

Aart Jan de Heer

Information management och strategiskt tänkande på exportmarknaden

En empirisk studie om informationsbeteendet bland finländska exportföretag på den tyska marknaden*

de Heer, Aart Jan, Information management och strategiskt tänkande på exportmarknaden: en empirisk studie om informationsbeteendet bland finländska exportföretag på den tyska marknaden [Information management and strategic thought in the export market: an empirical study on the information behaviour of Finnish exporters in the German market]. *Informaatiotutkimus* 18(3): 66–70, 1999.

In the beginning of the 1990s, Finland encountered a serious economic crisis. Under these circumstances, it seemed important to examine what business success actually is based on and to find out how successful patterns of behaviour in the business world arise. This article discusses the leading principles and major findings of an empirical study on the problem identification and solving strategies of twenty-one Finnish log house exporters. It was the aim of the study to investigate whether there was a connection between the export performance of the examined companies and the information they acquired and used on threats and opportunities in the export market. The study focused on the following issues: 1) What did the companies know about external threats and opportunities when they started exporting? 2) Which threats and opportunities did the companies succeed to identify in the course of the export process? 3) What information did the companies use in order to solve the problems that were identified in connection with the export activities? 4) To what extent did information on external threats and opportunities affect strategic thinking in the companies? 5) In what way did problem identification behaviour and problem solving behaviour differ in the successful and unsuccessful export companies? By answering these questions, the study attempted to help export companies to create a better information culture and a more adequate information policy.

Address: Åbo Akademi University, Department of Information Studies, Henriksgatan 9, FIN-20500 Åbo (Turku), Finland. Internet: adeheer@abo.fi

* Artikeln baserar sig på den lectio som författaren höll i samband med sin disputation den 22 oktober 1999, Åbo.

Inledning

Forskningen inom information management har en förhållandevis kort internationell tradition. Ämnesområdet profilerades först på 1970-talet och koncentrerar sig på frågor som är förknippade med informationsförsörjningen och informationsbehoven i privata och offentliga organisationer. De fenomen som områdets aktuella forskning fäster speciellt avseende vid, är informationens roll i organisationens strategiska processer, d.v.s. informationens roll som framgångs-

faktor, samt informationens roll i organisationens intelligenta processer. Här är det främst fråga om de processer som gäller organisationers förmåga att lära sig behärska den externa världens förändringar samt organisationers förmåga att lära sig att optimera sina interna informationsresurser. Området information management har en bred skala; det gäller utvecklandet av organisationers informationssystem, kvalitetskontrollsystem samt omvärldsbevakning. Ytterligare innefattar området analyser av mindre direkt observerbara företeelser, som organisationskulturer och informella kommunikationssystem. Ett problem-

område som särskilt idag driver utvecklingen inom information management gäller frågan huruvida det går att administrera individers spridda kunskap i organisationer. (jfr Koenig, 1998). Denna fråga har gett upphov till uppkomsten av ett nytt specialområde, som kallas för kunskapsadministration (knowledge management). Eftersom det tills vidare råder osäkerhet om kunskapsadministrationens exakta identitet och uppgifter, skall i denna artikel samtliga fenomen knutna till organisationers informationsbehov och informationsbeteenden diskuteras som aspekter av information management.

Undersökningens infallsvinkel och utgångspunkter

Information management handlar om praktiska aspekter av organisationers informationsförsörjning. Trots detta har omfattande empirisk forskning inom området varit förhållandevis sålsynt. Ytterligare har forskningen inom information management övervägande haft en kvantitativ inriktning. I syfte att bidra med ytterligare och ny kunskap om sambandet mellan information, kunskap och framgångsfenomenet i organisationer har författaren genomfört en undersökning där informationens roll som en kritisk framgångsfaktor granskats empiriskt och kvalitativt (de Heer, 1999).

Bakgrund

År 1992, då arbetet planerades, drabbades Finland av en stor ekonomisk och social kris. Handeln med utlandet stagnerade som en följd av förändringarna i Sovjetunionen, många mindre och större företag gick i konkurs och arbetslösheten steg till exceptionellt höga värden. Under dessa förhållanden tycktes det viktigt och intressant att undersöka vad framgång i företagsvärlden egentligen innebär och att granska hur framgångsrika beteendemönster i företagsvärlden uppstår. Ekonomisk framgång är i grunden ett subjektivt fenomen som inte kan uttryckas i rent kvantitativa termer. Begreppet gäller främst de förväntningar och bedömningar som individer har med hänsyn till en viss verksamhets lönsamhet, tillväxt, stabilitet och betydelse. Mera allmänt kan framgång också betraktas som ett fenomen som är knutet till individers eller organisationers förmåga att kartlägga risker och möjligheter och

till deras förmåga att ta itu med olika typer av problem. Man kan alltså framhålla att framgång är beroende av hur individer identifierar och löser sina problem.

