

2.2. Intressentsynsättet

Gannett har ett intresse att både USAT samt ONLINE ska generera en vinst, detta ligger inte i linje med konkurrenters agerade då ONLINE är en av få Internetsidor som genererar en vinst under perioden. Detta skapar förvisso en stabil grund för organisationens satsningar på Internet men samtidigt riskerar de att bli omkörda av konkurrenter som inte har kostnadseffektivitet på agendan i sin IT-verksamhet.

Kunderna lockas ständigt med nya erbjudande, både annonsörerna och prenumeranterna. Den kraftigt ökade konkurrensen på Internet lägger grunden för en eventuell urholkning av kapitaltillskottet från annonsörer i pappersmedia, det kan även drabba lönsamheten av organisationens IT-verksamhet

De som konsumerar organisationens nyhetskanaler är också en viktig grupp att beakta då även de ständigt utsätts för påtryckningar från konkurrenter. Denna risk är direkt knuten till kunderna då annonsörerna söker den agent som har bästa möjliga exponering.

Personalen i Organisationen, speciellt i ONLINE står alltid inför möjligheten att byta arbetsgivare för ett helt spann av anledningar. Det är konkurrens även om kompetensen som denna IT-personal innehar och kostnaden kan komma att hota lönsamheten i ONLINE.

Gannett känner till de aktuella problemen i ONLINE, om lönsamheten sjunker eller investeringsbehovet ökar, så finns risken att de väljer att avsluta projektet eller sälja av ONLINE till en extern aktör med förlustelimineringssmotiv.

Ledningens vision är presenterad och Curley engagerar sig för att förankra den i organisationen, han framstår som en relativt **medarbetarorienterad ledare** genom detta engagemang utifrån ledarskapsteorier av Tannenbaum & Schmidt. Det ger även en anvisning om att medarbetarnas mognad i genomsnitt är ganska låg när man tittar på det **situationsanpassade ledarskapet**.

Organisationen har bristfälliga **nätverkszoner** för de två viktigaste affärsområdesdivisionerna vid en analys med nätverksteorin. ONLINE undviker medvetet att arbeta med USAT. Det framgår att LIVE är under uppstart och därför är ett komplett nätverk fortfarande inte utvecklat. Detta skapar en situation där intressenterna direkt motverkar att organisationen når sin vision.

Organisationen behöver anpassas för att sammankoppla ONLINE med LIVE och USAT, det kommer krävas väldigt mycket arbete för att få det genomfört vilket medför stora kostnader. Det är en möjlighet att outsourca ONLINE verksamheten till en agent som har hög kompetens, är effektiv och vet hur man hanterar ett varumärke på Internet.

2.3. Affärsidésynsättet

Affärsidén behöver anpassas och förankras för att skapa en grund från vilken man kan orientera sig mot visionen med sammankopplade divisioner, utifrån denna plattform man organisationen utveckla sin strategi för att nå visionen.

Organisationen har bibehållit en god inre och yttre effektivitet, men det finns resurser som inte utnyttjas då divisionerna inte interagerar. Alltså är det till trots möjligt att ytterligare öka effektiviteten genom att interagera divisionerna med varandra.

3. Handlingsalternativ

3.1. Systemsynsättet

Organisationen kommer att behöva arbeta med sitt varumärke och sitt nyhetsflöde i den kraftigt expanderande nyhetsvärlden, detta för att öka sin konkurrenskraft och för att finnas tillgängliga för läsarna. För att uppnå detta så föreslås följa Curleys förslag. Att ONLINE, LIVE och USAT ska arbeta sammanknutet för att leverera nästa generations nyhetsflöde som inkluderar flera olika nyhetskanaler. Detta fördjupas av hur lätt det är för konkurrenter att kopiera nyheter, en nyhetsbyrå kan inte längre vara beroende av unika nyheter utan tvingas att differentisera sig på annat sätt, t.ex. genom tillgänglighet. Enhetlighet flera nyhetskanaler emellan gör att läsare och tittare känner igen sig i det koncept som används för att presentera nyheterna.

Organisationen behöver säkra kompetensen i ONLINE om de vill driva Internetsida under en längre tid, konkurrensen är hård om kompetent personal. Det är inte säkert att detta lyckas och

därför är ett möjligt alternativ att anlita en extern tjänsteleverantör att leverera de tjänster som organisationen är i behov av.

Organisationen är idag strukturerad på många olika sätt beroende på vilken division man tittar på, det ger även en känsla av en informell byråkratisk struktur vilket är en del av orsakerna till de konflikter som uppstår. Det är dags att omorganisera verksamheten för att orientera den från journalistik till att arbeta runt nyheter även om de inte är egenproducerade. Denna förändring skulle även lösa situationen med dagens funktionsorienterade synvinklar som finns inom organisationen.

3.2. Intressentsynsättet

För att inte bli omkörda av konkurrenter som är mycket investeringsvilliga i sina IT-projekt måste Gannett övertygas om att ONLINE har en vinstpotential och att den går att utvinna genom att ta marknadsandelar i ett tidigt skede. Man kan då locka läsare från konkurrenter och genom att binda ihop de olika nyhetskanalerna så skapas en enad exponeringsfront som kan attrahera fler och större annonsörer. Genom en ökad närvaro utvidgas även de läsare som får tillgång till tidningen på annat sätt, vilket sammanknutet med den nya tekniken ökar värdet av annonsexponeringen.

