



Veien til konkurransefortrinn ved styring av innovasjoner

En casestudie av Peoplelab i The Assessment Company

Caroline Aar Jakobsen

Veileder: Kari Nyland

Masterutredning i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne studien er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen utgjør 30 studiepoeng innenfor hovedprofilen økonomisk styring.

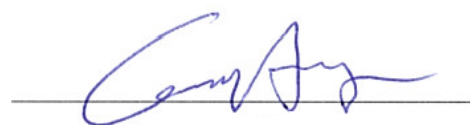
Jeg ønsker å rette en stor takk til The Assessment Company, og deres informanter som har tatt seg tid til å bidra med innsiktsfulle refleksjoner til min studie. Deres engasjement og nysgjerrighet for studien har vært en stor motivasjonskilde i forskningsprosessen. Jeg ønsker også å takke informant fra Innovasjon Norge for gode innblikk i deres samarbeid i utviklingen av Peoplelab, det har virkelig utvidet min horisont. Jeg skulle gjerne presentert enda flere av deres erfaringer enn det rammene for denne masteroppgaven gir meg mulighet til.

Jeg ønsker å takke min veileder Kari Nyland for en tett dialog, gode diskusjoner og konstruktive tilbakemeldinger. Du har en ekstrem evne til å sette deg inn i mine problemstillinger, og du vært en god samtalepartner å henvende seg til i en krevende og frustrerende prosess.

Takk til lagledere i Byåsen Håndball Elite for deres aksept og forståelse for en krevende kombinerer av studier og toppidrett. Det har vært en prosess bestående av tøffe prioriteringer, men jeg tar med meg mye lærdom fra denne reisen.

Takk til venner og familie for all støtte i mitt studieløp. Takk til mentor Andreas Dall Frøseth for dine refleksjoner og kritiske røst. Og avslutningsvis, en spesiell takk til bror Roar Forbord. Du har alltid har troen på meg uansett hvilke mål jeg setter meg, og er der for meg hvis jeg iblant snubler på veien.

Bergen 31. mars 2019



Caroline Aar Jakobsen

Sammendrag

Å lykkes med innovasjonsskapabilitet og realisere innovasjoner som *vedvarende* konkurransefortrinn beskrives gjerne som å sikre organisasjoners overlevelse og fremgang i en verden med økende konkurranse og akselererende endringstakt (Rennemo, 2019). Denne masterutredningen studerer The Assessment Companys, HR-verktøy Peoplelab. Studiens problemstilling er inndelt i tre forskningsspørsmål som skal belyse ulike aspekter ved Peoplelab som innovasjon og konkurransefortrinn i dag, men også redegjøre for hvilke momenter som kan bidra til å øke virksomhetens innovasjonsskapabilitet i fremtiden.

Studiens teoretiske rammeverk presenterer hvordan innovasjon som konsept, kriterier for konkurransefortrinn og styringsteori kan bidra til å heve virksomhetens innovasjonsskapabilitet. Studien består av et kvalitativt forskningsdesign med deskriptivt formål, og studiens empiri baserer seg på fem semi-strukturerte intervju, hvorav tre informanter er avdelingsledere, en informant er konsernsjef og siste informant er prosjektleder i Innovasjon Norge.

Mine funn peker mot at Peoplelab er et midlertidig konkurransefortrinn, hvor virksomheten utnytter innovasjonens differensierte karakteristikker for å skille seg fra konkurrentene i en bransje preget av høy konkurranse. Dette medfølger likevel noen utfordringer ved kommersialiseringen av tjenestene, ettersom dens unikheter påvirker kundens usikkerhet rundt verdien av innovasjonen og øker dermed deres risiko relatert til kjøp.

Basert på studiens funn anses The Assessment Companys styringspakke som noe tilrettelagt for innovasjonsutvikling. Kulturelle styringsmekanismer engasjerer og skaper forpliktelser ovenfor virksomheten blant de ansatte, noe som kan resultere i brattere læringskurveeffekter og bevaring av den intellektuelle kapitalen relatert til Peoplelab. På den andre siden svekker organisasjonsstrukturen innovasjonsskapabiliteten da den ikke tildeler ansvar for Peoplelabs utvikling.

For at The Assessment Company skal øke sin innovasjonsskapabilitet og dermed vedvare Peoplelab som et konkurransefortrinn, identifiserer studien tre kritiske suksessfaktorer som informantene mener må innfris. En vellykket kommersialisering vil heve kundeverdien ved dagens Peoplelab. Videreutvikling og validering av innovasjonen kan skape en dynamisk imiteringsbarriere. Og til slutt kreves det en fremtidig organisasjonsstruktur som kan tildele ansvar for Peoplelab og allokere arbeidsoppgaver som stimulerer til innovasjonsutvikling. Studien diskuterer rundt ulike dilemma som kan oppstå i realiseringen av kriteriene relatert til vedvaringen av konkurransefortrinnet.

Abstract

To succeed with innovation capability, and thus realize innovations as a sustained competitive advantage is described as securing the survival and progress of a company in a world of increased competition and accelerating pace of change (Rennemo, 2019).

This master thesis study the management consultant company The Assessment Company's tool of HR, Peoplelab™. The topic studied is divided into three research questions to highlight aspects of Peoplelab as a competitive advantage and an innovation. The study also different factors that can raise the innovation capability of the company.

The theoretical framework of the thesis presents the concept of an innovation, different criteria sustain a competitive advantage, and management theories that can contribute to raise the innovation capability in the company. The thesis is a qualitative research design with a descriptive purpose, and the empirical data is based on five semi structured interviews, which includes three division managers, one chief executive officer and the project manager at Innovation Norway (Innovasjon Norge).

My findings defines Peoplelab as a temporary competitive advantage, where the company exploits the differentiated characteristics of the innovations to separate from other competitors in a competitive industry. This also follows challenges in the commercialization of the services, since the innovation's uniqueness effects the customers uncertainty regarding the value, and therefore increases their risk related to a purchase.

The Assessment Company's management package is considered to be somewhat facilitated towards development of innovation. Cultural management systems engages the employees, and create commitments to the business. This can lead to steep learning effects and preservation of intellectual capital. On the other hand, the organization structure weakens the innovations capability as it does not assign responsibility for Peoplelab's development.

To increase the innovation capability and therefore sustain Peoplelab as a competitive advantage, the study identifies three critical success factors which the informants believe must be met. A successful commercialization will raise the customer value of today's Peoplelab. Further development and validation of the innovation can create a dynamic imitation barrier. And finally, it is required that the future organization structure assigns responsibility and allocate tasks that stimulates Peoplelab's development. The study discusses different dilemmas that may arise in the criteria related to the preservation of this competitive advantage.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Abstract	4
Innholdsfortegnelse	5
1. Introduksjon.....	9
1.1 <i>Aktualisering</i>	9
1.2 <i>Introduksjon av casen The Assessment Company</i>	10
1.3 <i>Problemstilling og avgrensninger.....</i>	11
1.4 <i>Utredningens struktur.....</i>	12
2. Kontekst.....	13
2.1 <i>Særtrekk ved konsulentbransjen</i>	13
2.2 <i>Fremtidige markedsforstyrrelser.....</i>	15
2.3 <i>Det relevante marked: rekruttering og teamutvikling</i>	16
2.3.1 Rekruttering	16
2.3.2 Teamutvikling.....	17
2.4 <i>Oppsummering.....</i>	18
3. Teoretisk rammeverk	19
3.1 <i>Innovasjon.....</i>	19
3.1.1 Hva er innovasjon?.....	19
3.1.2 Tjenesteinnovasjonens dimensjoner.....	20
3.1.3 Kreativ ødeleggelse	22
3.1.4 Oppsummering.....	23
3.2 <i>Konkurransefortrinn.....</i>	23
3.2.1 Hva er et konkurransefortrinn?.....	23
3.2.2 Jakobsen og Liens SVIMA-test.....	24
3.2.3 Oppsummering.....	27
3.3 <i>Styring</i>	27
3.3.1 Hva er styring?	27

3.3.2	Anthony og Youngs styrings sirkel.....	28
3.3.3	Malmi og Browns styringspakke.....	30
3.3.4	Oppsummering.....	34
3.4	<i>Styring av innovasjonskapabilitet.....</i>	<i>34</i>
3.4.1	Hva er innovasjonskapabilitet?.....	34
3.4.2	Entreprenøriell læringsteori.....	35
3.4.3	Kjennetegn på innovasjonskapabilitet.....	39
3.4.4	Oppsummering.....	40
3.5	<i>Oppsummering teoretisk rammeverk.....</i>	<i>40</i>
4.	Metode.....	41
4.1	<i>Forskningsdesign.....</i>	<i>41</i>
4.1.1	Valg av metode.....	41
4.2	<i>Forskningsfilosofi.....</i>	<i>42</i>
4.3	<i>Forskningstilnærming.....</i>	<i>43</i>
4.4	<i>Forskningsstrategi.....</i>	<i>43</i>
4.5	<i>Datainnsamling.....</i>	<i>44</i>
4.5.1	Utvalg av informanter.....	45
4.5.2	Ustrukturert pilotintervju og semistrukturerte intervju.....	46
4.5.3	Intervjuguide.....	46
4.5.4	Gjennomføring av intervju.....	48
4.6	<i>Transkribering.....</i>	<i>49</i>
4.7	<i>Analyseprosessen.....</i>	<i>49</i>
4.8	<i>Kvalitet i data.....</i>	<i>49</i>
4.8.1	Pålitelighet.....	50
4.8.2	Bias.....	50
4.8.3	Troverdighet.....	51
4.8.4	Generaliserbarhet.....	52
4.9	<i>Etiske betraktninger.....</i>	<i>52</i>
5.	Empiri.....	53
5.1	<i>Kontekst- Peoplelab som innovasjon.....</i>	<i>53</i>
5.1.1	Etablering og Innovasjon Norge.....	54
5.1.2	Innovasjonsdimensjoner i Peoplelab.....	54
5.2	<i>Styringssirkelen.....</i>	<i>57</i>

5.2.1	Mål og Strategi	57
5.2.2	Plan og styringsparametre	58
5.2.3	Handlinger og målinger	61
5.2.4	Evaluering og rapportering.....	62
5.2.5	Oppsummering.....	68
6.	Diskusjon.....	70
6.1	<i>Hvordan forstås Peoplelab som en innovasjon og et konkurransefortrinn i dag?</i>	70
6.1.1	Nyhetsverdi	70
6.1.2	Konkurransekraft.....	72
6.1.3	Oppsummering.....	73
6.2	<i>Hvilke styringsmekanismer benyttes i dag for å styre prosessen Peoplelab?</i>	74
6.2.1	Kultur.....	74
6.2.2	Øvrige styringsmekanismer	75
6.2.3	Oppsummering.....	77
6.3	<i>Hva oppfattes som kritiske suksessfaktorer for å bevare Peoplelab som konkurransefortrinn, også i fremtiden?</i>	78
6.3.1	Kommersialisering av Peoplelab	78
6.3.2	Innovasjonsutvikling som imiteringsbarriere	79
6.3.3	Struktur	84
6.3.4	Oppsummering.....	86
7.	Konklusjon	87
7.1	<i>Begrensninger ved studien</i>	88
7.2	<i>Implikasjoner</i>	89
7.3	<i>Fremtidig forskning</i>	89
8.	Referanseliste	91
9.	Vedlegg	98
9.1	<i>Vekst i The Assessment Company</i>	98
9.2	<i>Imiteringsbarrierer</i>	98
9.3	<i>Intervjuguide: Informant i AC</i>	99
9.4	<i>Intervjuguide: Informant Innovasjon Norge</i>	101
9.5	<i>Samtykkeerklæring</i>	102

Oversikt over figurer og tabeller

Figurer:

Figur 1: Dimensjoner i tjenesteinnovasjon (Den Hertog, 2000, s. 491)

Figur 2: Illustrasjon av 1) Virksomhetens livssyklus, 2) Utvikling som en suksesjon av
entreprenørielle begivenheter (Spilling, 2006: 51)

Figur 3: Styrings sirkelen inspirert av Anthony og Young (2003)

Figur 4: Malmi og Browns styringspakke

Figur 5: Illustrasjon over studiens teoretiske rammverk

Figur 6: Empirisk illustrasjon av Anthony og Youngs styrings sirkel

Tabeller:

Tabell 1: Jakobsen og Liens SVIMA-test, 2001

Tabell 2: Oversikt over innsamlingsprosessen

1. Introduksjon

1.1 Aktualisering

Mindre enn én av tre nyetablerte bedrifter lever etter fem år, og få av dem blir vekstbedrifter (SSB, 2018). Verden digitaliseres og innoveres, og står ovenfor endringer som skjebnesvangert kan avgjøre et selskaps konkurransekraft. Selskaper som evner å benytte innovative problemløsninger for å dekke kundens behov kan kapre enorme markedsandeler og opparbeide konkurransefortrinn. På samme tid kan konkurrentenes innovasjoner gjøre dagens konkurransefortrinn til en irrelevant faktor på markedet i morgen. Å lykkes med innovasjonskapabilitet og dermed realisere innovasjoner som *vedvarende* konkurransefortrinn beskrives gjerne som å sikre organisasjoners overlevelse og fremgang i en verden med økende konkurranse og akselererende endringstakt (Rennemo, 2019).

I følge IBIS World er konsulentbransjen i en moden fase livssyklusen (Kaplan, 2017). Langvarige løsninger og økonomiske strukturer i en bransje gjør den spesielt utsatt for forstyrrelser (Kaplan, 2017). Kaplan (2017) presenterer flere dødelige faktorer som utsetter nettopp konsulentbransjen for forstyrrelser. En av disse er at bransjens tjenester ofte har en tidsbegrenset verdi, nettopp på grunn av at kundens marked også står ovenfor hyppige endringer. En annen dødelig faktor er digitaliseringens tilrettelegging for en økt spredning av konsulenteres intellektuelle kapital, og at aktørene dermed får utfordringer med å bevare modeller og verktøy internt.

Typisk særtrekk for aktører som hevder seg i konsulentbransjen er intellektuell kapital, omdømme og fleksibilitet for endring. Differensiering ved intellektuell kapital har vært spesielt avgjørende for flere konsulentselskapers konkurransekraft. Jeg anser det derfor som aktuelt å se til konsulentbransjen for hvordan aktører kan realisere og vedvare innovasjon som konkurransefortrinn.

The Assessment Company er et raskt voksende konsulentselskap som har utviklet det innovative verktøyet Peoplelab™. Peoplelab™ består av digitale løsninger som muliggjør nye HR-strategiske prestasjonskonsepter, særlig innen rekruttering og teamutvikling. Med denne differensiatoren har virksomheten vokst fra 6 mill i omsetning sitt første driftsår (2015) til estimerte 80 millioner kroner i omsetning inneværende år (2019). Konsulentselskapet har også ekspandert fra en avdeling på Hamar til fire avdelinger på landsbasis, samt etablering i Sverige.