Betydelsen av probleminentifiering för framgångsrikt beslutsfattande

Socialt integrerat och socialt autonomt handlande

Probleminentifiering är en aspekt av beslutsfattandeprocessen i företagsvärlden som i forskningslitteraturen fått förhållandevis ringa uppmärksamhet. Detta är en följd av att företagsledningens uppgifter traditionellt beskrivits i termer av problemlösning. Man har utarbetat sofistikerade problemlösningssmodeller, byggt upp expertsystem samt utvecklat integrerade beslutsstödsystem för att hjälpa beslutsfattare vid valet av det rätta beslutsalternativet. Trots detta har företagsledares beslut överraskande ofta varit utan framgång, troligen på grund av att man fokuserat uppmärksamheten på irrelevanta fenomen eller på grund av att man tolkat verkligheten från en olegitimerad synvinkel. Den sannolikhet varmed beslut leder till framgångsrikt handlande eller inte kan anses vara nära knuten till frågan huruvida besluten är inriktade på socialt integrerat handlande eller på socialt autonomt handlande (jfr Peters & Waterman, 1982).

Olika sätt att lösa problem

Enligt det socialt integrerade handlings sättet är problemlösningen en oskiljaktig del av en holistisk probleminentifieringsstrategi. En dylik strategi kännetecknas av en medveten och kontinuerlig kartläggning av handlingsmiljöer. Detta möjliggör en identifiering av socialt relevanta fenomen som emellertid kan få egenskapen av problem om de inte uppfattas. Enligt det andra handlings sättet, det socialt autonoma handlings sättet, saknar problemlösningen en organisk anknytning till den rådande sociala verkligheten och fokuserar enbart de problem som har direkt relevans med hänsyn till en snäv och i förväg avgränsad verksamhet. Härmed gäller det socialt autonoma handlings sättet enbart fragmentariska aspekter av verkligheten.

Olika tidsperspektiv

Ytterligare kan man konstatera att båda handlings-sätten bygger på olika antaganden om det tidsperspektiv som företagets verksamhet är riktad på. Det socialt integrerade handlings-sättet är inriktat på att avslöja ännu icke kända fenomen och på att förändra företagsverksamheten i enlighet med dessa fenomen, medan det socialt autonoma handlings-sättet är inriktat på att lösa redan givna problem och på så sätt etablera den befintliga verksamheten. Det framtidsorienterade tidsperspektivet hos det socialt integrerade handlings-sättet förutsätter att företagen beter sig aktivt, är utåtriktade och gynnar lateralt tänkande, d.v.s. ett tänkande som bygger på att verkligheten föreställs i termer av alternativa scenarier. Det historiska perspektivet hos det socialt autonoma handlings-sättet manifesterar sig å andra sidan i beteenden som bortser från en aktiv kartläggning av nya fenomen, som är inriktade på intern kontroll och som är baserade på rationellt tänkande, d.v.s. på en systematisk eliminering av osäkerhetsfaktorer.

Krav på lateralt tänkande

Nödvändigheten av lateralt tänkande och holistisk problemlösning är en följd av ett antal viktiga förändringar som ägt rum i företagsvärlden. Man kan konstatera att företagsvärlden i hög grad blivit komplex och oförutsägbar under de senaste årtiondena. I det förflutna låg tyngdpunkten på det individuella företaget och dess produktion. Nuförtiden ligger tonvikten i affärsverksamheten på kompetens, marknadsföring, service och kvalitet. Denna förändring i företagets strategiska orientering har uppkommit som ett samspel av mångahanda faktorer, vilka huvudsakligen ligger utanför de enskilda företagens kontroll och tillsammans bildar den s.k. affärsomvärlden. Bland de utmaningar som idag torde spela en speciell roll i företagets omvärld kan nämnas teknologins snabba utveckling, marknadernas globalisering, de internationellt åtstramade konkurrensförhållandena samt fragmenteringen av kundernas behov och förväntningar.

