

Analys/Anette Johansson

Innovation och beslut
i tidskriftsbranschen

När förutsättningarna för mediebranschen förändras måste ledarskapet förändras för att underlätta innovation och nytänkande. Anette Johansson på Internationella Handelshögskolan i Jönköping har undersökt ledarskapet och beslutsprocesserna i den svenska tidskriftsbranschen.

TVÅ VÄGAR TILL EN APP

MED EFFEKTUELLA BESLUTSPRINCIPER:

» Här börjar chefen att interagera med sina redaktionsmedarbetare, läsarna, annonsörerna och andra människor i och utanför verksamheten (gräver där hen står). En idé att utveckla en smart-phoneapplikation växer fram ur processen. En av de största annonsörerna hoppar på projektet och går med på att finansiera det i utbyte mot exponering av sitt varumärke och samskapat innehåll (samarbetar med andra villiga att comitta sig, riskerar inte mer än de har råd att förlora). Applikationen utvecklas externt tillsammans med redaktionen på sex veckor. Den lanseras på marknaden men har brister som användarna reagerar på. Appen förbättras och relanseras inom ett par veckor med stor framgång (experimentering, flexibilitet). En medarbetare på redaktionen föreslår att de lägger till en funktion där användaren kan se sig själv i kläderna de visar i appen, det läggs till och testas (flexibilitet, samskapande).



MED TRADITIONELLA BESLUTSPRINCIPER:

» Här börjar chefen med att beställa en marknadsundersökning för att undersöka vanor och preferenser hos läsarna (försöker förutspå för att reducera osäkerhet). Resultaten visar att majoriteten av läsarna har en smart-phone. Hen inser att det kan vara en stor möjlighet och bestämmer sig för att försöka utnyttja den. Nu finns ett tydligt mål – skapa en smartphoneapp med syfte att få nya intäktsströmmar (definierat mål). Chefredaktören gör en noggrann affärsplan inklusive budget med break-even information och förväntade vinster de kommande två åren (planering, fokus på den finansiella potentiella uppsidan). Ett team inom förlaget sätts samman för projektet då hen ogärna vill gå utanför verksamheten av rädsla för att någon konkurrent ska få nys om projektet och hinna före. En tid senare lanseras appen och en uppföljningsstudie görs för att undersöka hur nöjda användarna är.

» Hur fattar vi beslut om investeringar i nya produkter när vi inte vet hur de kommer att tas emot? När vi inte ens vet hur de i slutändan kommer att se ut? Hur gör man en marknadsundersökning på något som ännu inte finns? Dessa frågor möter jag ofta i mina samtal med företag, i synnerhet de i mediebranschen. Den här problematiken blev utgångspunkten för en studie av beslutsfattare i den svenska tidskriftsbranschen. Studien publicerades 2014 i avhandlingen Ways forward – effectual and causal approaches to innovation in the Swedish magazine industry .



ANETTE JOHANSSON

Ekon. Dr.
Tekniska
Högskolan
i Jönköping

**Medie
världen
Premium**

Många av de råd vi får från managementlitteraturen bygger på att vi samlar in information för att vi ska ha ett bra beslutsunderlag – men hur gör vi då när den inte finns eller är svår/dyr att få tag i? Kanske finns inga tydliga konkurrenter på marknaden och då inte heller en tydlig marknad att analysera. Forskning på erfarna entreprenörer kan ge oss vägledning här. De är vana att hantera osäkerhet och att göra det omöjliga möjligt.

Saras Sarasvathy har forskat på ett relativt nytt sätt att förstå entreprenöriellt beslutsfattande på, som kallas effectuation. Hennes arbete är mycket välgrundat och bygger på tankeexperiment med synnerligen erfarna entreprenörer med såväl framgångar som en del misslyckanden i bagaget. Till skillnad från vanligt management-tänk innebär effectuation att du inte är så upptagen av att samla information för att kunna planera, sätta mål och fatta grundade beslut. I stället fokuserar du på aktivitet – att göra saker.

Men inte bara helt planlöst – det finns tydliga mönster för deras sätt att tänka på som är relevanta lärdomar även för etablerade företag. I min studie av beslutsfattare i den svenska tidskriftsbranschen ville jag undersöka vad som kännetecknade deras sätt att tänka och agera – finns det likheter med de erfarna entreprenörerna?