Det å styre virksomheten mot varige konkurransefortrinn krever i følge styringslitteraturen prosesser som optimalisere strategier, planlegge tiltak, handle og evaluere tidligere gjennomføringer (Anthony og Young, 2003). Tempo for endringer i markedet stiller økte krav til entreprenørenes innovasjonsstyring. Innovatørers tidligere forsknings- og utviklingsprosesser fungerer på stadig færre områder. Å finne de riktige målingene for å følge innovasjonsutvikling er spesielt utfordrende. Risikoen relatert til innovasjonsinitiativ krever i følge styringslitteratur en styringsform som måler progresjon, setter milepæler og prioriterer arbeidsoppgaver. Men det er ingen universal fasit for hvilke styringsmekanismer som fører en innovasjon mot merverdi, nettopp på grunn av dens unikhet.

1.2 Introduksjon av casen The Assessment Company

I denne utredningen vil jeg studere konsulentselskapet The Assessment Company AS (heretter AC). AC er et raskt voksende og innovativt konsulentselskap som har tatt i bruk teknologiske assessmentløsninger for rekruttering og utvikling av team og enkeltindivider. Assessmentløsninger omtales som en utvelgelsesmetode som benytter flere evalueringskriterier til å vurdere menneskelig kapital. Løsningen benyttes først og fremst til rekrutteringsformål, herunder rekruttering av spesialstillinger, traineestillinger eller toppledere. AC er én av få konsulentselskapet i Norge som tar i bruk assessmentløsninger til teamutvikling og rekruttering i dag.

Virksomheten har vokst fra 6 mill i omsetning sitt første driftsår (2015) til estimerte 80 mill i årsomsetning inneværende år (2019). Konsulentselskapet har også ekspandert fra én avdeling på Hamar ved oppstart til fire avdelinger på landsbasis, i Oslo, Hamar, Bergen og Trondheim, samt en etablering i Sverige. Denne studien vil kun konsentrere seg om de norske avdelingene. AC har i dag omtrent 50 ansatte. Kompetanseområdene spenner over flere bransjer, og tjenestene skal dekke kompetansegap gjennom forretning-, organisasjon-, og lederutvikling.

Selskapet har skapt et spesialtilpasset møterom, Peoplelab.™. (heretter Peoplelab). Rommet er utstyrt med digitale løsninger som muliggjør nye HR-strategiske prestasjonskonsepter. Simuleringsøvelsene i Peoplelab gir observatørene og kundene mulighet til å identifisere atferd og kunnskap som er kritisk for å oppnå suksess i en gitt rolle. Teknologien i Peoplelab gir observatørene en mulighet til å illustrere bakgrunnen for sin rådgivning og har som formål å øke selvinnsikt hos kandidatene eller kunden.

Peoplelab benyttes først og fremst i to av ACs tjenesteytelser; «Invite» -som består av rekruttering og utvelgelse, og «Academy» - som består av teamutvikling på personlig og gruppenivå. Peoplelab benyttes som et observasjonsrom til caseoppgaver i *rekrutteringsprosessen*. Ved å utforme skreddersydde caseoppgaver for den enkelte stillingen simulerer konsulentene en reell jobbsituasjon med motspillere. Møterommet fasiliterer for reelle kulisser, observasjonsrom og videoopptak av gjennomføringen. I *teamutvikling* tilbyr konsulentene løsninger skreddersydd til fokusområder som er viktig for selve teamet. Basert på teamets sammensetning vil konsulentene jobbe med arbeidsgrunnlag og struktur for teamet, samspillsaktiviteter og kommunikasjon. AC tilbyr også fagmoduler med formål om å gi innsikt (Insight) knyttet til definerte utviklingstema.

1.3 Problemstilling og avgrensninger

Denne utredning har formål om kartlegge hvordan styringsmekanismer benyttes for å realisere og bevare en innovasjon som et konkurransefortrinn. Ettersom jeg har valgt å benytte meg av The Assessment Company for å besvare min problemstilling vil studien avgrenses til caseutredningen av denne virksomheten. Jeg velger å formulere problemstillingen slik:

Hvilke styringsmekanismer benyttes til å utvikle en innovasjon til et konkurransefortrinn?

Studiens datainnsamling og analyse er basert på intervju som skal redegjøre for virksomhetens situasjonsbilde av virksomheten, men også kartlegge for tidligere erfaringer og tanker om fremtiden. Jeg finner det dermed hensiktsmessig å inndele problemstillingen i flere forskningsspørsmål. I avgrensingen av min problemstillingen velger jeg å se nærmere på følgende forskningsspørsmål.

1. Hvordan forstås Peoplelab som en innovasjon og et konkurransefortrinn i dag?

Hensikten med dette forskningsspørsmålet er å kartlegge Peoplelab som innovasjon og konkurransefortrinn dag, og basert på dette evaluere for hvorvidt Peoplelab kan anses som et konkurransefortrinn i dag.

2. Hvilke styringsmekanismer benyttes for å videreutvikle Peoplelab

For å besvare dette forskningsspørsmålet tar jeg utgangspunkt i Malmi og Browns (2008) rammeverk for styringssystem, presentert i kapittel 3.2. Basert på presenterte styringssystem vil jeg evaluere for hvorvidt virksomhetens styringspakke fasiliterer for videreutviklingen av Peoplelab.

3. Hva oppfattes som kritiske suksessfaktorer for å bevare Peoplelab som konkurransefortrinn, også i fremtiden?

For at Peoplelab som innovasjon skal opprettholde sitt konkurransefortrinn identifiserer jeg faktorer AC anser som kritiske for utvikling eller bevaring. Informantenes oppfattede suksessfaktorer vil relateres til styringsmekanismer AC kan benytte for å innfri kriteriene.

1.4 Utredningens struktur

For å kunne besvare disse momentene vil jeg innledningsvis kartlegge konsulentbransjen og dens særtrekk. Jeg vil redegjøre for hvorfor markedsforstyrrelser kan oppstå i konsulentbransjen, samt gi de relevante markedene teamutvikling og rekruttering ytterlig fokus. Studiens teoretiske rammeverk består først av tre delkapitler som tar for seg innovasjon, konkurransefortrinn og styring på overordnet nivå. Jeg vil definere innovasjon, presentere tjenesteinnovasjonens ulike dimensjoner (Den Hertog, 2000) og redegjøre for fenomenet kreativ ødeleggelse (Schumpeter, 1934). Videre vil jeg forklare hva et konkurransefortrinn er og identifisere faktorer kritiske for vedvarende konkurransefortrinn i Jakobsen og Liens (2001) SVIMA-test. Styringskapittelet vil definere styring og benytte styringssirkelen til å illustrere den overordnede prosess i virksomheten (Anthony og Young, 2003). Til slutt vil delkapittelet presentere ulike styringssystem i Malmi og Browns (2008) styringspakke. Rammeverkets siste delkapittel innovasjonskapabilitet tar for seg litteratur relevant for alle de tre ovennevnte teorikapitlene innovasjon, konkurransefortrinn og styring. Her vil jeg definere innovasjonskapabilitet, redegjøre for entreprenøriell læringsteori og vise til forskning innen styring av innovasjoner. Jeg vil benytte en deskriptivt casestudie, og basere empirien på intervju fra informanter på ulike nivå i konsultentselskapet, samt forhøre meg med Innovasjon Norge for å belyse momenter relevante for min problemstilling. Med dette kan jeg oppnå en dyptgående forståelse av hvordan innovasjon kan realiseres og bevares so et konkurransefortrinn i konsulentbransjen, styringens betydning for innovasjonsutvikling, og identifisere eventuelle utfordringer som medfølger med styring av innovasjoner.

2. Kontekst

Kontekstbeskrivelsen vil kort presentere ACs bransje. Bransjens egenskaper setter premissene for hvordan en virksomhet kan skape konkurransefortrinn. Ved å kartlegge særtrekk ved bransjen og identifiseres markedsforstyrrelser som kan oppstå i fremtiden redegjør kontekstbeskrivelsen ulike faktorer som kan ha påvirket ACs konkurransekraft. *Konkurransekraft* kan defineres som de leveransene hos kunden som sammen skaper høy og differensiert kunde verdi over tid (Wig, 2018). Herunder defineres kunde verdi som differansen mellom fordeler (ytelser) og ulemper (kostnader) forbundet med et produkt forbundet med alternative produkt (Kotler og Keller, 2016). Jeg vil spesielt fokusere på hvordan intellektuell kapital er benyttet som et konkurransefortrinn i konsulentbransjen. Relevant for studiens case og problemstilling vil jeg se nærmere på tjenesteytelsene rekruttering og teamtutvikling, og herunder belyse litteraturens fagspecialisters kritikk av bransjen.

2.1 Særtrekk ved konsulentbransjen

Bransjen management consulting (heretter konsulentbransjen) består av mange underkategorier av konsulent tjenester. I hovedsak skal bransjen hjelpe ulike organisasjoner til å heve sitt prestasjonsnivå gjennom analytiske problemløsninger for utvikling (Higdon, 1969). I denne studien ønsker jeg å avgrense konsulentbransjen ved følgende definisjon.

«Management consulting er en profesjonell tjeneste utført av spesielt utdannede og erfarne personer i å hjelpe ledere i å identifisere og løse operasjonelle og ledelsesproblemer i ulike institusjoner i samfunnet. Den profesjonelle tjenesten fokuserer på å forbedre resultater relatert til ledelse, drift og lønnsomhet.»¹

(Higdon, 1969: 306)

Organisasjoner leier inn konsulenter for en rekke arbeidsoppgaver av stor variasjon, blant annet for å få eksterne råd og tilgang på konsulentenes spesialiserte kompetanse. Noen

¹ Oversatt fra engelsk, sitert i Kipping og Clark (2012)

konsulentselskaper tilbyr flere ulike tjenester og roller. De kan levere strategiske råd, bidra til HR og rekruttering eller bistå i et prosjekts implementeringsfase. Andre holder seg til en spesialisering, eksempelvis fasilitering av endringsprosesser, ledelsesutvikling eller rekruttering. *Kundenærhet* og *skreddersøm* at tjenester til kundens behov er noe av det som skiller konsulentbransjen fra andre bransjer (Maister, 1993).

Bransjelitteraturen fremmer *intellektuell kapital* som en avgjørende faktor for hvilke konsulentselskap som bygger konkurransefortrinn (Newton, 2010). Intellektuell kapital defineres av Thomas A. Stewart (1997) som "*intellektuelle materialer- kunnskap, informasjon, intellektuell eiendom, erfaring – som kan brukes til å skape verdier.*" Konsulentens rolle er en problemløser, hvor behovet dekkes oppfylles ved ressurser som kompetente konsulenter, gode ideer eller treffsikre metoder. Ved å fange opp trender, implementere og anvende unike problemløsninger kan konsulentselskapet spesialiseres i en «blå sjø», og gjøre den direkte konkurransen irrelevant. En *blå sjø* defineres som et ukjent marked der etterspørselen skapes fremfor å dekkes (Kim og Mauborgne, 2004). Dette står i kontrast til et rødt hav, hvor aktørene konkurrerer om den markedsandeler ved å ha de laveste kostnadene og dermed de laveste fortjenestemarginene (Kim og Mauborgne, 2004).

Under intellektuell kapital belyser Christensen m. fl. (2013) et annet særtrekk for konsulentskaper som vedvarer sine konkurransefortrinn. Evnen til å gå fra en stor idé til den neste gir selskapene fleksibilitet i møte med markedets hyppige endringer (Christensen m.fl, 2013). Eksempler på slike endringer kan være endringer i forretningsmodeller eller nye innovative verktøy med høyere treffsikkerhet på problemløsninger. En av årsakene til generell fleksibilitet i konsulentbransjen er humankapital, som gjør det enklere å omfordele ressurser raskt ved behov (Christensen m. fl, 2013).

Intellektuell kapital kan gi merverdi for kunden, og kan dermed skape et godt omdømme for virksomheten. *Omdømmebygging* er en viktig faktor i rivaliseringen om kunder og dyktige ansatte. Omdømme for virksomheten har også vist seg som en viktig faktor i krigen om rekrutteringen av talenter (Beechler og Woodward, 2018). Spesielt har omdømme betydning i denne bransjen fordi konsulenttjenester kan karakteriseres som det Phillip Nelson (1970) omtaler som *credence goods*. Dette innebærer at det er vanskelig å evaluere kvaliteten på konsulentenes ytelse både før og i etterkant av tjenesten. Konsulentene besitter spesialisert kunnskap som klienten selv mangler, og det er mange eksterne faktorer, som for eksempel kvalitet på gjennomføring og intern ledelse som kan påvirke resultatet. Dette fører til at kunder i stor grad baserer seg på omdømme (Christensen m.fl, 2013) ved valg av konsulent. Omdømme kan bidra til en økning i klientlisten og

dermed gi nye erfaringer som kan benyttes i videreutviklingen av den intellektuelle kapitalen. Dette kan igjen benyttes til å kapre ytterlige markedsområder, samt opprettholde kundeforholdet hos eksisterende klienter. Newton (2010) anbefaler dermed å ikke sette konseptet ut i markedet før det skaper merverdi for klienten. Dersom nye metoder utviklet ved intellektuell kapital ikke viser til akseptert treffsikkerhet kan dette svekke omdømmet igjen, og dermed øke antatt risiko ved kjøp av tjenesten hos potensielle kunder.

I bransjelitteraturen fremheves intellektuell kapital som konkurransefortrinn, men Newton (2010) påpeker at den kan medfølge visse utfordringer. Først og fremst så er konkurransefortrinnet ofte kun *midlertidig*. Kunnskap er imiterbart, og ofte vanskelig å beskytte på lengre sikt. I en produksjonsprosess er det enklere å beholde kunnskapen internt og disse prosessene kan også ofte patenteres. En konsulent skal derimot tilby kompetanse til klienten, og deler dermed denne kunnskapen eksternt. De ansatte i konsulentbransjen besitter ofte ideene som differensierer virksomheten. Kompetansen utfordres i det konsulenten skifter arbeidsplass, og medbringer disse konseptene. En annen utfordring relatert til intellektuell kapital er at virksomhetens “egenerklærte kunnskap” ikke alltid besitter den kvaliteten som forventes av kundene. I konsulentbransjen argumenterer Newton (2010) for at mye av den intellektuelle kapitalen dreier seg om branding og kommersialisering av kunnskap fremfor faktiske differensierte løsninger. Ulike systemer og konsepter kan fremstå som unike for noen utenfor virksomheten, men skiller seg ikke i noen særlig grad fra konkurrentene. Når dette er sagt, påpeker Newton (2010) viktigheten av at konsulenten benytter seg av deres intellektuelle kapital uten frykt for lekkasje hos konkurrenter. En konkurrent uten gjeldende og relevant erfaring, vil få utfordringer med imitasjon for å levere verdiskapende resultater. Intellektuell kapital i konsulenttjenester kan bidra med differensiering av metoder, effektivisering av prosesser og økt treffsikkerhet. Dette reduserer likevel ikke behovet for kompetente konsulenter (Newton, 2010).

