

Erhvervsøkonomisk litteratur

Av Lars Engwall

Andersson, K., 1983, *Organisatorisk inlärning med exempel från förlagsbranschen. En studie av teknologi med låg rutinmässighet*, Lund: EFL (ak. avh.), 416 s.

Sedan 1930-talet har det varit ett erkänt faktum bland ekonomer att produktdifferentiering spelar en betydande roll i konkurrensen mellan företag. Det har också kunnat konstateras att omfattande arbete med produktutveckling är förknippat med strävanden att skilja sig från konkurrenterna. I den akademiska litteraturen har problemet behandlats dels som ett marknadsproblem (jfr t.ex. Valdelin, J., *Produktutveckling och marknadsföring*, Stockholm: EFI, ak. avh.), dels som ett organisatoriskt problem (jfr t.ex. Nyström, H., 1979, *Creativity and Innovation*, New York: Wiley). Ett nytt bidrag i den senare traditionen utgör Kenneth Anderssons doktorsavhandling, där de teoretiska föreställningar som samlats under namnet *organisatorisk inlärning* appliceras på processer i samband med att nya produkter utvecklas. På så sätt kan författaren formulera en föreställningsram för produktutvecklingsförlopp och tillämpa den på ett antal praktikfall. Vidare kan han föra en diskussion om viktiga faktorer som påverkar möjligheterna att styra produktutveckling.

Det empiriska underlaget för avhandlingen utgörs av produktutvecklingsprojekt inom två förlagsföretag, det ena – Allers förlag – inom en sektor med svag utveckling (veckotidningsbranschen), det andra – Bokförlaget Bra Böcker – inom en sektor med expansion (bokklubbsmarknaden). I dessa företag har författaren valt sex projekt för att skapa skillnader beträffande framgång och anknytning till företagets tidigare kompetens. Han har härigenom erhållit tre framgångsrika fall i anslutning till tidigare produkter i företaget (Lill-Allers, senare delen av Må Bra samt Specialfeminina, alla inom Allers förlag), ett fall med framgångsrikt resultat som inneburit tillämpning av ny kompetens (Bra Böckers Lexikon) samt två misslyckade fall inom nya kompetensområden (tidigare fasen av Må Bra inom Allers förlag samt Bra Konst inom Bokförlaget Bra Böcker). Samtliga sex projekt analyseras med hjälp av den föreställningsram författaren utvecklat.

I analysen har Kenneth Andersson valt att göra en distinktion mellan två faser i produktutvecklingsprocessen: dels en idégenereringsprocess dels en innovationsprocess. Empiriskt innebär givetvis denna uppdelning vissa problem, eftersom det är svårt att fastställa när »abstrakta (vaga) föreställningar om en produkt« leder fram till »konkret arbete med en idé till en produkt« (s. 26). Dessa svårigheter har dock inte avskräckt författaren att göra en uppdelning och att genomföra analysen i två delar. Härvid analyseras idégenereringsprocessen i statsvetaren Graham T. Allison's anda med hjälp av tre alternativa modeller: (1) idén ses som liggande latent i organisationen för att sedan aktiveras av en utlösande faktor, (2) idén ses som ett resultat av flera löst kopplade processer, samt (3) idén ses som resultatet av en inlärningsprocess. Bland dessa ansluter sig den andra till de teorier som utvecklats av framför andra James G. March och Johan P. Olsen (jfr *Ambiguity and Choice in Organizations*, Oslo, Universitetsforlaget, 1976), medan de båda andra närmast ger intryck av att vara resultat av författarens empiri i praktikfallen.

I behandlingen av innovationsprocessen, som följer efter idéprocessen, har författaren också valt att gå fram i två steg. Först redovisar han i sex kapitel sina praktikfall med hjälp av en beskrivningsmodell och behandlar därpå dessa fallbeskrivningar med hjälp av en analysmodell, som i stor utsträckning anknyter till det ovan nämnda arbetet av March och Olsen. Modellen som benämns EIRAS-modellen, tolkar

innovationsprocesserna som flöden av idéelement (E), individer (I), referensramar (R), handlingar (A) och scener (S). Med hjälp av denna modell kan författaren härleda två extremtyper av organisatoriskt lärande: *ambiguity learning* och *evolving learning*. Den första typen definieras av att de ingående idéelementen är dåligt preciserade och integrerade. Vidare innebär den att stor oklarhet råder om idéelementens relation till det som ska utvecklas, att aktörernas och referensramarnas rörlighet in och ut ur processen är stor samt att såväl handlingarna som scenerna har oklara relationer till processen. Vid det andra slaget av inläring är förhållandena de rakt motsatta. Man finner hög precision och integration samt klarhet och stabilitet.