Krav på en utåtriktad och holistisk informations-policy

Omvärldens komplexitet och förändringshastighet ställer höga krav på företagets förmåga att på ett snabbt och ändamålsenligt sätt anpassa sig till nya situationer. Enbart företag med en organisationskultur som kännetecknas av kreativitet, flexibilitet, öppenhet och initiativrikedom kan anses ha goda förutsättningar att bete sig framgångsrikt. Framgångsrik affärsverksamhet i en snabbt föränderlig omvärld kräver att företag måste kunna ta itu med talrika riskfaktorer och en hög grad av osäkerhet i sin handlingsmiljö. Denna omständighet betonar företagets förmåga att systematiskt skaffa aktuell och relevant information om omvärlden, att analysera denna information och att införliva den i den redan befintliga interna kunskapsbasen. Fragmentarisk och rutinartad kunskap räcker inte längre till för att man skall kunna skapa, utnyttja och upprätthålla konkurrensfördelar. Framgångsrik affärsverksamhet baserar sig idag på en utåtriktad och holistisk informationspolicy där ny kunskap om externa fenomen integreras i den interna befintliga kunskapen och används som en mångsidig resurs för företagets strategiska beslut.

Resultat från tidigare forskning

Det faktum att information är en strategisk framgångsfaktor i företagsvärlden har kommit fram i flera empiriska undersökningar (se bl.a. Ginman, 1987; Olaisen, 1993). Man har bl.a. konstaterat att framgångsrika och innovativa företag inhämtar kvalitativt högstående information, satsar på intensiv organisationsintern kommunikation, strävar efter effektivt samarbete med kunder och experter, samt investerar i forsknings- och utvecklingsarbete. Även undersökningar om företagets internationaliseringsbeteenden ger mer eller mindre direkta antydanden om informationens roll som en kritisk framgångsfaktor. Man har bl.a. konstaterat att ambitiösa exportföretag har en betydligt mångsidigare och aktivare

informationsprofil än företag med en ringa andel export (jfr Mäkinen, 1989). Trots att många undersökningar om organisationers framgång i olika sammanhang framhäver information som en central framgångsfaktor, redovisar dessa studier enbart i ringa grad för hur framgångsrika informationsbeteendeprofiler gestaltar sig, i vilket tänkande de ligger förankrade, hur den skaffade informationen påverkar företagets bild av världen och hur variationer i företagets informationsprofiler är relaterade till verksamhetens grad av framgång.

Den empiriska undersökningens resultat och bidrag till områdets forskning

För att erhålla mera omfattande kunskap om ovanstående problematik har författaren kartlagt informationsbeteendet vid finländska exportföretag. I detta sammanhang granskades främst vilka utgångspunkter företagen hade för att informera sig om sin omvärld, hur de identifierade hot och möjligheter på exportmarknaden, hur de löste sina problem, hur det strategiska tänkandet i företagen påverkades av de identifierade problemen samt hur informationsbeteendet i företag med en framgångsrik export skiljde sig från det i företag med en mindre framgångsrik export.

Material och kartläggningsmetod

Undersökningens material bestod av 21 finländska stockhusproducenter som åtminstone under åren 1990–1994 varit verksamma på den tyska marknaden. Stockhusbranschen valdes på grund av att denna utgör ett sammanhängande och traditionellt finländskt verksamhetsområde. Samtliga kontaktade exporterande stockhusföretag kännetecknades av att de hade någon form av exportverksamhet till Tyskland. Det verkade därför naturligt att ta den tyska verksamheten som utgångspunkt för intervjuerna. Tysklands lämplighet med hänsyn till en mångsidig kartläggning av exportföretagens informationsbeteenden framhövdes även av det faktum att detta exportland i allmänhet visat sig vara ett marknadsområde som kräver förhållandevis mycket initiativrikedom och anpassningsförmåga av företagen. De undersökta företagen omfattade ca 70–80% av samtliga exportörer iden finländska stockhusbranschen och utgjorde därmed en mycket representativ undersöknings-

population. Samtliga deltagande företag redogjorde för sin exportverksamhet i intervjuer som genomfördes hösten 1995. Som intervjuemetod valdes djupintervjuemetoden då undersökningens målsättning var en mångsidig och kvalitativ kartläggning av den exportverksamhet som bedrevs av respondenternas företag.

Företagens förutsättningar för att identifiera hot och möjligheter

Vid en granskning av företagens utgångspunkter för att identifiera hot och möjligheter i sin omvärld visade undersökningens resultat att enbart de företag som hade tidigare erfarenhet av export hade någon realistisk kunskap om sina hot och möjligheter i exportlandet. Dessutom var de förhållandevis väl motiverade. De företag som inte hade någon tidigare erfarenhet upplevde i början av exporten ofta stor osäkerhet och var rätt omotiverade.