2.2 Fremtidige markedsforstyrrelser

For å kunne redegjøre for hvordan AC kan ruste seg mot markedsforstyrrelser må jeg identifisere faktorer som kan lede til endringer i dagens marked. Konsulentbransjen er på ingen måte immun mot forstyrrelser i bransjedynamikken. I følge IBISWorld er bransjen i en moden fase av livssyklusen (Kaplan, 2017). Industrien er karakterisert med vekst på linje med verdensøkonomien, et økende antall bransjeaktører og teknologiske endringer basert på effektivisering (Kaplan, 2017). En industri blir ofte utsatt for forstyrrelser dersom den er

forankret i langvarige løsninger og økonomisk strukturer. Forstyrrelser regnes i innovasjonslitteraturen som banebrytende nyskapingner som forstyrrer det eksisterende markedet ved å gjøre de eksisterende forretningsmodellene irrelevant (Christensen, 1997)

Kaplan (2017) presenterer flere «dødelige» faktorer i konsulentbransjen som indikerer fremtidige forstyrrelser. Blant disse er tjenestenes tidsbegrensede verdi og kommodifisering av kunnskap. *Verdien er tidsbegrenset* på grunn av det økende tempoet for endring i kundens marked. Til slutt fremhever Kaplan *kommodifisering av kunnskap* som et grunnlag for fremtidige forstyrrelser i bransjen. Før var det enklere å bevare intellektuell kapital som anvendte modeller og verktøy. Dagens digitale samfunn bestående tilgjengelige kunnskapsdatabaser gjør intellektuell kapital lettere tilgjengelig. Paradoksalt nok fortsetter industrien å vokse samtidig som flere aktører satser hardt på differensiering ved intellektuell kapital. Kaplan (2017) mener at dette er på grunn av klientenes utfordringer relatert til bedømming av konsulentenes ytelser, og de etablerte aktørenes fleksibilitet for endring.

2.3 Det relevante marked: rekruttering og teamutvikling

Relevant for studiens case og problemstilling vil jeg fokusere nærmere på tjenesteytelsene rekruttering og teamutvikling, og belyse litteraturens kritikk av bransjens ineffektive og lite treffsikre metoder.

2.3.1 Rekruttering

I en artikkel i E24 (2016) kritiserte førsteamanuensis ved BI, Ole I. Iversen rekrutteringsbransjens mangel på kompetanse, både innen bruk av metoder og verktøy i prosessen og selve gjennomføringen av intervjuer med kunden. Feilansettelser kan føre til store økonomiske tap og utfordringer på arbeidsplassen.

I en PAMA-rapport (2011) sier én av tre ledere i norsk næringsliv at de har hatt en feilansettelse som har kostet virksomheten over 500.000 kr. Utgiftene består blant annet av direkte kostnader som lønn, etterlønn og pensjon, men også indirekte kostnader som forvirring hos kunder, svekket omdømme eller tapte forretningsmuligheter (PAMA, 2006). Norske ledere mener de kunne gjort mer for å unngå feilansettelser (Experis, 2018). Noen av årsakene til feilansettelsene kan være mangel på disponibel tid, unøyaktige beskrivelser i kravspesifikasjoner, lite informasjon om kandidaten før intervjuer, mangel på objektive kriterier og for svake etterevalueringer av prosessene.

I en EPSI-rating (2015) i bemanning og rekrutteringsbransjen vises det også til en svekket tilfredshet innen rekrutteringstjenestene. Målingene viste at kundene hadde høye

forventninger til aktørene, og undersøkelsen fant at en av årsakene til svekket kundetilfredshet kan være at aktørene lover for mye til sine kunder. Spesialist i organisasjonspsykologi, Rudi Myrvang (2019) mener flere evalueringsområder i en rekrutteringsprosess kan gi et mer nyansert og treffsikkert bilde av kandidaten. Ulempen med flere evalueringmomenter er at det er kostbart og tidkrevende, og krever opplæring og logistikk. Myrvang (2019) argumenter for at markedets tradisjonelle rekrutteringsprosess er i utvikling, noe som skyldes økt kompetanse blant aktørene, i kombinasjon med effektiv, treffsikker og rimelig teknologi. Espen Skorstad, gründer bak Cut-e, et verdensledende selskap innen nettbaserte tester og spørreskjema ved rekruttering, seleksjon av medarbeidere uttalte følgende om rekrutteringsbransjen. *“Det skjer veldig mye innenfor stordata, prediktive analyser og kunstig intelligens for tiden. Hvis man ikke har det fremste innen teknologi på assessment-feltet, blir man veldig fort akterutseilt og taper terreng.”* (Torsøe, 2018)

2.3.2 Teamutvikling

Teamutviklingsbransjen har også møtt kritikk for sine ineffektive metoder. Konsulenter, eventarrangører og foredragsholdere tilbyr i dag kommersielle metoder til den relativt udefinerte teambyggingsindustrien, hvor ulike trender innen «teambygging» er blitt en etablert fasit uten noen faglig grunnlag (Endre Sjøvold, 2006). Endre Sjøvold (2009) har studert teambygging gjennom observasjoner fra rundt 6.000 grupper over 15 år, og mener dagens metoder tilbudt i markedet ofte virker mot sin hensikt. Han hevder at fokuset blir flyttet fra oppgavene gruppen skal løse, og over til gruppens indre liv. Dette innebærer ikke at teambygging ikke bør prioriteres, tvert imot argumenterer Sjøvold (2009) for at teambygging og prosjektarbeid er kritisk for enhver virksomhet som vil hevde seg i konkurransen fremover. Men teamutviklingen må i henhold til Sjøvold (2009) baseres på metoder og teknikker relevante for det gjeldende temaet de ønsker å utvikles i. Sjøvold argumenterer for at teambygging er et langsiktig, systematisk og målrettet arbeid hvor teamet jobber med de oppgavene de er satt til å løse, gjerne i den konteksten de normalt skal fungere i. Å utvikle team som skal opprettholde optimale prestasjonsnivå krever tid og ressurser. Dette mener Sjøvold krever trening. Kombinasjonen av oppgavens art, gruppens kontekst og medlemmenes kompetanse avgjør hvordan gruppen best skal fungere, og dermed også hvordan den skal trenes. I et intervju med DN ytrer Sjøvold (2006) følgende:

“Flere av fiaskoene i norsk næringsliv de siste årene har skjedd nettopp i bedrifter som har brukt store summer på å utvikle «vinnerkulturer» og superteam. Poenget er at det ikke finnes

noen fasit for hvordan et team settes sammen eller fungerer. Hver gruppe har sin vei å gå. Teambygging er skreddersøm, ikke noe masseprodukt”

Disse to feltene i konsulentbransjen er etter denne kritikken å bedømme noe fastlåst i suboptimale tjenester og prosesser. Dette kan gi rom for innovasjon, utviklede prosesser eller forbedret tjenesteytelse som kan skape merverdi for kunden.

2.4 Oppsummering

Oppsummert er kundenærhet og skreddersydde tjenester typiske særtrekk ved konsulenttjenester. Intellektuell kapital, fleksibilitet for endring og omdømme fremstår som viktige elementer i konsulentbransjen. Differensiert intellektuell kapital viser seg i mange tilfeller å bare være en kommersialiseringsstrategi, og er også ofte et imiterbart konkurransefortrinn. Kvaliteten på konsulenttjenester kan være vanskelig å evaluere, noe som kan heve kundens oppfattede risiko relatert til kjøp av tjenester. Konsulenttjenestenes tidsbegrensede verdi og tilgjengelige kunnskap indikerer at bransjen utsatt for forstyrrelser. Spesielt i teamutviklingsbransjen er tjenestene fastlåst i suboptimale tjenester. Dette kan gi rom for innovasjon.

3. Teoretisk rammeverk

Teorikapittelets hensikt er å presentere relevant faglitteratur som danner grunnlag for analyser og diskusjoner senere i oppgaven. Det teoretiske rammeverket vil benyttes for å utdype, koble sammen og diskutere informantenes opplevelser av Peoplelab som et konkurransefortrinn i dag, og i fremtiden. Først vil teorikapittelet presentere overordnede momenter fra innovasjonslitteratur, strategilitteratur og styringslitteratur. Avslutningsvis vil kapitlet fokusere på litteratur som samler disse komponentene, nemlig innovasjonskapabilitet.

3.1 Innovasjon

Dette delkapittelet vil redegjøre for innovasjon og konseptets karakteristikker. Deretter vil jeg identifisere de ulike dimensjonene i tjenesteinnovasjon. Avslutningsvis vil delkapittelet presentere hvorfor innovasjon som konkurransefortrinn kun er midlertidig

3.1.1 Hva er innovasjon?

Det er flere definisjoner på begrepet innovasjon ut i fra akademiske, økonomiske og kommersielle perspektiver. Schumpeter definerte i 1934 innovasjon som «*en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.*».

I denne studien kan innovasjonsbegrepet omfatte tre perspektiv; et enkeltprosjekt, innovasjonsprosess, eller en portefølje av innovasjonsprosjekter (Richtnér, 2017). Det stilles ulike kriterier for hva innovasjon innebærer. Drejer (2001) krever at innovasjonen skal bestå av en *nyhetsverdi*, men det er usikkert hvem det skal ha en nyhetsverdi for. Van de Ven m.fl. (1999) sier at så lenge noe oppfattes som nytt involvert kan vi snakke om innovative idéer og innovasjonsaktivitet. Van de Ven (1986) har tidligere argumentert for at innovasjoner må realiseres og ha økonomiske fordeler. Til kontrast omtaler han innovasjonsideer som ikke er nyttige for *feil*. Baregheh m. fl. (2009) argumenterer for at en innovasjon transformerer organisasjoners ideer til nye/utviklede produkter, tjenester eller prosesser, for å avansere, konkurrere og differensiere seg i markedet. Innovasjon blir med dette virksomhetens verktøy for å posisjonere seg, forberede seg på fremtiden og gjøre bedriften konkurransedyktig på lengre sikt. Relevant litteratur viser til ulike kategoriseringer av innovasjoner, basert på graden av innovasjon og innovasjonens karakteristikker.

Graden av innovasjon kan inndeles i dimensjonen radikal til inkrementell. Denne inndelingen sier noe om nyhetsverdien av innovasjonen (Zaltman m. fl., 1973) *Radikale innovasjoner* av produkt-, tjeneste eller organisasjonsfunksjoner bryter med det eksisterende og tradisjonelle markedet, og tilbyr en dramatisk forbedret ytelse (Zaltman m.fl., 1973). *Inkrementell innovasjon* er derimot mindre, trinnvise forbedringer av eksisterende produkter, tjenester og prosesser. Innovasjonene innebærer lavere risiko og usikkerhet. Disse bygger videre på eksisterende funksjoner i markedet, og kan bidra til kostnadseffektivisering, kvalitetsforbedring, funksjonsutvikling og økt konkurransekraft (Zaltman m. fl.,1973)

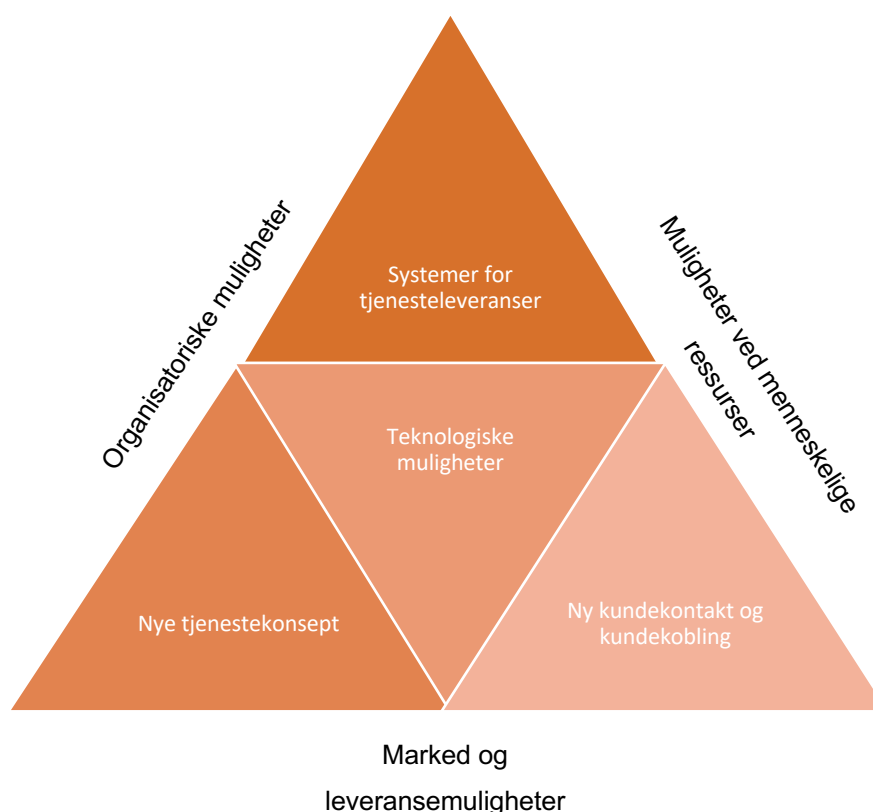
I følge OECDs (2005) retningslinjer kan konseptet inndeles i fire kategorier. *Produkt- og tjenesteinnovasjon* omfatter betydelige endringer i funksjonen til produktet eller tjenesten tidligere levert på markedet. *Organisasjonsinnovasjon* er implementering av nye organisatoriske metoder eller ledelsespraksis. *Markedsføringsinnovasjoner* tar for seg nye markedsføringsmetoder, som ny produkt- eller emballasjedesign, endringer i produkt plasseringer eller prismetoder. Denne studien vil redegjøre for tjenesteinnovasjoner, hvilket innebærer utvikling av tjenesteytelser, for å skape konkurransefordeler hos virksomheten. Tjenesteinnovasjoner har behov for et organisasjonsmiljø som bidrar til en konseptutvikling som strekker seg forbi det teknologiske aspektet ved innovasjon, og tar for seg andre dimensjoner avgjørende for å skape et konkurransefortrinn (Den Hertog, 2000).