De grundläggande principerna för beslutsfattande bland entreprenörerna i Sarasvathys studie var att:

- a)** De gräver där de står – de utgår från vilka de är, vad de kan och vilka de känner snarare än att förlita sig på prognoser och marknadsundersökningar.
- b)** De satsar inte mer än de har råd att förlora och fokuserar således på potentiell nedsida i stället för att räkna på den potentiella uppsidan i ett projekt – "det värsta som kan hända är att vi förlorar det vi satsade".
- c)** De samarbetar med andra som är beredda att gå in i projektet med sina resurser: – tid, pengar, kunskap, kontakter och så vidare. De låter projekten utvecklas tillsammans med dessa partners och håller således inte fast vid en utstakad plan mot på förhand uppsatta mål. Ett sådant tänk ger möjlighet för nya mål och möjligheter att materialiseras.
- d)** De tar sig an oväntade händelser med inställningen att det kommer något bra ur det, trots att det från början kan vara något problematiskt. Återigen är man flexibel och låter det som händer runt omkring sig påverka projekten i stället för att se det som störande moment på en utstakad väg. Man har också en övergripande inställning till framtiden som skiljer sig från den traditionella synen inom managementlitteraturen – i stället för att försöka förutsäga framtiden vill man vara med och skapa den. Och – är du med och skapar framtiden, finns det ingen poäng i att ägna värdefull tid åt att försöka förutspå den.

Men stopp nu. Ska vi förkasta alla klokheter om rationellt beslutsfattande som varit gällande i närmare ett sekel? Absolut inte. Vi talar här om hur vi kan ta oss an ett arbete med utveckling och innovation när omständigheterna kan



Saras Sarasvathy

Professor på universitetet i Virginia, Darden School of Business, men undervisar också i Danmark, Kroatien, Sydafrika och Indien där hon har sina rötter. 2009 kom hennes bok Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise.

Se en intervju med henne på: bigthink.com/videos/big-think-interview-with-saras-sarasvathy

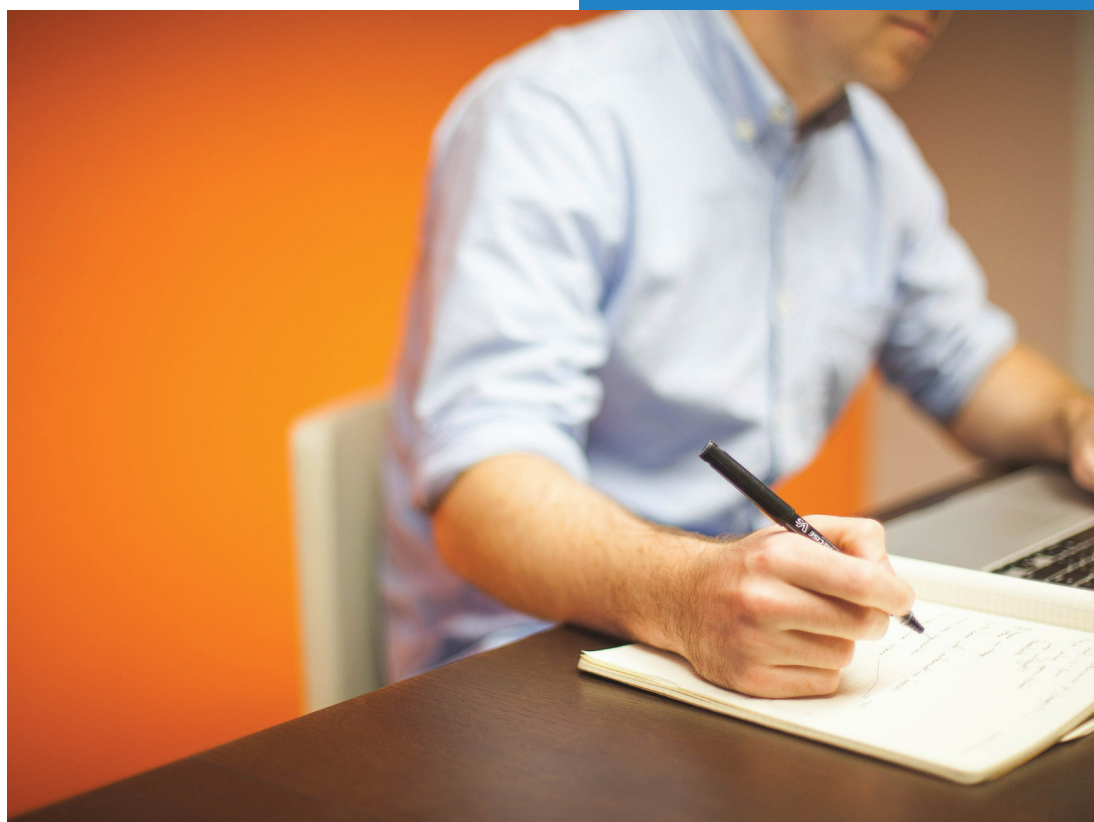
uppfattas som mycket osäkra. I de fall där vi har information tillgänglig, eller där vi har en upparbetad erfarenhet ska vi självklart använda oss av den. Men de flesta företag har generellt inte två spår att arbeta efter beroende på vilken typ av situation det är tal om. En investering ska oftast förekommas av gedigen analys med svart på vitt att projektet kommer att bära sig ekonomiskt inom en rimlig tid.