Företagens tolkning av hot och möjligheter

Med hänsyn till företagens sätt att identifiera hot och möjligheter framkom det att detta fenomen i hög grad var relaterad till företagets engagemang i exporten. De erfarna och väl motiverade företagen upplevde exportmarknadens signaler främst i termer av möjligheter, medan de omotiverade och oerfarna företagen tolkade dem främst som risker.

Företagens problemlösningstrategier

Även problemlösningen skiljde sig starkt i de motiverade och omotiverade företagen. I de motiverade och erfarna företagen hade problemlösning en proaktiv karaktär vilket kom till uttryck i att företagen försökte integrera kundernas tyckanden och tänkanden i den egna verksamhetsidén. I de omotiverade och oerfarna företagen hade problemlösning en uttalat reaktiv karaktär. Dessa företag strävade efter riskreduktion genom ökad kontroll och eliminering av osäkerhetsfaktorer. Den information som de proaktivt orienterade företagen inhämtade hade en mångsidig karaktär och syftade till en ökning av företagets förståelse av kundens krav och förväntningar. Däremot var den information som användes i samband med reaktiv problemlösning främst relaterad till kunskap om

administrativa och finansiella rutiner.

De identifierade problemen och företagens strategiska tänkande

Den inhämtade kunskapens inverkan på det strategiska tänkandet i företagen var störst i de väl motiverade företagen. Dessa företag hade lärt sig modifiera sitt värdesystem genom en förankring av exportlandets normer och värderingar i den egna organisationskulturen. I de lågt motiverade företagen baserades anpassningen till exportlandet på olika kontroll- och riskreduktionsåtgärder vilka inte hade konsekvenser för det strategiska tänkandet i organisationen.

Samband mellan företagens informationsbeteenden och exportframgång

En granskning av sambandet mellan företagens informationsbeteenden och exportframgång visade att framgångsrika exportörer inte upplever sin framgång explicit i termer av det ekonomiska resultatet utan snarare i termer av personligt engagemang. Ytterligare visade det sig att framgångsrika exportörer integrerar exportmarknadens kulturella och sociala värderingar i den egna företagskulturen och att de inhämtar sin information självständigt och kontinuerligt och att de enbart litar på primära källor. Analyserna bekräftar också att framgångsrika exportörer brukar identifiera fler problem än deras mindre framgångsrika kolleger och att de uppfattar dessa problem snarare som en möjlighet än som ett hot.

Slutsatser och implikationer för vidare forskning

Analyserna främhäver att en högre grad av exportambition som sådan inte räcker till för att ett företag skall kunna nå exportframgång. Mest sannolik är exportframgång i de företag där en utåtriktad organisationskultur, ett högt personligt engagemang hos organisationsledningen i exportbeslutet samt en hög beredskap i organisationen att införliva exportlandets social-kulturella värderingar i den egna kulturen, synergiskt styr informationsbeteendet på exportmarknaden.

En kvalitativ undersökning av en komplex verklighet avslöjar sällan hela mönstret. Den är alltid beroende av forskarens iakttagelseförmåga och tolkningskonst. Det som påvisats är att en företagskultur som betonar immateriella värden och som är inriktad på att öka sin förståelse för den externa världen är en förutsättning för att information skall bli en resurs för framgång. Detta är dock enbart ett tolkningsmönster. Det är en utmaning för den framtida forskningen att kartlägga informationsbeteendet i företagsvärlden på en mera detaljerad nivå.

Hyväksytty julkaistavaksi 22.11.1999

Litteratur

- Ginman, M. (1987). De intellektuella resurstransformationerna: informationens roll i företagsvärlden. Åbo: Åbo Akademi.
- de Heer, A.J. (1999). Informationsstrategier på exportmarknaden: problemidentifiering och problemlösning bland finländska stockhusexportörer på den tyska marknaden. Åbo: Åbo Akademi.
- Koenig, M.E.D. (1998). Information driven management concepts and themes: a toolkit for librarians. München: Saur.
- Mäkinen, E.H. (1989). Vientiä harjoittavien ja vientiä harjoittamattomien yritysten välisistä eroista metallituote- ja koneteollisuudessa: raportti 30/1989. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, Hallinnon ja markkinoinnin laitos.
- Olaisen, J. (1993). The use of information and information technology as a critical success factor in small and medium sized companies. In: Information Management, (red. Johan Olaisen), s. 301–328. Oslo: Scandinavian University Press.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). In search of excellence: lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row.