3.1.2 Tjenesteinnovasjonens dimensjoner.

Tjenester stod for 78% av Norges verdiskapning i 2018 (SSB, 2018), og på listen over de 25 mest innovative selskapene i Norge er 18 av disse tjenesteytende selskaper (E24, 2018). Til tross for at tjenesteøkonomiens betydning i samfunnet påpeker flere i litteraturen at kunnskapen på feltet henger etter sektorens behov. Spesielt påpekes mangelen på systematiske og styringsbaserte rammeverk for tjenesteinnovasjoner (Pedersen og Nysveen, 2010). Hill (1977) skiller tjenester fra produkter ved tre karakteristikk. De er immaterielle, heterogene og konsumeres i det de produseres.

Pim Den Hertog (2000) har utviklet en modell som definerer fire ulike dimensjoner i innovasjon, særegne for tjenester. Første dimensjon er *tjenestekonsept*. Tjenestekonseptet tar for seg selve innholdet og karakteristika av tjenesten, og oppstår ved å kombinere tjenester eller benytte ulike varianter av imitasjon for økt ytelse. Den andre dimensjonen er *kundekontakt og kundekobling*. Kontakten med kunden kartlegges i denne dimensjonen, og kan eksempelvis ta for seg skreddersydde kundetilbud, kundens prosess eller prisdifferensiering til kunden. Den tredje dimensjonen for tjenesteinnovasjon er *systemer for*

tjenesteleveranser. Denne dimensjonen relaterer seg til hvordan tjenesten leveres til kunden. Tjenester ikke er separable, men krever som definert av Hill (1977) simultan produksjon og konsum. Innovasjonens påvirkning av denne dimensjonen kan være hvordan leveransen er systematisert. Den siste dimensjonen er *teknologiske muligheter*. Ettersom ny teknologi anvendes gir det muligheter for en ny dimensjon av digitaliserbar aktivitet. OECD (2018) belyser i en rapport at verdens digitalisering visker ut mye av skillet mellom produksjon og tjenesteinnovasjoner, spesielt siden mye av innovasjonene kommer i form av programvarer eller data. Ettersom forskningsområdene blir mer dataintensive kan dette medføre en rekke fordeler, blant annet vitenskapelige gjennombrudd, bedre reproduserbarhet som øker treffsikkerhet ved tjenester og tillit til vitenskapen i innovasjonen. Dimensjonene presentert i figur 1 er gjensidig avhengige. Eksempelvis påvirker kundekontakten og innovasjonens karakteristika hvilke tjenesteleveranser som kan presenteres på markedet. Dimensjonene konsept, kundekontakt og tjenesteleveranser setter rammene for de teknologiske muligheter for innovasjonen. Dette innebærer at tjenesteinnovasjonens potensielle utviklingsområder består av en kombinasjon av disse dimensjonene (Grünfeld m.fl, 2010 ;Den Hertog, 2000).



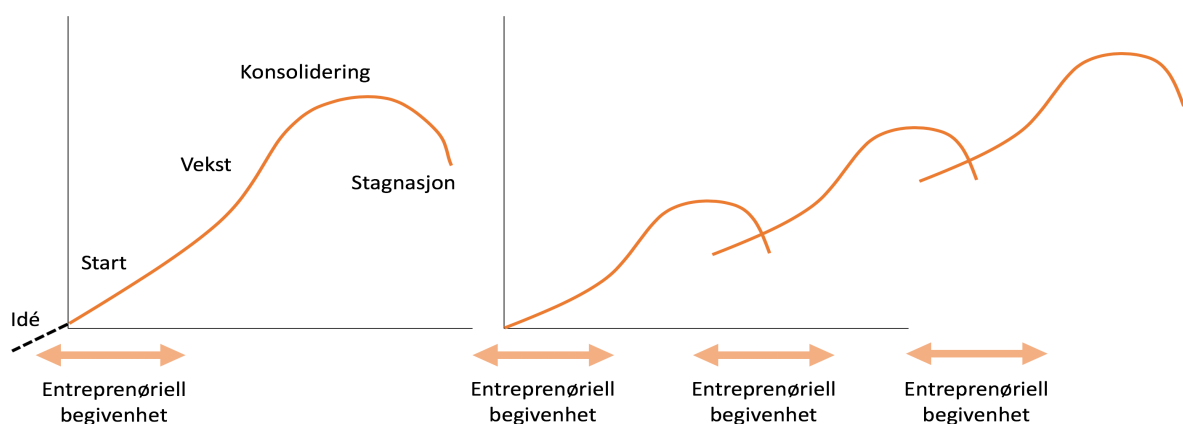
Figur 1: Dimensjoner i tjenesteinnovasjon (Den Hertog, 2000, s. 491)

3.1.3 Kreativ ødeleggelse

Foster og Kaplan (2001) viste at virksomheters livssyklus er kortere i dagens marked, enn tidligere. S&Ps 500 selskapers livssyklus var i 1950 på 50-60 år. I 2012 var den forventede levetiden for et selskap i Europa på 12 år (Mauboussin m. fl, 2017). En årsak til dette kan være den kreative ødeleggelsen på markedet. *Kreativ ødeleggelse* ble presentert av Schumpeters (1934) som en uendelig spiral av innovasjoner. Nye produkter, tjenester og prosesser forbedres og effektiviseres. Dette truer de tidligere produktene eller prosessenes konkurransekraft i markedet. Markedsposisjonen utfordres av imitasjoner, inntrengere og nye innovasjoner, og markedsforholdene endres deretter. Et konkurransefortrinn realisert ved innovasjonen er dermed kun midlertidig (Schumpeter, 1934).

Initiativtakeren innovasjonene omtales av Schumpeter (1934) som *entreprenøren*. Entreprenøren søker etter nye muligheter å tilpasse seg eller utfordre markedet på. En entreprenør som lykkes med dette over tid besitter en høy innovasjonsskapabilitet. Innovasjonsskapabilitet som vedvarende konkurransefortrinn kan dermed beskrives som å sikre organisasjoners overlevelse og fremgang i en verden med økende konkurranse og akselererende endringstakt (Rennemo, 2019) Dette presenterer jeg nærmere i delkapittel 3.4.

For å illustrere hvordan innovasjon kun forblir et midlertidig konkurransefortrinn vil jeg presentere en økonomisk virksomhets ulike faser (se figur 2). Johannisson og Nilsson (1989) identifiserer de fem fasene i en virksomhets livssyklus som idégenerering, oppstart, vekst, konsolidering og tilbakegang. For opprettholde innovasjon som konkurransefortrinn må virksomheten selv føre den kreative ødeleggelsen på markedet, ved å skape nye livssykluskurver. Dette tilsier at entreprenøren må utvikle seg, skape nye kombinasjoner og organisere samhandling mellom komponenter på en ny måte (Spilling, 2006)



Figur 2: Illustrasjon av: 1) Virksomhetens livssyklus, 2) Utvikling som en suksesjon av entreprenørielle begivenheter (Spilling, 2006: 51)

3.1.4 Oppsummering

Innovasjoner må bestå av en nyhetsverdi og samtidig bestå av økonomiske fordeler. Tjenesteinnovasjoner består av fire dimensjoner, som kombinert skaper mulighetsområdet for videreutvikling. En innovasjon vil kun være et midlertidig konkurransefortrinn, ettersom at imiteringer og nye innovasjoner utfordrer dens konkurransekraft. Videreutvikling av egne innovasjoner kan opprettholde innovasjoners konkurransekraft, da den kreative ødeleggelsen utføres av aktøren selv.

3.2 Konkurransfortrinn

Første del av det teoretiske rammeverket har presentert hvordan innovasjoner kan føre til konkurransefortrinn. Men hva er egentlig et konkurransefortrinn? For å kunne besvare for hvorvidt Peoplelab er et konkurransefortrinn må jeg definere hva et konkurransefortrinn er, hva det består av og hvordan det bevares. Jeg vil presentere et analyseverktøy som kan bidra i evalueringen av konkurransefortrinnet. Avslutningsvis vil delkapittelet gå i dybden på analyseverktøyets kriterier, imiterbarhet og approprierbarhet.

3.2.1 Hva er et konkurransefortrinn?

En virksomhet har skapt et *konkurransefortrinn* dersom den kan skape en høyere økonomisk verdi enn konkurrentene i markedet (Barney, 2014). Økonomisk verdi er differansen mellom kundens oppfattede verdi av tjenesten og leveransens totale kostnad hos virksomheten. Størrelsen på konkurransefortrinnet er avhengig av den økonomiske verdien oppnådd hos aktøren relativt til konkurrentenes oppnådde verdi (Barney, 2014). Det er viktig å skille mellom et konkurransefortrinn og kilden til konkurransefortrinnet (Wickham, 2006).

Ressursbasert teori tilsier at selve *konkurransefortrinnet* ligger i tjenesten virksomheten tilbyr (Jakobsen og Lien, 2001). Konkurransfortrinnet må være unikt fra andre i markedet, og samtidig verdifullt for kunden. En innovasjon som leder til en bedre ytelsesfunksjon kan eksempelvis være et konkurransefortrinn.

Kilden til konkurransefortrinnet kan anses som virksomhetens ressurser, og hvordan disse anvendes og styres for å levere et konkurransefortrinn (Wickham, 2006). En virksomhets ressurs kan i følge Jakobsen og Lien (2001) bestå av finansiell kapital, fysisk kapital, organisatorisk kapital, kunnskapskapital, relasjonskapital og sosial kapital. Jakobsen og Lien (2001) fremmer spesielt ressurser knyttet til læring som en viktig kilde til konkurransefortrinn. Kompetanse og kunnskap blir stadig viktigere konkurranseparameter,

spesielt på grunn av at læring er en dynamisk ressurs. En dynamisk ressurs defineres som en ressurs som skaper nye ressurser. Fortrinn knyttet til dynamiske ressurser blir dermed veldig, ettersom de gjør en konkurrents forsøk på imiteringer av ressursen til et *bevegelig mål*.

For å opprettholde tilbudet av en differensiert og verdifull tjeneste, må virksomhetens evner differensieres fra konkurrentene. John Kay (1993) og Wickham (2006) presenterer ulike evner som kan skape kilder til konkurransefortrinn, heriblant struktur, omdømme, innovasjon og kunnskap. For å kunne opprettholde et konkurransefortrinn kreves det strategiske beslutninger på tre ulike nivå: for selve konkurransefortrinnet, konkurransefortrinnet sine kilder, og bevaringen av konkurransefortrinnet (Wickham, 2006).

Kan aktøren beholde deres overlegne posisjon så er konkurransefortrinnet vanskelig eller kostbart å imitere, altså *vedvarende*. Markedet står aldri stille. En aktørs konkurransefortrinn er annen konkurrents tap av konkurransekraft. Rivaliserende konkurrenter vil forsøke å imitere og gjenskape konkurransefordeler, og dersom de lykkes mister aktøren dens tidligere skapte konkurransefortrinn (Wickham, 2006). For å opprettholde konkurransefortrinnet lengst mulig må de finne ut hvordan de best mulig kan beskytte seg mot imitasjoner av konkurrenter, mobilisere ressursene de besitter og styre verdiene til fordel for virksomheten.

3.2.2 Jakobsen og Liens SVIMA-test

Jakobsen og Liens (2001) analyseverktøy for konkurransefortrinn baserer seg på Jay B. Barneys (1991) analytiske modell innen ressursbruk VRIO, og tar for seg fem kriterer som må innfris for at innovasjonen skal danne basis for unormalt høy avkastning: De må være sjeldne, viktige, ikke-imiterbare, mobiliserte og approprierbare (Jakobsen og Lien, 2001).

Kriteriet *sjeldenhet* innebærer at ressursen besittes av ingen eller få av konkurrentene. Dersom konkurrenter har lik besittelse av ressursen, i både mengde og kvalitet, kan det ikke forklare forskjeller i konkurransekraft. *Viktighet* tilsier at ressursen må ha en effekt på bedriftens kostnader og/eller kundenes betalingsvilje. Dette innebærer at ressursen må være vesentlig for deres evne til å konkurrere i markedet (Jakobsen og Lien, 2001). Krav for opprettholdelse av konkurransefortrinn innebærer at ressursen er *ikke-imiterbar* blant konkurrentene. Dersom konkurrentene kan kopiere ressursen eller erstatte den med en annen funksjon som gir kunden den samme ytelsen, altså en substitusjon, vil ikke et opparbeidet konkurransefortrinn vedvare. For at virksomheten skal lykkes i å konvertere ressursene til økonomiske verdier må ressursene være *mobiliserte* (Jakobsen og Lien, 2001). Ressursen kan anses som mobilisert hvis den spiller en avgjørende rolle for strategien i virksomheten,

altså at bedriften utnytter den aktuelle ressursen intensivt. Mobilisering av ressursen krever også at virksomheten besitter andre komplementære ressurser for at de kan følge denne strategien (Jakobsen og Lien, 2001). *Approprierbarhet* innebærer at den økonomiske verdien som skapes av ressursene må tildeles virksomheten, og ikke for eksempel leverandører eller kunden. SVIMA-testens fem kriterier for et vedvarende konkurransefortrinn kan plasseres i en matrise som gir en oversikt over hvordan utfallet av fortrinnet endres med kriteriene (se tabell 1).

Sjelden	Viktig	Ikke imiterbar	Mobilisert	Approprierbar	Utfall
Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Paritet
Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Trivielt fortrinn
Ja	Ja	Nei	Ja	Ja	Midlertidig fortrinn
Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Potensielt fortrinn
Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Utbetalt fortrinn
Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Varig fortrinn

Tabell 1: Jakobsen og Liens SVIMA-test, 2001

Relevant for min studie har jeg i kapittel 3.1 redegjort for hva som gjør en innovasjon sjelden og viktig, og vil derfor ikke gi disse kriteriene en nærmere beskrivelse. Kriteriet mobilisering vil få et nærmere fokus i kapittel 3.4 om innovasjonskapabilitet. Jeg ønsker dermed kun å gå i dybden på kriteriene imiterbarhet og approprierbarhet, og belyse faktorer som kan påvirke disse kriteriene.

Imiterbarhet

I lys av Diericks og Cool (1989), presenterer Jakobsen og Lien (2001) hvordan ressurser kan bevare sin knapphetsverdi over tid, og dermed bidra til bevaring av konkurransefortrinn.