Organisationen har ett behov av kompetent IT-personal till ONLINE, med den utveckling som önskas så kommer de behöva rekrytera. Därför ska de i ett tidigt skede skapa kontakter med de intressenter som de kommer behöva, det kan handla om universitet eller genom att söka kontakt med Internetbyråer eller mer komplexa helhetsleverantörer.

De anställda uppvisar en ganska låg mognadsgrad, de känner sig konkurrerade av sina kollegor och att sälja in en ny idé är tidskrävande att lyckas med ens på en exekutiv nivå. Det bör därför skapas uppgiftsbryggande diskussionsgrupper som för samma grupper av anställda med andra divisioner. Detta ger dem utrymme att knyta an till varandra, bygga upp en trygghet och att diskutera hur de ska samarbeta snarare än att konkurrera. En form av kvalitetscirklar. När LIVE startas upp så kommer dess personal med i kvalitetscirklarna som då redan besitter en hel del gränsöverskridande kunskaper och kan hjälpa den nya divisionen i sin uppstart. Det är viktigt att framhäva en karriärsutvecklingspotential i organisationen, gränsöverskridande för att ge känslan av att oavsett vilken division som växer mest så skapar det ökade möjligheter för alla anställda att utvecklas.

Genom en omorganisation kan man bygga upp nätverkszon där de olika huvuddivisionerna i grunden har varandra i sin primära zon. Så det blir en naturlig del av det dagliga arbetet att arbeta gränsöverskridande. Detta arbete skulle kunna underlättas om den mest tekniska delen av IT-driften köptes in från en extern part då skiftningarna i organisationskulturen inte skulle bli lika stora.

3.3. Affärsidésynsättet

Curley har identifierat ett potentiellt problem med affärsidén redan innan det drabbar organisationen ekonomiskt, det handlar om utvecklingen av miljön organisationen befinner sig i. Affärsidén behöver anpassas för att omsluta den nya marknaden och spegla den personalidé som leder personalen mot rätt arbetsmetoder.

Följer man den ledning som ges enligt strategisk positionsmatris så bör organisationen sälja av ONLINE och fokusera på det marknadsområde som är starkt och har en hög lönsamhetspotential.

4. Slutsats

I första skedet överväger jag om Curley är rätt person för att förändra organisationen, det måste jag säga att det framstår som om han är. Det har påvisats att han har en förändringsvilja, är handlingskraftig och att han ur ett ledarperspektiv är medarbetarorienterad och försöker förankra sin vision med de anställda och styrelsen. Det som egentligen hindrar Curley från att agera är om Gannett inte är villiga att satsa på ONLINE och om ledningsgruppen inte ställer sig bakom visionen som Curley har.

Lyckas Curley få ledningsgruppen med på banan och Gannett att satsa det kapital som krävs för att uppnå den vision som finns, då står organisationen stark inför 2000 talet.

Organisationsförändring

Det första steget är att utgå ifrån systemsynsättet och bygga en organisationsform som stödjer det arbetssätt som önskas. Vikten för organisationen bör ligga i nyheterna, inte vilket medium de sedan sprids med. Alltså kan man bygga upp en teoretisk organisationsform som bör uppfylla de krav som ställs på organisationen. Journalisterna flyttas upp i organisationen och redigerarna får istället uppgiften att distribuera nyheterna till de olika nyhetskanalerna. Då ONLINE, USAT och LIVE då blir fullständigt beroende av att arbeta över gränserna, för att undvika konkurrens, så tar man olika funktioner till de olika delarna i organisationen.

ONLINE fokuserar på nyhetsflöde som måste vara aktuellt, sport, väder och ekonomi. USAT lägger vikten på journalistiken och de stora nyheterna, som förvisso även publiceras på ONLINE men inte i sin helhet. LIVE utgår ifrån det levande innehållet och publicerar från olika händelser och event där det kan anses motiverat.

Detta är i linje med den vision Curleys har om hur organisationen ska fungera.

Spinn-off, sälja ONLINE

Skulle Curley inte lyckas övertyga Gannett och ledningsgruppen så finns det andra alternativ. Curley har lyckats identifiera problem i organisationen innan de har orsakat en ekonomisk förlust, vilket gör det svårt att presentera problemet på ett effektivt sätt. Baserat på den strategiska marknadsposition som ONLINE innehar så är det ett rimligt alternativ att **sälja ONLINE** till en organisation som är villig att investera det som krävs. Detta skulle frigöra kapital i organisationen för att satsa mer på ett område som idag är betydligt mer framgångsrika t.ex. USAT. Det riskerar dock att placera dem på efterkälken i IT-revolutionen som slagit världen med storm. Då jag studerar caset så känns det som om Curley arbetar i en ganska stel organisation som är mycket konservativ, även om han lyckas övertyga dem att förändras så kommer de att utföra minsta möjliga förändring. Gannett framstår inte som intresserade i att investera det kapital som krävs för att nå den vision som Curley har.

Därför anser jag att organisationen ska sälja ONLINE till en extern part och fokusera på tidningen, om de vill fortsätta med att expandera LIVE och lyckas med att få genomslag där. Då kanske de lär sig tillräckligt mycket för att längre fram göra en ny satsning på en egen Internettjänst.