Det här resulterar i att värdefull tid går till spillo enkom för att tillfredsställa en ledning som av goda skäl vill ha koll på att slantarna förvaltas på ett bra sätt i enlighet med utstakad kurs. I mina intervjuer och möten med affärsutvecklare och chefredaktörer i såväl Sverige som andra länder möter jag bilden av idéer som dör i ett tidigt stadium för att det inte finns tid eller resurser att ens lägga fram förslaget för ledningen. Man orkar inte, hinner inte.

Men jag möts också av bilden av att när det väl lyckas – så följs ett godkännande hos ledningen av ett arbete som kännetecknas av de principer jag nyss lade fram från vår kunskap om de erfarna entreprenörerna. Alltså: först görs en pliktskyldig affärsplan – sedan läggs den prydligt i byrålådan och det kreativa arbetet kan börja. Ett arbete som styrs av en övergripande tanke om hur det skulle kunna bli, men grundat i erfarenheten att ett projekt sällan landar där man först trodde.

Beslutsfattare i den svenska tidsskriftsbranschen har alltså många likheter med erfarna entreprenörer – och en av dessa likheter är att de generellt beskriver sitt sätt att arbeta som en kombination av det vi kallar effectuation och det mer traditionella management-tänket, som Sarasvathy kallar causation. Causation är det målstyrda arbetet, där beslut föregås av noga insamlad och övervägd information. Bra så, bägge behövs. Tanken att det inte finns något enkelt recept för hur vi tar oss an en osäker framtid är inte ny på något sätt. Giganter som Herbert Simon, Tom Burns och George Stalker konstaterade för mer än 50 år sedan att företag måste anpassa sitt sätt att tänka och agera i innovationsarbetet till den miljö de befinner sig. Med den bakgrunden är det märkligt att vi inte ser mer av det i praktiken.

Min studie visade på ett positivt samband mellan användningen av effektuella principer och organisationens lärande, som definierades som i hur stor grad lärdomar i genomförda projekt kommit till nytta i andra projekt. Den visade också att de förlag som är mest innovativa – som planerar flest nylanseringar



"FÖRST GÖRS EN PLIKT-SKYLDIG AFFÄRSPLAN – SEN LÄGGS DEN PRYDLIGT I BYRÅLÅDAN OCH DET KREATIVA ARBETET KAN BÖRJA"

och omarbetningar – också är mer lika entreprenörerna. Framför allt arbetar de mer experimentellt, provar sig fram för att se vad som fungerar, och samarbetar i högre utsträckning än andra med företag och människor utanför den egna verksamheten.