Besitter konkurransefortrinnet en *juridisk eller fysisk unikhet* kan det skape hinder for potensielle imiteringer, men slike ressurser kan også utfordres ved substitusjon. Dette kan eksempelvis være varemerker som identifiserer produktets kommersielle opprinnelse. *Tidskomprimeringskostnader* kan skape etableringshindre ved at enkelte ressurser kan være for dyre eller utfordrende å komprimere i tid, hvilket hindrer konkurrenten i å ta igjen et tapt forsprang. En slik ressurs kan typisk være omdømme eller innovasjoner resultert fra tidligere investeringer i forskning og utvikling (FoU). *Sammenkoblethet* oppstår når komplementære ressurser kan være en årsak til nivået og kvaliteten på ressursen. Dette kan eksempelvis være kompetanseutviklingen i et konsultentselskap, som består av både metoder og gode

kunderelasjoner som hever kvaliteten på tjenesteytelsen. For å oppnå tilsvarende økonomisk verdi stilles det dermed krav til imitering av flere ressurser, som igjen skal samsvare som helhet. Imiteringsbarrierer kan oppstå dersom *unike historiske forhold* ikke kan gjenskapes (Jakobsen og Lien, 2001). Dette kan eksempelvis være en spesiell status tilegnet den første presentasjonen av en ny problemløsning på markedet, eller et forsprang i erfaringskurveeffekter (Jakobsen og Lien, 2001). *Nettverkseksternaliteter* oppstår hvis hver nye bruker av et produkt eller tjeneste skaper verdi for de eksisterende brukerne. Konkurrentene kan anse et slikt forsprang som umulig å gjenhente, og vil dermed ikke imitere ressursen. Et siste årsak til at en ressurs kan være vanskelig å imitere er *økonomisk avskrekking*. Ressursene er da imiterbare, men imitering utelukkes på grunn av dens ulønnsomhet. Eksempel på dette kan være irreversible etableringskostnader.

Approprierbahet

Faktorer som påvirker den økonomiske verdikapingen er ofte pris, eiendomsrett eller ressursenes mobilitet (Jakobsen og Lien, 2001). *Rett prising* er en faktor som vil avgjøre hvem verdiskapningen tilfaller. Dersom man besitter ressurser som er verdt mer enn anskaffelsesprisen tilsier dette at approprierbarheten er avhengig av ressursenes immobilitet.

Ressurser virksomheten har eiendomsrett på er legalt immobile, og verdien tilfaller da som oftest virksomheten. Eksempler på slike ressurser som kan "eies" er kapitalutstyr, eiendom, merkevarenavn, databaser og patenter. Bedriften kan da beholde de internt og kapre den eventuelle verdien som skapes.

Ressurser hvor eierskapet ikke kan håndheves eller eies er eksempelvis de ansattes individuelle kompetanse, relasjoner og erfaringer. Disse ressursene kan likevel være *økonomisk immobile*. Dersom ressursene er mer verdt innenfor virksomheten enn i beste alternative anvendelse utenfor kan virksomheten kapre stor deler av verdiskapningen. Årsaker til at ressursens alternative verdi utenfor kan være svakere enn innenfor virksomheten kan være virksomhetens besittelse av sjeldne komplementære ressurser, eller dens tilknytning til andre ressurser. En organisasjonskultur kan eksempelvis bestå av mange komplekst sammenvevde elementer hvor enkeltindividenes produktivitet faller dersom man ikke kan gjenskape helheten (Jakobsen og Lien, 2001). Hvis ressursens verdi eksternt og internt har lav verdidifferanse kan dette gi lavere avkastning. Flere virksomheter forsøker da å konvertere ressurser fra mobile til immobile. Dette kan eksempelvis oppnås ved å overføre individuelle erfaringer og kunnskap til kunnskapsdatabaser og analyseverktøy.

3.2.3 Oppsummering

Konkurransefortrinn skaper en økonomisk verdi for aktøren, gjennom differansen mellom kundens oppfattede verdi og leveransens totale kostnad. Det skal være sjeldent, verdifullt, ikke-imiterbart, mobilisert og approprierbart. Hvorvidt disse kriteriene er oppfylt avgjør om virksomheten besitter et vedvarende konkurransefortrinn.

3.3 Styring

For at innovasjon skal bidra til kapring av markedsandeler eller skape nye markedsområder kan ikke konseptet begrenses til en forsknings- og utviklingsavdeling avgrenset fra styringen av virksomheten. Som presentert i delkapittel 3.1 er innovasjon et nøkkelement for en virksomhets konkurransekraft, og det har dermed fått et økt fokus innen styringslitteraturen de siste årene. Styringens tidlig etablerte litteratur kan også anvendes til innovasjonsstyring, og jeg ser det derfor som hensiktsmessig å presentere styring på et overordnet nivå. Dette delkapittelet vil definere hva styring er, og presentere prosessen i styringssirkelen. Avslutningsvis vil delkapittelet vise hvilke styringssystem som benyttes for å føre ansattes atferd og beslutninger i virksomhetens ønskede retning. Styringsmekanismer som øker innovasjonsskapabiliteten vil jeg fokusere nærmere på i delkapittel 3.4

3.3.1 Hva er styring? ²

Malmi og Brown (2003, s. 290) definerer *styring* som «*alle verktøy og systemer ledelsen bruker for å sikre de ansattes atferd og beslutninger i tråd med organisasjonens mål og strategier, men ekskluderer systemer som utelukkende støtter beslutningstaking.*» Tidligere styringslitteratur har konsentrert seg om tradisjonell økonomistyring, bestående av verktøy som budsjetter, og finansiell resultatmåling. Det er over 30 år siden H. Thomas Johnson og Robert S. Kaplan publiserte boken *Relevance Lost- the rise and fall of management accounting*. Boken førte en hard kritikk mot akademias, forskningens og næringslivets anvendelse og utvikling av økonomisk styring. I en tid preget av økt globalisering, rivalisering og teknologisk endringstakt ga ikke styringssystemene ledelsen tilstrekkelig med informasjon for optimal styring (Johnson og Kaplan, 1987). Denne debatten resulterte i nye verktøy, herunder aktivitetsbasert målstyring og balansert målstyring. Bjørnenak og Kaarbø

² Studien benytter styring som synonym med økonomistyring

(2011) argumenterer for at vi befinner oss i en ny Relevanse Lost-bevegelse. Enda en gang henger styringsformene etter de hyppige omgivelsene i markedet. Utviklingen i styringslitteraturen har de siste årene fokusert på å omfatte flere momenter relevante for virksomheten, herunder strategiske beslutninger og prosesser rundt den løpende driften. Styringslitteraturen består på den andre siden overordnede rammeverk som bidrar til å kartlegge virksomhetsstyrings prosesser og mekanismer, heriblant Anthony og Youngs styringssirkel (2003) og Malmi og Browns styringspakke (2008).

3.3.2 Anthony og Youngs styringssirkel

For å kartlegge samspillet mellom elementer avgjørende for ACs realisering og bevaring av Peoplelab som innovasjon velger jeg å benytte meg av Anthony og Youngs (2003) styringssirkel. Styringssirkelen er en illustrasjon av en instrumentell tilnærming til styring på et overordnet nivå og kobler opp sentrale elementer i styringsprosessen. Styringssirkelen kan fremstilles på forskjellige måter. I denne fremstillingen er det lagt særlig vekt på de prosessene som er relevante ACs realisering og bevaring av innovasjoner som et konkurransefortrinn. De fire prosessene er knyttet opp mot virksomhetens styringsaktiviteter med hensikt å skape tette koblinger mellom elementene (Anthony og Young, 2003).



Figur 3: Styringssirkelen inspirert av Anthony og Young (2003)

Første steg i styringssirkelen, *mål og strategi* legger fundamentet for organisasjonens ønskede retning, og kartlegges ved å sette strategiske mål for den kommende perioden (Anthony og Young, 2003). Disse målene skal samsvare med virksomhetens overordnede strategi og visjon. Den ønskede retningen skal svare på hva virksomhetens ambisjoner er, hvor de vil konkurrere, hvilke ferdigheter som kreves og hva slags styringssystem som må innføres (Løwendal og Wenstøp, 2010). Strategien forteller altså hvilke veier virksomheten ønsker å ta for å nå de overordnede målene (Neely og Adams, 2001).

Mål og strategier vil operasjonaliseres i neste prosess, nemlig *plan og styringsparameter*. Her utvikles en konkretisert plan med parametre som skal implementere de strategiske planene og målene (Bergstrand m. fl. 1999). Disse målene fastsetter ambisjonsnivået for hvilke resultater som skal oppnås knyttet til de aktuelle styringsparametrene (Anthony og Young, 2003). Ansvarsfordeling for planene i de ulike avdelinger vil gi rammer for hvilke ressurser som skal benyttes og hvilke aktiviteter som skal prioriteres for å oppnå målene som er satt (Anthony og Yong, 2003). Styringsparametre må tilpasses situasjonens kontekst, de aktivitetene som skal gjennomføres og hvilke incentiver parameterne skal skape (Andreassen, 2010).

Det tredje elementet av styringssirkelen er *handlinger og målinger*. Fasen består av utøvelser av strategier og planene man iverksetter for å nå disse, samt måling av innsats og resultater. En enkeltstående måling på et spesielt tidspunkt gir begrenset informasjon (Andreassen, 2010). For at de skal ha noen effekt må flere målinger vurderes over tid og settes i en sammenheng. Styringsparameterne kan måle kroner/volum, produktivitet, effekter, kvalitet og effektivitet (Andreassen, 2010).

I det siste steget av styringssirkelen skal driften *evalueres*. Evalueringer gir informasjon som benyttes til å utfylle den løpende styringsinformasjonen. Dette forutsetter grundige analyser. Ledelsen evaluerer resultater og veier det opp mot målsetninger, men også andre faktorer som kan ha preget situasjonsbildet. I enkelte tilfeller er det en uklar kausalitet mellom aktivitetene og resultatene i virksomheten, og eventuelle mål for styringen kan dermed skape uklare eller tvetydige evalueringer av prosessen. Dette er spesielt gjeldende for innovasjoner. Dersom effekten eller utviklingen av en innovasjon ikke er målbar er målstyring umulig, og en må da støtte seg til profesjonens verdier og vurdering (Ouchi, 1980) Jeg vil gi målstyring av innovasjoner ytterlig fokus i kapittel 3.4.2.

Denne informasjonen kan i følge Anthony og Young (2003) benyttes til tre formål; kontroll på løpende drift, prestasjonsevaluering og strategievaluering. Evalueringen vil sette premisene for den fremtidige strategiske retningen, og hvordan virksomheten skal tilpasse

seg for de aktivitetene som fungerte godt, og hva som bør forbedres (Anthony og Young, 2003). Tilbakemeldingene på prestasjoner gir et grunnlag for læring, slik at virksomhetens løpende kan iverksette tilpasnings- og forbedringstiltak. En forutsetning for dette er at resultatene regelmessig rapporteres, formidles og drøftes. Etter evalueringen må ledelsen på det aktuelle nivået ta beslutninger om hvordan de skal følges opp. Viktige spørsmål kan blant annet være om tiltak og virkemidler bør endres, om analyser og evalueringer må endres eller om styringsparametere eller ambisjonsnivået må justeres (Anthony og Young, 2003).

Styringssirkelen vil først og fremst benyttes til å fremstille studiens empiriske data. Det er viktig å presisere at styringssirkelen pågår kontinuerlig, og ikke alltid oppfattes som periodisk inndelt eller koblet som en kronologisk inndelt prosess. Modellen er et ideelt syn på styringsprosessen, og i virkeligheten er den mer kompleks og utfordrende (Pettersen m. fl., 2008). Pettersen og Bjørnenak (2003) påpeker at denne prosessen i praksis ofte består av tydelige brudd mellom hver fase, og der momentene i fasene ikke alltid samsvarer. Dette definerer de som *styringsutfordringer*. Det det finnes ingen universell oppskrift for at styringen skal være effektiv i alle beslutningssituasjoner (Chenhall 2003). Virksomheter må forsøke å utvikle og benytte seg av styringsverktøy som baseres på organisasjonens indre og ytre miljø. Styringssystem kan sikre at organisasjonen transformerer mål til praktiske operasjonelle aktiviteter og at de arbeider i samsvar med målene og ledelsen har fastsatt.

3.3.3 Malmi og Browns styringspakke

For å kunne overvåke en virksomhets prosess mot konkurransefortrinn i markedet må man sørge for at ressurser utnyttes effektivt for oppnåelsen av organisasjonens mål (Anthony og Young, 2003). En virksomhets innovasjonskapabilitet må evalueres gjennom et sett av relevante kompetanseområder, og samspillet mellom disse. I denne studien ønsker jeg som nevnt å fokusere nærmere på styringsmekanismer som oppfordrer til innovasjon og utvikling. Med Malmi og Browns (2008) rammeverk for styringssystem, kan jeg kartlegge hvilke styringsmekanismer AC benytter for å føre atferd og beslutninger i ønsket retning.

Malmi og Brown (2008) definerer styringssystem (også omtalt som styringsverktøy eller styringsmekanismer) som: *“Et styringssystem inkluderer verktøy som ledelsen benytter for å føre ansattes atferd og beslutninger i retning med organisasjonens mål og strategi”*. Styringssystemets mål er å reagere raskt på omgivelsene, å proaktivt sette i gang tiltak, og å kunne ta de riktige beslutningene til rett tid. Styringsmekanisme kan vektlegges ulikt, og sammensetningen av de ulike styringssystemene utgjør virksomhetens styringspakke. Malmi og Brown (2008) definerer en styringspakke som *“en portefølje av ulike styrings-og*

ledelsesmekanismer som sammen skal benyttes for å styre ansatte i en organisasjon sin atferd.” Rammeverket kartlegger abstrakte og uformelle mekanismer, men også konkrete og formelle styringsmekanismer. Modellens inndeles i fem system; kulturell styring, styring gjennom planlegging, belønning og kompensasjon, kybernetisk styring og administrativ styring. Studien vil konsentrere seg rundt kulturell og administrativ styring. I samsvar med studiens relevans vil jeg gi kulturell styring og administrativ styring særlig fokus.