Kenneth Anderssons sätt att analysera innovationsprocessen i praktikfallen innebär ett försök att formalisera tolkningen av i huvudsak kvalitativa data. Denna vällovliga ambition medför dock att han också öppnar sig för kritik rörande resultatens reliabilitet. Det är nämligen här i princip fråga om innehållsanalys med alla de problem som brukar diskuteras av dess utövare och kritiker. Dessa problem finns inte behandlade i avhandlingen och författaren har inte heller försökt att närmare pröva resultatens tillförlitlighet exempelvis med hjälp av oberoende bedömare. Problemen blir dessutom inte mindre av att den som tolkar texten också ursprungligen skrivit den. Trots dessa invändningar bör det dock räknas som en förtjänst att författaren utvecklat och prövat denna metod för praktikfallsanalys.

Sedan praktikfallen analyserats sammanfattar författaren utvecklingen i dem med hjälp av de två begreppen *precision* (»med vilken exakthet konceptet anges under innovationsprocessen«, s. 250) och *integration* (»i vilken utsträckning olika delar av konceptet är relaterade till varandra«, s. 251). Utvecklingen i de två dimensionerna har illustrerats av författaren med hjälp av kurvor grundade på hans egna bedömningar av tidpunkten för de olika idéelementens införande i processen och deras relation till andra idéelement. Även detta är ett lovvärt försök från författarens sida att utveckla mer kvantitativa instrument för tolkning av kvalitativa data. I sin nuvarande utformning är kurvorna emellertid relativt svåra att bedöma framför allt på grund av olika mätproblem.

Frågor rörande författarens mätningar kan också resas i anslutning till de ytterligare fyra variabler som han använder i sin analys utöver idé-

och innovationsprocessens karaktäristika. Dessa är produktens nyhetsgrad för såväl organisationen som marknaden, dess utvecklingsmiljö samt dess framgång. Produktens nyhetsgrad mäts av författaren med omdömen som »ganska låg«, »medelhög«, etc. utan närmare precisering av skalornas utseende. Vidare karaktäriseras utvecklingsmiljön med hjälp av två typsituationer, vars huvudsakliga inriktning förefaller rimlig men vars härledning skulle behöva utvecklas. Störst är dock problemen, då det gäller produktens framgång. I denna dimension kan nämligen författarens resultat ifrågasättas med hänsyn till att bedömningen inte gjorts på tillräckligt lång sikt. I ett av fallen (Må Bra) har han således som nämnts ovan valt att dela upp fallet på en misslyckad och en lyckad del, trots att det varit naturligare att betrakta hela processen som ett lyckat fall med vissa igångsättningssvårigheter. I ett annat av fallen (Lill-Allers) som Kenneth Andersson betecknat som framgångsrikt lade förlaget ned produktionen i slutet av hösten 1982, d.v.s. efter det att analysen genomförts!

Problemen med klassificeringarna i avhandlingen gör att de slutsatser som kan dras från det empiriska materialet rörande olika samband mellan författarens begrepp bör tolkas med viss försiktighet. Ett ytterligare skäl är att de sex praktikfallen baserar sig på datamaterial av varierande djup och bredd. Vissa (t.ex. Specialfemina inom Allers förlag) grundar sig på detaljerade och omfattande intervjuer, medan andra (t.ex. Lexikon inom Bokförlaget Bra Böcker) baserats på en mer översiktlig datainsamling. I sammanhanget bör också noteras att de olika fallens grundläggande karaktär inte beaktats i analysen. Härvid hade det av allt att döma varit särskilt betydelsefullt att fästa avseende vid att Lexikon i Bra Böckers bokklubb spelar en helt annan strategisk roll än utvecklingen av enstaka tidningsprojekt inom Allers förlag.

Trots de nämnda problemen och trots att de empiriska jämförelserna grundas på ett så litet antal fall som sex, kan det konstateras att författarens empiriska slutsatser är större *om* idégenereringen sker genom latent idé eller inlärning, *om* produktutvecklingen sker i anslutning till tidigare kompetens, eller *om* utvecklingsmiljön är fertil. Han finner vidare att idégenereringsprocesser som karaktäriseras av löst kopplade process-egenskaper tenderar *att* leda till ambiguity learning, *att* de i större utsträckning leder till misslyckande men *att* de också tenderar att ge produkter med hög nyhetsgrad för marknaden då de lyckas.

Härmed illustrerar författaren på ett tydligt sätt ett klassiskt dilemma i produktutvecklingsarbetet: å ena sidan en önskan att hitta något radikalt annorlunda, å andra sidan en strävan att minska riskerna för misslyckande.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att det finns inslag som kan diskuteras i Kenneth Anderssons avhandling. Särskilt gäller detta härledning av vissa begrepp, det använda materialet samt analysmetoderna. Huvuduppgiften i avhandlingen är dock inte att testa några klart definierade hypoteser. Snarare är det fråga om att utveckla en begreppsapparat som kopplar samman produktutvecklingsarbetet i företag med modeller för organisatorisk inlärning. Detta syfte har författaren utan tvekan uppfyllt. Han har också tillämpat sin referensram på ett idérikt sätt i sex praktikfall. Sammantaget innebär detta att han givit oss ett intressant bidrag på ett svårbeforskat område.