Men de kännetecknas också av att de kan kombinera och variera sitt arbetssätt. Här finns en möjlighet till förbättring. Jag menar att genom att synliggöra, diskutera och applicera olika sätt att ta sig an arbetet med innovation och utveckling på, kan företag

bli mer framgångsrika. För även om beslutfattarna i studien använder sig av de entreprenöriella principerna är det managementprinciperna som är synliga, som är normen för ett rationellt arbetssätt. De metoder som faller utanför det hänvisas till uttryck som "att lita på magkänslan", "följa sin intuition" eller "luta sig mot sin erfarenhet". Detta utgör sällan ett godkänt beslutsunderlag för ledningsgrupper och styrelser. Samtidigt kan det under osäkra omständigheter vara det som är det allra mest rationella – men vi saknar begrepp för det. Sarasvathys principer kan vara ett sätt att sätta legitima etiketter på magkänslan, intuitionen och erfarenheten. För både magkänsla och intuition växer fram ur gedigen erfarenhet, var den gemensamma nämnaren hos entreprenörerna i Sarasvathys studie.

När vi sätter etiketter på saker är det lättare att prata om dem och agera efter dem. Tänk er att uttalandet "Jag vill gå vidare med att diskutera med våra partners" blir minst lika legitimt som "Jag vill gå vidare med en ROI analys", "Vår samlade erfarenhet säger att vi är på rätt spår" blir minst lika legitimt som "den senaste marknadsundersökningen visar att vi är på rätt spår" – förutsatt att vi har att göra med ett projekt omgärdat av olika former av osäkerhet. De effektiva principerna kan fungera som bra komplement till de mer beprövade metoderna med målstyrning och prognostisering. En utmaning för mediabranschen är att utvecklingen går väldigt fort framåt, och därför är gedigen erfarenhet ofta en bristvara eller rentav en omöjlighet. Även här kan de effektiva principerna vara en bra väg framåt, eftersom en del av dessa är att ta in kompetens från andra.

Större förlag med finansiella muskler utnyttjar möjligheten att tillsätta en grupp som arbetar mer eller mindre frikopplat från den löpande verksamheten och ges friare händer att arbeta med innovation och utveckling. Det här är en metod som har stöd både i forskning och praktik, men för mindre företag tycker jag att idén att i stället lära sig att kombinera och variera olika sätt att tänka och agera låter mycket mer attraktiv.



"UTTRYCK SOM "ATT LITA PÅ MAGKÄNSLAN", "FÖLJA SIN INTUITION" ELLER "LUTA SIG MOT SIN ERFARENHET" (...) UTGÖR SÄLLAN ETT GODKÄNT BESLUTSUNDERLAG FÖR LEDNINGSGRUPPER OCH STYRELSE. SAMTIDIGT KAN DET UNDER OSÄKRA OMSTÄNDIGHETER VARA DET SOM ÄR DET ALLRA MEST RATIONELLA"

Ett effektivt arbetssätt innebär att idéer tillåts att förändras och utvecklas i samspel med andra, i en anda som välkomnar överraskningar, flexibilitet och experimenterande.

Att kombinera de effektiva principerna med de traditionella verktygen (mål, planering, informationsinhämtning och så vidare) skulle innebära att vägskälet som avgör vilken metod som är bäst just då utgörs av graden av osäkerhet. Vet vi vad vi vill? Vet vi vilken målgrupp vi tänker oss? Kan vi informera oss om den? Har vi gott om tid?

Är svaret ja på dessa och liknande frågor så är ett traditionellt, målstyrt tänk en bra väg framåt.

Är svaret nej kan den effektiva vägen vara ett bättre alternativ. I en sådan process kan produkter och tjänster skapas som varken kan planeras eller förutspås från början – innovationer.

Fyra vägar till mer effectuation:

- » Hämta intryck och diskutera projekt och idéer med utomstående.
- » Lägg inte för mycket tid på att samla information till ett beslutsunderlag. Ta i stället ett första steg och se vart det leder.
- » Lägg inte ned mer resurser än du har råd att förlora.
- » Lita på din egen och andras erfarenheter. Det vi kallar magkänsla och intuition är ofta förankrat i gedigen erfarenhet och bör tas på allvar.

Kort om studien:

Den bygger främst på en enkätstudie med 246 beslutsfattare som representerar 130 svenska, kommersiella tidskriftsförlag. Bland respondenterna representerar 60 procent konsumentinriktade förlag, och 40 procent yrkesinriktade förlag. Den yngsta respondenten är 25 år, den äldsta 64 år och den genomsnittliga branschereferensen är 16,5 år. En klar majoritet (65%) har mer än 15 års erfarenhet av branschen.