Kulturell styring omfatter tre styringselementer; verdistyring, symbolbasert styring og klanmessig styring (Malmi og Brown, 2008). Kultur kan eksistere uten å være et styringssystem, men i det den benyttes for å regulere atferd argumenterer Malmi og Brown (2008) for at det blir et styringssystem. Kulturell styring er en bred og vanskelig definerbar styringsform, men egner seg som en ramme rundt andre styringssystem (Malmi og Brown, 2008). Verdistyring er sentralt for innovasjon og utvikling, og forankres i at verdiene i selskapet skal inspirere og skape forpliktelse hos de ansatte. Simons (1995) definerer verdistyring som *“en samling av organisatoriske definisjoner som ledelsen kommuniserer formelt ut i organisasjonen for at organisasjonens ansatte adopterer organisasjonens kjerneverdier og handler i tråd med disse.”* Verdiene er sentrale veiledere for virksomhetens strategi (Johnson m.fl., 2011). Etersom organisasjoner vokser og blir mer komplekse og uoversiktlige blir det vanskeligere for ansatte å forstå organisasjoners formål og retning (Simons, 1995). Organisasjonskulturen er i følge Bedford og Malmi (2013) driveren for å posisjonere virksomheten best mulig og verdiene utformes for å påvirke de ansattes atferd mot en ønsket retning. Grunnleggende verdier for produktdifferentierte virksomheter bygger gjerne opp under fleksibilitet og eksterne hensyn (Bjørnenak, 2003)

Styring gjennom planlegging skiller mellom handlingsplaner og strategiske planer. Handlingsplaner innebærer tiltak for å nå mål i nær framtid, innen et tidsperspektiv på ett år eller mindre. Dette er taktiske planer som ofte består av oppgavelister for handlinger. Strategiske planer iverksettes for å etablere mål og tiltak med en lengre tidshorisont (Malmi og Brown, 2008), og kan innebære strategiske prosjekt eller lignende initiativ. Funksjonelle mål utarbeides i planene med formål om å påvirke ansattes innsats og atferd. Ved å sette målsetninger ved planene kan virksomheten kartlegge innsats og atferd som forventes av personer i prosessen. Planlegging kan gi grobunn for et funksjonelt samarbeid mellom ulike avdelinger og nivå i virksomheten, og kan gjennomføres uten forankring i finansielle rammeverk (Malmi og Brown, 2008). Dette styringssystemet er tett koblet til prosessene i steg to av styringssirkelen *“plan og styringsparameter”* (Anthony og Young, 2003)

Belønning og kompensasjon omfatter insentiver benyttet for å motivere de ansatte, og stimulere til gode prestasjoner. Dette er enten på individ eller gruppenivå, og belønningene kan være finansielle og ikke-finansielle. Hvorvidt organisasjonen tilbyr gruppe- eller individbonus påvirker arbeidsdynamikken. En studie i Harvard Business Review (Alstytne, 2005) illustrerte sammenhengen mellom belønningssystemer og kunnskapsdeling, og fant at konsultantselskaper med individuelle belønningssystemer har vesentlig mindre kommunikasjon på tvers i organisasjonen. Virksomheter med teambaserte belønningssystemer viste derimot til en langt mer utstrakt kunnskapsdeling. Bård Kuvaas m.fl. (2017) har argumentert for at belønninger som bonuser er kortsiktige kan gi rigide relasjoner og skaper dårlig motivasjon. Iver Bragelien (2018) har senere motargumentert for at man finner en positiv sammenheng mellom belønninger og prestasjoner.

Kybernetisk styring er en styringsprosess som standardiserer prestasjonsmål, måler faktisk prestasjon og sammenligner faktisk prestasjon med standardiserte prestasjonsmål (Green og Welsh, 1988). Styringssystemet tar for seg budsjetter, finansiell og ikke-finansiell prestasjonsmåling (Malmi og Brown, 2008). Neely m. fl. (1997) definerer *prestasjonsmål* som metriske system som kvantifiserer effektivitet og hendelser. Med denne informasjonen kan virksomheten identifisere avvik mellom faktisk prestasjon og standardiserte mål, og dermed korrigere uønskede avvik (Green og Welsh, 1988) Risiko relatert til innovasjonsinitiativ krever i følge styringslitteratur en styringsform som måler progresjon, setter milepæler og prioriterer arbeidsoppgaver. Målstyring vil få ytterlig fokus i kap 4.3.2. Budsjetter anses ikke som relevante for denne studien.

Administrativ styring består av organisasjonsstruktur, ledelsesprosesser, normer og prosedyrer. I følge Malmi og Brown (2008) tar styringsystemet for seg organisering av ansattes atferd og hva de stilles til ansvar for, og innebærer spesifisering av prosesser for hvordan oppgaver skal utføres. *Organisasjonsstrukturen* viser hvem som har beslutningsmyndighet og ansvar for ulike funksjoner og stab (Malmi og Brown, 2008). Styringsystemet viser også hvordan ledelsen og styringsgrupper er sammensatt, og presiserer hvordan disse komponentene jobber sammen. Prosedyrer og retningslinjer spesifiserer prosessene innenfor organisasjonen. Ved å kartlegge handlinger som må til for å nå spesielle mål, kan man benytte atferdsstyring til å sette atferdsbegrensninger, evaluere handlingsplaner og ansvarliggjøring ansattes handlinger (Merchant og Van Der Stede, 2011). Strukturell styring kan fokusere på atferd og resultater som støtter, tilfører og utfordrer de kulturelle verdiene i organisasjonen (Alvesson og Kärreman, 2004). Flamholtz (1983) argumenterer for at denne styringsformen kan redusere variasjon i atferd og øke

forutsigbarhet. Strukturen kan på den andre siden sikre at en virksomhets ønskede aktiviteter gjennomføres, gjennom fordeling av arbeidsoppgaver og beslutningsmyndighet (Chenhall, 2003) Lawrence og Lorsch (1967) argumenterer for at valg av organisasjonsstruktur er avhengig av omgivelsene de opererer i. I stabile omgivelser kan organisasjonen styres etter enkle strukturer. I dynamiske omgivelser kreves det derimot mer differensierte strukturer. Økt differensiering i organisasjonens struktur fører til en desentralisering. (Lawrence og Lorsch, 1967). Organisasjonene med desentraliserte strukturer må delegere beslutningstaking til lavere nivå, og krever dermed mer formelle styringssystemer (Bruns og Waterhouse, 1975; Chenhall (2003); King (2010). Sentraliserte strukturer består derimot av styringssystem med mindre administrativ og mer direkte styring (Bruns og Waterhouse, 1975).

Kulturell styring						
Klaner		Verdier			Symboler	
Planlegging		Kybernetisk styring				Belønning og kompensasjon
Lang-siktig	Kort-siktig	Budsjett	Finansielle målesystemer	Ikke-finansielle målesystemer	Hybride målesystem	
Administrativ styring						
Ledelsesprosesser		Organisasjonsstruktur			Normer og prosedyrer	

Figur 4: Malmi og Browns styringspakke

Dersom utformingen av styringssystemene er sterkt knyttet opp mot organisasjonens strategi fører virksomheten en strategisk økonomistyring (Bjørnenak, 2003). I denne sammenhengen fokuserer kostnadsledere på tradisjonelle styringssystem som finansielle måltall, mens produkt-differensierte virksomheter prioriterer kundefokuserte styringssystemer. Produkt-differensieringsstrategier har behov for styringspakker med høyere fleksibilitet ettersom organisasjonen tilpasses kundens etterspørsel (Bjørklund m. fl, 2008). Dette innebærer å strukturere rundt fokus på lønnsomme produkter og segmenter (Bjørnenak, 2003).

Styringsmekanismene i en bedrifts styringssystem kan ikke studeres isolert (Chenhall, 2003). Det foreligger komplekse interaksjoner mellom de ulike elementene i en virksomhets styringssystem. Det oppstår gjensidige påvirkninger mellom de ulike momentene i styringspakken, og derfor hevder Alvesson og Kärreman (2004) at det er hensiktsmessig å se samlet på styringspakken. Hele styringspakken kan stilles opp mot

organisasjonens omgivelsesvariabler. Det teoretiske rammeverket vil gå nærmere inn på styring som øker innovasjonsskapabiliteten i kapittel 3.4.2.

3.3.4 Oppsummering

For å illustrere styring på et overordnet nivå kan virksomhetens aktiviteter inndeles i fire mindre prosesser (Anthony og Young, 2003). Hensikten med denne fremstillingen er å kartlegge hvorvidt styringsaktivitetene i virksomheten har tette koblinger mellom målsetning, planlegging, gjennomføring og evaluering. Dersom disse ikke samsvarer kan det oppstå eventuelle styringsutfordringer. Styringssystemenes mål er å reagere raskt på omgivelsene, å proaktivt sette i gang tiltak, og å kunne ta de riktige beslutningene til rett tid. Malmi og Brown (2008) kategoriserer flere ulike former for styringssystem etter hvordan de påvirker styringsprosessen, og argumenterer for virksomhetens bruk må tilpasses omgivelsene. Styringsmodellene presentert i delkapittelet er forenklinger av komplekse prosesser bestående av mange komponenter som ikke kan studeres isolert.

3.4 Styring av innovasjonsskapabilitet

Innovasjonsskapabilitet samler de øvrige elementene innovasjon, konkurransefortrinn og styring. Styringskompetanse som forsterker innovasjonsskapabilitet er avgjørende for virksomheten kan organiseres og styres for å videreutvikle produkter, tjenester og prosesser som skaper vedvarende konkurransefortrinn over tid (Marotti de Mello m. fl., 2008). Det viser seg at selv etter store beløp er investert på forskning og utvikling kan det oppstå utfordringer ved å transformere innovasjonene til kommersielt vellykkede og lønnsomme produkter. En undersøkelse utført av konsultantselskapet Booz Allen Hamilton fant i et utvalg av 1000 innovative globale selskap, så var ikke de mest vellykkede nødvendigvis de som investerte mest i FoU (Jaruzelski, 2005). Innovasjonsskapabilitet er en kompleks prosess bestående av et samspill av mange komponenter. For at en innovasjon skal forbedre en aktørs konkurransekraft kreves det derfor en styringskunnskap og kompetanse utover virksomhetens operasjonelle styringsmekanismer (Tidd m. fl., 2001). Jeg vil nå definere innovasjonsskapabilitet, redegjøre for entreprenøriell læringsteori og presentere kjennetegn ved virksomheter som har oppnådd konkurransefortrinn ved innovasjonsskapabilitet.

3.4.1 Hva er innovasjonsskapabilitet?

Det er uenigheter i innovasjonslitteraturen om hva som ligger i en virksomhets evne til å innovere. Andreassen m. fl. (2016) argumenterer for at kundens betalingsvillighet eller

bedriftens attraktivitet i markedet sier noe om bedriftens innovasjonsskapabilitet. Gjelsvik (2007) stiller derimot krav til virksomhetens utvikling av innovasjoner parallelt med omveltende endringer i bedriftens strategi og interne organisasjoner. Innovasjonsskapabilitet defineres av flere forfattere i styringslitteraturen, blant annet Allee (1999), Akman og Yilmax (2008) og Ngah og Ibrahim (2011). Jeg velger i denne studien å ta utgangspunkt i Lawson og Samsons (2001) beskrivelse, og anser dermed *innovasjonsskapabilitet* som en rekke forsterkende interne praksiser og prosesser i bedriften som stimulerer, måler og forsterker innovasjon, og med dette blir en kilde til varige konkurransefortrinn for virksomheten. Lawson og Samson (2001) presenterer syv elementer som kan være avgjørende for virksomhetens innovasjonsskapabilitet; strategi og visjon, utnyttelse av egen kompetanse, organisatorisk intelligens, kreativitets- og idéledelse, organisasjonsstruktur og system, kultur og miljø og teknologiledelse.

3.4.2 Entreprenøriell læringsteori

Eric Ries (2011) argumenterer for at konseptet *entreprenørskap finnes overalt*. Entreprenørskap inkluderer alle menneskelige institusjoner designet for å skape nye produkter og tjenester som innebærer høy usikkerhet. Dette tilsier også at styringsprinsipper som forsterker innovasjon kan benyttes i selskaper i enhver størrelse eller bransje. Ved å teste antagelser i innovasjonsprosessen mener Ries (2011) at virksomheter lærer raskere. Dette vil redusere sløsing av ressurser og tid, og dermed sørge for at sluttproduktet når ut til kundene tidligere. Ries (2011) har utviklet teorien Lean Startup. Formålet med Lean Startup er å definere, måle og kommunisere fremdriften av en virksomhets innovasjoner. Teorien er først og fremst utviklet for entreprenører før oppstart av virksomheten, men egner seg også for andre virksomheter som foretar entreprenørielle begivenheter (se 3.1.3).

Systematisert læring

Lundvall (2004) argumenterer for at nøkkelen til langsiktig suksess ved innovasjon ikke er hva virksomheten allerede vet, men hva den er i stand til å lære. Begrepet *læring* defineres av Kaufman og Kaufman (1996, s. 247) som «*erverving og utvikling av kunnskaper og ferdigheter som er relativt permanente, og som har sitt utgangspunkt i erfaring og fører til varige endringer i tenkesett og læring.*» Dette innebærer at erfaringer ikke nødvendigvis transformeres til kunnskap og kompetanse.

I følge Ries (2011) er *validert læring* å utføre systematiske eksperimenter for å teste elementer i virksomhetens visjon av innovasjonen. Entreprenørers virksomheter eksisterer

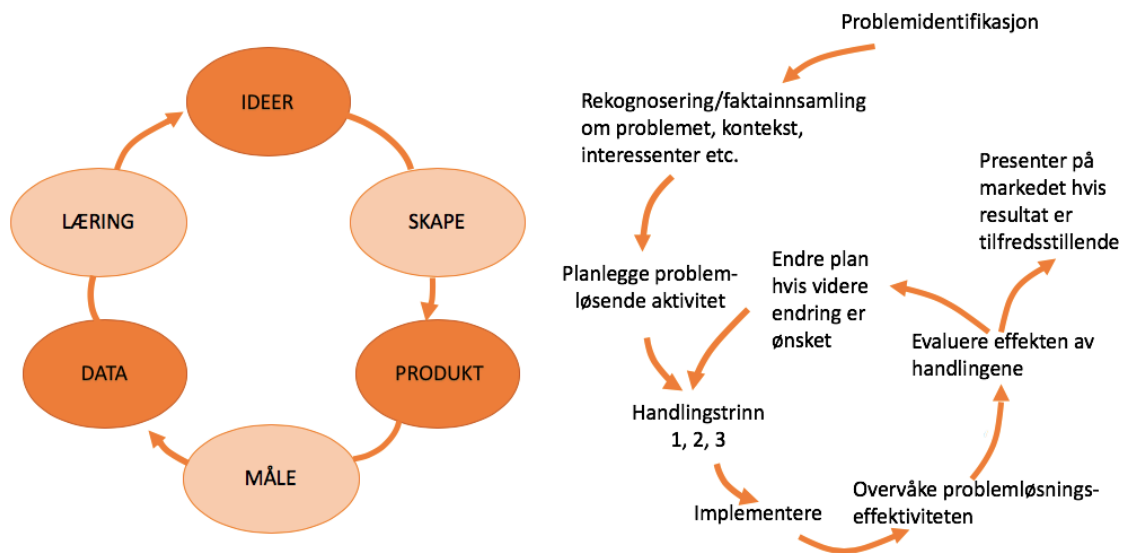
ikke bare for å oppdage nye ting, tjene penger eller betjene kunder. De eksisterer som en kilde til læring for hvordan man kan skape en bærekraftig virksomhet. En utviklet idé eller innovasjon bygger på hypoteser og forutsetninger i omverdenen. For å kunne evaluere hvorvidt et produkt eller tjeneste er levedyktig i markedet må disse hypotesene testes. Validert læring er en metode som søker mot fremgang under ekstrem usikkerhet. Den viser til en prosess utført av enheten eller stillingen ansvarlige for innovasjon, for å undersøke verdifull informasjon om virksomhetens nåværende og fremtidige forretningsmuligheter. Ved å teste hypoteser og validere læring relatert til innovasjon kan man konkretisere, og raskere utvikle produkter og tjenester. Ries (2011) argumenterer for at denne metoden måler fremgang, og at testingen setter kunden og dens opplevelser inn i konteksten, enn om man hadde benyttet seg en tradisjonell forretningsplan preget av antagelser om fremtiden (Ries, 2011). En tidlig inkludering av kunden gir verdifulle tilbakemeldinger, og de kan dermed bruke mindre tid på det som ikke gir kunden verdi, altså sløsing (Ries, 2011).

Kaufman og Kaufman (1996) understreker at grunnbetingelsen for å lære av erfaring er at det foreligger en prestasjonsstandard, og at den som lærer får tilbakemeldinger om hva som er riktig eller galt eller om den er på vei i riktig kurs. Argyris og Schön (1978) fant at organisatorisk læring fremmer innovasjon. Fra Argyris og Schöns (1978) perspektiv kan organisasjonen være en lærende organisme som kontinuerlig lærer og endrer seg med ytre og indre stimuleringer. Organisasjonens læringssyklus består av handling, tilbakemelding og syntese, der organisasjonen handler, lærer og oppfatter fra omgivelsene. Lærende organisasjoner tar risiko, eksperimenterer kontinuerlig, handler, gjør feil, oppfatter hva som skjer og tilpasser seg tilbakemeldingen internt og eksternt.

For å oppnå innovasjonsskapabilitet må denne læringen systematiseres (Lawson og Samson, 2001). Ries (2011) mener utviklingen kan systematiseres i en slags tre stegs læringsprosess; Først kartlegges nåværende posisjon for innovasjonen i virksomheten. Uten oversikt over dagens situasjon, kan man heller ikke måle progresjon. Dernest, må virksomheten justere retningen mot den fremtidige visjonen. Testing og eksperimentering kan føre til forbedringer som dekker kundens behov bedre enn tidligere eller nye idéer basert på feil. Videre må virksomheten velge om den vil følge idéen videre eller legge den fra seg (Ries, 2011).

Ries (2011) presenterer en feedback loop bestående av elementene "*skape-måle-lære*". Disse aktivitetene er fundamentale for å skape produkter ut av ideer, måle kundeopplevelser og lære. De vil bidra til å vurdere om du skal se en ny retning eller følge på den ideen du har. Ries feedbackloop har flere likheter med Anthony og Youngs (2003)

styringssirkel, og kan anses som en styringssirkel med formål om å øke innovasjonsskapabilitet gjennom validert læring i en virksomhet. Idéene (mål og strategi) styrer retningen av hvilken utvikling (plan og styringsparametre) virksomheten ønsker å gjennomføre. Når realiseringen av innovasjonen er gjennomført validerer virksomheten (handling og måling) for å lære (evaluering og rapportering) hvordan videreutviklingen løser kundens eller virksomhetens problem. Feedbackloopen vil pågå kontinuerlig, og vil tilpasse seg de tidligere styringsprosessenes utfall. Dersom virksomheten registrerer at den utviklede innovasjonen løser kundens problem bedre enn tidligere løsninger, vil disse presenteres på markedet. Videre vil virksomheten ta for seg nye idéer. Feedbackloopen illustrerer på samme tid Kaufman og Kaufmans (1996) og Argyris og Schöns (1978) krav til læring, der organisasjonen handler, får tilbakemelding, oppfatter fra omgivelsene og lærer.



Målstyring av innovasjoner

Innovasjonsmåling, altså målstyring av innovasjonen og utviklingsprosessen har fått et økt fokus i styringslitteraturen de siste årene. I følge Hopper m. fl. (2007) er det usikkerhet relatert til hvordan en organisasjon best mulig måler resultater relatert til innovasjon. Finansielle måltall fanger ikke opp kundens opplevde kvalitet eller innovasjonskrav i et hyppig skiftende marked. Lederforankringen og involveringen av de ansatte i styringsprosessene er nødvendig for at målingene skaper en kultur for læring og utvikling (Andreassen, 2010). Richtnérs m. fl. (2017) forskning på innovasjonsutvikling argumenterer for at innovasjonsmåling er et viktig aspekt for en vellykket innovasjonsutvikling. For å utvikle utfallene hos entreprenøren og holde innovatørene ansvarlig må man fokusere på hvordan virksomheten kan måle progresjon, hvilke milepæler som er kritiske for utvikling

og hvordan man bør prioritere arbeidsoppgaver (Richtér, 2017). Argumentasjonen for innovasjonsmåling samsvarer med Green og Welsh sin (1988) redegjørelse av kybernetisk styring på overordnet nivå. Usikkerhet relatert til innovasjonsutviklingens utfall er stor. Ved å identifisere avvik mellom faktisk prestasjon og antagelser om prestasjoner relatert til innovasjonen kan virksomheten korrigere for uønskede avvik.

Antagelsene og usikkerheten relatert til innovasjon endres underveis i utviklingen. Antagelsene kan eksempelvis bestå av hvem som er målgruppen, hvilke behov de har og hvilken løsning de bør utvikle (Rennemo, 2019). Ries (2011) hevder at entreprenøren bør foreta målinger som gir innsikt i hvordan de når ut til kunden, hvordan de skaper lojalitet og hvordan de sprer sitt brukerfelt. Utfordringen med denne kartleggingen er å kunne vise til kausalitet fra ulike målinger ettersom virksomheten vokser (Ries, 2011).

Prosjektmålinger relatert til prosessene rundt innovasjonen kan også heve innovasjonskapabiliteten. I studien av Richtnér m. fl. (2017) fant de spesielt to typer prosjektmålinger som samsvarte med suksess av innovasjonsutvikling. Det første var målingen av slakk, altså ressurspoolen tilgjengelig for produksjon av et gitt nivå av organisasjonsoutput. Resultatene ved studien viste at virksomheter som hadde et færre antall innovasjonsprosjekter, men benyttet mer tid på hvert prosjekt hadde større sannsynlighet for å oppnå et suksessfullt prosjekt til en lavere kostnad. Når det er mer slakk, er det mindre sannsynlig at viktige drivere blir flaskehalser for prosjektet. Innovasjonsprosjekter er ofte uforutsigbare, og kan bestå av perioder med lite fremgang, ofte grunnet manglende tilgang på nøkkelpersoner eller ressurser. Ved å måle slakk kan denne usikkerheten føre til bedre innovasjonsledelse. Den andre målingen var relatert til kundens tilbakemelding og eksperimentering. Richtnér m. fl. (2017) fant at innovasjonsprosjekt som målte interaksjoner med kunden viste mer effektive og kostnadsbesparende prosesser. Eksempel på kundemålinger er hvor ofte prosessen interagerer med kundene i utviklingsprosessen eller hvor ofte det utvikles en prototype kunden kan gi tilbakemelding på.

Richtnér m. fl. (2017) påpeker likevel at virksomheter må være oppmerksomme på hvordan innovasjonsmålinger kan gi vridningseffekter i virksomheten. Måling av innovasjoner kan innebære at fokuset i kjernevirksomheten skifter mot arbeidsoppgaver som påvirker innovasjonsmålingene. Det som blir målt er ofte det som belønnes, og målinger av innovasjonsutvikling kan dermed vri oppmerksomheten fra andre aktiviteter i den daglige driften. Hvilke aktiviteter som skal fungere som målinger for innovasjon, legger også føringer for hvilke stillinger som får størst betydning.

Det kan også være en uklar kausalitet mellom aktivitetene i innovasjonsprosessen og resultatene i virksomheten, og eventuelle mål for styringen kan dermed skape uklare eller tvetydige evalueringer av prosessen. Dersom effekten eller utviklingen av en innovasjon ikke er målbar, er målstyring umulig. Ouchi (1980) argumenterer for at forhold som preges av en slik tvetydighet og usikkerhet krever andre løsninger i evalueringer av virksomhetsstyringen. I følge styringsteorien en kjent løsning at en da må støtte seg til profesjonens verdier og vurderinger (Ouchi, 1980). Denne typen av kontroll baserer seg da sosiale krav som normer, verdier og rettmessig autoritet. Kulturen i virksomheten er da forutsetningen for hvilken kontroll styringen opprettholder i denne prosessen (Ouchi, 1980)

3.4.3 Kjennetegn på innovasjonsskapabilitet

Avslutningsvis vil jeg presentere noen av styringslitteraturens identifiserte kjennetegn på virksomheter med høy innovasjonsskapabilitet. Nyere forskning viser til ulike styringsmomenter som kan øke innovasjonsskapabiliteten i en virksomhet. Jeg ønsker å konsentrere meg om hvordan fleksibilitet i styringen av innovasjonsprosesser, mangfold i team og innovasjonsmåling kan øke innovasjonsskapabiliteten.

I en studie av Forbes Insight (2011) fant de at team bestående av ulike erfaringer, perspektiver og bakgrunn var kritisk for innovasjon og utvikling av nye ideer. Mangfold gir ulike perspektiver på kundereisen, og kan derfor treffer markedet bedre enn et homogent team. Potensialet i mangfoldet forutsetter en proaktiv praksis gjennom å anerkjenne, utvikle og bruke ansattes mangfoldige kompetanse.

I en rapport fra Innovasjon Norge basert på 50 innovasjonsprosesser og deres utvikling over tid fant forskerne Midtun, Ørjasæter og Thoresen (2014) en signifikant sammenheng mellom antall sidespor, vendepunkt og suksess over tid. Suksess ble i denne studien definert som totalomsetning over en lengre tidsperiode. Det viste seg at prosjekter med flere vendepunkter og sidespor innen teknologi og marked hadde høyere suksess, da særlig innen marked. Rapporten formulerte det slik: *“Nøkkelen til suksess er å tillate kreativitet og overkjøre forretningsplaner når disse ikke lykkes eller når det oppstår langt bedre muligheter.”* Men forskerne argumenterer likevel for at kreativiteten ikke kunne være endeløs, og måtte balanseres med en mer formell styring mot et nytt og bedre mål (Midtun m. fl., 2014). En sterk indikasjon for å stoppe problematiske prosjekter i tide var en effektiv intern organisering. Intern organisering ble i denne rapporten definert som intern interesse, strategisk forenlighet og internt engasjement. Prosjektene med klynge- og teknologifokusert organisert fokusering fremfor intern organisering viste relativt lavere suksess. Et annet funn

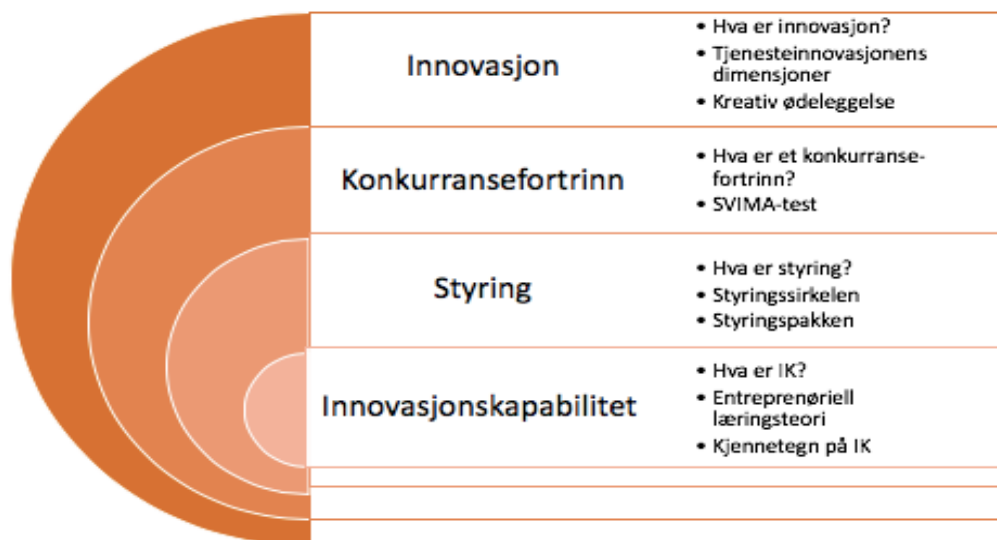
fra studien viste at selskaper med ledere som hadde mening med det de drev med, og ansatte folk med lik visjon og verdier hadde større forutsetning for å lykkes enn selskaper hvor det eneste målet var profittmaksimering. Studien fokuserte på prosjekter som fikk støtte gjennom industrielle FoU-kontrakter gjennom Innovasjon Norge, slik som AC.

3.4.4 Oppsummering

Innovasjonsskapabilitet består av forsterkende interne praksiser og prosesser i bedriften som stimulerer, måler og forsterker innovasjon, og med dette blir en kilde til varige konkurransefortrinn for virksomheten. Ved å systematisk teste og validere innovasjonens effekt underveis i utviklingen kan virksomheten lære fra tilbakemeldingene og videre navigere hvilken retning innovasjonsutviklingen bør ta. Dette kan hindre sløsing av ressurser og en mer effektiv realisering av innovasjoner som konkurransefortrinn. Det er noen særpreg som fremkommer hos virksomheter med høy innovasjonsskapabilitet. Slakk i ressurspool, kundenærhet, mangfoldige team og fleksible styringsmekanismer har vist til mer effektive og lønnsomme innovasjonsprosesser.

3.5 Oppsummering teoretisk rammeverk

For å besvare min problemstilling presenterer studiens teoretiske rammeverk definisjoner, analyseverktøy og modeller fra innovasjon-, strategi-, og styringslitteraturen. Jeg redegjør for hvordan disse momentene samsvarer, før jeg til slutt presenterer innovasjonsskapabilitet, en betegnelse som omfatter både innovasjon, konkurransefortrinn og styring. Det teoretiske rammeverket illustreres i figur 5.



Figur 5: Oversikt studiens teoretiske rammeverk

4. Metode

Dette kapitlet vil omhandle studiens forskningstilnærming og metodiske valg tatt underveis i prosessen. Først vil jeg beskrive og begrunne mitt valg av forskningsdesign, tilnærming og innsamlingsstrategi. Deretter redegjør kapitlet for selve innsamlingen av data. Transkribering og analyseteknikk vil drøftes før etiske betraktninger og metodekritikk avrunder kapitlet. Formålet med masterutredningen er å redegjøre for innovasjonsprosessen i AC, og basert på dette besvare problemstillingen: *The Assessment Company: Hvilke styringsmekanismer benyttes til å utvikle en innovasjon til et konkurransefortrinn?*

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign defineres som det overordnede rammeverket benyttet for å logisk kunne integrere de ulike komponentene i studien (Saunders m. fl. 2016) Hvilket forskningsdesign som velges er avhengig av studiens problemstilling og formål (Saunders m. fl., 2016). Designet er også avhengig av hvilke fenomen man ønsker å se på, og i hvilken grad det eksisterer tidligere litteratur på feltet. Metodisk litteratur skiller mellom to ulike typer forskningsdesign, kvalitativ og kvantitativ, og tre ulike tilnærminger eksplorerende, forklarende og beskrivende. Jeg vil i dette delkapittelet redegjøre for mitt valg av forskningsdesign og tilnærming

4.1.1 Valg av metode

Først vil jeg redegjøre for kvantitativ og kvalitativ metode. *Kvantitativ metode* er innhenting av numerisk målbar data som skal benyttes til å beskrive, forklare og predikere funn gjennom ulike analyser, som spørreundersøkelser, grafer eller statistikk (Saunders m.fl., 2016). Et eksempel kan være at en forsker ønsker å forstå i hvilken grad ledere opplever at innovasjonsstyring går på bekostning av kjernevirksomhetens styringsformål. Resultatet av en slik spørreundersøkelse kan være med å påpeke statistiske signifikante sammenhenger i motsetning til kvalitativ metode.

Kvalitativ data forsøker å skape en dypere forståelse av et fenomen, gjerne bestående flere datainnsamlingsmetoder (Saunders m. fl., 2016) Eksempelvis ved å intervjuere ledere for å avdekke deres meninger om en innovasjons konkurransekraft, og hvilke styringssystem som benyttes til å utnytte følgende innovasjon. Kvalitativ metode egner seg

for studier hvor det eksisterer lite forskning, og forskeren må være åpen og fleksibel for annen informasjon utover det man søkte etter i utgangspunktet (Saunders m. fl., 2016).

Det er noe begrenset forskning i temaet innovasjonskapabilitet, og jeg ønsker å oppnå en dyptgående forståelse av de ulike komponentene som påvirker styringen av innovasjoner mot konkurransefortrinn. Ved å studere hvordan situasjonen oppfattes av de relevante aktørene for organisasjonene, kan jeg identifisere eventuelle utfordringer ved styring, implementering og gjennomføring. På bakgrunn av dette har jeg valgt en kvalitativ metode. Valg av metode vil videre få følger for studiens anvendelse. Studien kan eksempelvis ikke generalisere empirien fra denne studien til en større populasjon (Saunders m. fl., 2016) Dette er likevel ikke hensikten med studien.

Basert på lite innsikt på hvilke elementer som kan bli relevante for min problemstilling velger jeg å bruke semistrukturerte intervju (se kap 4.5.2). Dette gir meg en mulighet til å avdekke interessante momenter gjennom og lytte og handle basert på informantenes svar (Saunders m. fl., 2016). Prosessen i semistrukturerte intervju gir tid til refleksjon av funn ved gjennomføring av intervju, transkribering og analyser i etterkant. Oppsummert anser jeg en kvalitativ som best egnet for å besvare min problemstilling.

Forskningsspørsmålet vil avgjøre hvorvidt forskningen er utforskende, beskrivende eller forklarende. En *utforskende studie* søker ny innsikt, stiller nye spørsmål og setter emner i et nytt lys (Saunders m. fl, 2016). *Deskriptive studier* er designet for å skape en korrekt representasjon av en person, en hendelse eller en situasjon (Saunders m. fl, 2016). *Forklarende studier* fokuserer på en situasjon eller et problem for å kunne forklare eventuelle forhold mellom ulike variabler (Saunders m. fl, 2016). Temaets kompleksitet og mangel på forskning kan gi en indikasjon på at et utforskende studie kunne egne seg til å belyse nye momenter i utredningen. Likevel trekker forskningsspørsmålets formulering i retning av en *deskriptiv studie*.

4.2 Forskningsfilosofi

Utredningens filosofi påvirker valg som blir tatt gjennom forskningsprosessen, og hvordan vi forstår forskningsobjektet (Saunders m. fl, 2016). Denne studien bærer preg av filosofien omtalt av Saunders m. fl. (2016) som «interpretive philosophy». Filosofien innebærer at studien baserer seg på informantenes subjektive og sosialt konstruerte oppfatning av virkeligheten. Basert på deres oppfatning av verden skal jeg som forsker prøve å forstå fenomener gjennom sosiale konsepter, idéer, språk og deres opplevelse av verden.

4.3 Forskningstilnærming

Saunders (m.fl., 2016) presenterer i hovedsak to tilnærminger til forskning; deduktiv og induktiv. Valg av tilnærming bør ta utgangspunkt i forskningens problemstilling og formål. Den *deduktive tilnærmingen* redegjør for et teoretisk grunnlag, og bruker videre et forskningsdesign tilegnet for å teste akkurat denne teorien (Saunders m.fl, 2016). Denne tilnærmingen utvikler og tester hypoteser basert på den eksisterende teorien. *Induktiv tilnærming* involverer utvikling av teorien som et resultat av innsamlet og strukturert data (Saunders m.fl, 2016). Den tar utgangspunkt i de empiriske dataene, og forøker å finne teoretiske forklaringer basert på disse (Saunders m. fl., 2016). Denne studien karakteriseres som en induktiv tilnærming. Jeg ønsker å undersøke innovasjonskapabiliteten i AC, og entrer derfor forskningsprosessen med et åpent sinn. Tilnærmingen gir meg som forsker en fleksibilitet i prosessen en mulighet følge interessante funn. Selv om teorien ikke er førende for datainnsamlingen anvender studien eksisterende teori for å tolke empiri i ettertid.

4.4 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi er planen for hvordan forskningsspørsmålet skal besvares (Saunders m. fl., 2016). En *casestudie* er et dyptgående fokus på et emne eller fenomen ved å studere en reell kontekst (Yin, 2014). Casestudier tar for seg en organisasjon, person, gruppe, prosess eller hendelse. Valg av case og begrensninger av studien er avgjørende faktorer for defineringen av casestudiet (Flyvberg, 2011). En casestudie har kapasitet til å skape innsikt fra intensiv forskning av et fenomen i reell kontekst, og leder til rike og empiriske beskrivelser, og mulig utvikling av teori (Dubois og Gadde, 2002). Den dyptgående fokuseringen kan identifisere hva som foregår og hvorfor, og kanskje også se på implikasjoner for hendelsene. Jeg ønsker å oppnå en dybdeforståelse for hvordan AC anvender styring for å oppnå konkurransefortrinn, samt gå i dybden på hvilke faktorer AC anser som kritiske for å vedvare dette konkurransefortrinn. Casestudiet er dermed best egnet for denne studien.

Jeg benytter meg av en enkelt case. I min studie undersøker jeg en bestemt innovasjon utviklet i et konsultentselskap. Dette gir meg muligheten til å fange opp data med begrenset bredde, men av mer dyptgående elementer. Ved et multicase minimeres faren for bias, men garanterer likevel ikke generell gyldighet. En casestudie skal først og fremst utvikle spesialisierende empiri, og ikke generaliserende. Ved å ta et spesielt tilfelle vil man kjenne det godt, ikke nødvendigvis bare hvordan det skiller seg fra andre caser, men hva

akkurat dette caset er og utgjør. Eksempelvis kan jeg i større grad redegjøre for innovasjonens ulike dimensjoner, og ACs anvendelse av verktøyet. Dette vektlegger unikheter og innebærer først og fremst kunnskap om den spesifikke casen (Stake, 1995). Studien har et snevert utvalg for å kunne gå i dybden for å forstå ledelsens perspektiv på innovasjonsskapabiliteten i AC.

Yin (2014) inndeler også casestudier i dimensjonen holistisk mot integrert. En holistisk tilnærming tar for seg organisasjonen som en helhet og samler analysen til en sammenfallende forståelse, mens en integrerende tilnærming inndeler organisasjonen i flere enheter som for eksempel avdelinger eller arbeidsgrupper og analyserer enhetene avgrenset fra hverandre. For å få en helhetlig forståelse av innovasjonsskapabiliteten i AC anser jeg en holistisk studie som best egnet for denne utredningen. Jeg vil gjennomføre intervju på to nivåer i ledelsen; konsernnivå og divisjonsnivå. Jeg vil også intervju Innovasjon Norges prosjektleder i etableringen av Peoplelab. Ved å studere styring, Peoplelabs rolle i AC og oppfatninger av innovasjonen på ulike nivå får jeg en bredere innsikt i konteksten rundt Peoplelab, og hvordan styringen av innovasjon utspiller seg i de ulike leddene (Yin, 2014)

Stake (1995) argumenterer for at det er nyttig å velge caser som er representative for andre tilfeller. Likevel er det lite sannsynlig at et eller få caser kan stille som en representasjon av populasjonen. En caseutredning er primært ikke for å forstå andre caser. Valg av case som skal studeres baseres på Stakes (1995) kriterium, maksimering av kunnskap. Gitt formål, hvilke caser vil lede forskeren til en dypere forståelse, utvikling av påstander, og kanskje også modifiseringer av generaliseringer?

AC er en relativt nyetablert, men voksende aktør i et konkurranseutsatt miljø, der innovasjoner og differensieringer preger konkurransebildet. Virksomheten har utviklet Peoplelab, et innovativt verktøy som skal kombinere intellektuell kapital og digitale løsninger i konsulentbransjen. Konsulenttjenester, særlig rekruttering og teamutvikling, er preget av en viss risiko hos kunden, hvilket utfordrer innovasjonsprosessen ytterligere. Casen er et intensivt tilfelle av et selskap som ønsker å utfordre den etablerte praksisen i bransjen, noe som kan dekke en større kategori av caser med like karakteristikk som AC.

4.5 Datainnsamling

I dette delkapittelet skal jeg redegjøre for valg relatert til innsamling av data. I denne studien vil jeg i hovedsak benytte meg av primærdata. Primærdata er data innhentet spesifikt for denne studien (Saunders mfl, 2016). Til kontrast er sekundærdata data som ble samlet for en

annen sammenheng, men som analyseres til en senere anledning for annen kunnskap, tolkning eller konklusjoner (Saunders mfl, 2016). Innledningsvis benyttet jeg meg av to pilotintervju for å få en introduksjon og dermed en bedre forståelse av virksomheten, Peoplelab og dens relevante bransje (se kap 4.5.2). Studien baserer seg i hovedsak på semistrukturerte intervju, gjennomført fysisk og over Skype. Datainnsamlingen begynte midten av mars og ble avsluttet tidlig i april. Jeg vil nå redegjøre for innsamlingen.

4.5.1 Utvalg av informanter

For å få tilgang på refleksjoner som nyttig og relevante for min problemstilling har jeg foretatt et *strategisk utvalg* av informanter (Saunders m. fl., 2016). Dette innebærer at utvalg av informanter baseres på hvem som besitter nødvendig data angående problemstillingen. Studiens datainnsamling består av intervju med fem personer, herunder to ledelsesnivå i AC og Innovasjon Norge som en eksternt informant. ACs informanter består av tre avdelingsledere fra henholdsvis Trondheim, Oslo og Bergen, og konsernsjef og eier som holder til på hovedkontoret på Hamar. Jeg kom først i kontakt med ACs avdeling i Trondheim via eget nettverk, mens prosjektleder i Innovasjon kom jeg i kontakt med gjennom ACs konsernsjef. Utvalget besto av øverste leder på de ulike avdelingene. På grunnlag av konsernsjefens aktive ledelse på Hamar ble ikke avdelingsleder på Hamar intervjuet. I ettertid ser jeg at refleksjoner fra alle avdelingslederne kunne forsterket kvaliteten på mine funn. Studien vedlegger en tabell (2) over detaljer i innsamlingsprosessen.

Dato	Stilling	Innsamlingsmetode	Tid	Sted
Oktober 2018	Business Consultant Management Consultant	Pilotintervju	30 min	AC møterom Trondheim
januar	Administrerende direktør	Pilotintervju	45 min	AC møterom Trondheim
21. mars	Avdelingsleder Trondheim	Intervju	65 min	AC møterom Trondheim
28. mars	Prosjektleder Innovasjon Norge	Intervju	50 min	Skype
1. april	Avdelingsleder Oslo	Intervju	50 min	AC møterom Oslo
3. april	Avdelingsleder Bergen	Intervju	55 min	AC møterom Bergen
4. april	Administrerende direktør	Intervju	60 min	Skype

Tabell 2: Oversikt over innsamlingsprosessen

4.5.2 Ustrukturert pilotintervju og semistrukturerte intervju

Intervju i forskningssammenheng er en meningsfull samtale mellom to eller flere objekter, og krever at intervjuer stiller konkrete og entydige spørsmål som intervjuobjektet vil høre og besvare (Saunders m. fl., 2016). Kvalitative intervju er særlig relevant fordi den fanger opp ledernes opplevde muligheter og utfordringer ved en innovasjonspreget virksomhet, og muliggjør tolkning av ledernes oppfattede situasjonsbilde av AC. Kvalitative intervju gir dybdekunnskap om hendelser, hendelsesforløp, meninger, vurderinger, argumenter, beslutninger, tiltak eller utviklingstrekk. Kvalitative intervju er en samlebetegnelse for semistrukturerte og ustrukturerte intervju for innsamling av kvalitativ data.

Ustrukturerte intervju egner seg hvis man ønsker å fordype seg på et område bestående av ulike spørsmål som kan sende samtalen i ulike retninger, og dermed er uavhengig av rekkefølge eller logikk i spørsmålene underveis (Saunders m. fl., 2016). Innledningsvis ga to ustrukturerte pilotintervju meg en dypere innsikt i ACs historie og bransje, Peoplelabs karakteristikk og anvendelse og studiens aktuelle case. Jeg ble kjent med informantene, og ord og uttrykk som benyttes i virksomheten. Det ble ikke foretatt noen opptak av pilotintervjuene, så de blir ikke referert til i empirien, men bidrar heller til å bedre kunne tolke informantenes intervju.

Studien består i hovedsak av *semistrukturerte intervju*. Semistrukturerte intervju kan beskrives som en samtale mellom forskeren og en respondent som er styrt av forskeren (Saunders mfl, 2016). Fordelen med denne metoden er at den samsvarer med studien og designets formål om å få dypere innsikt i en spesifikk case for å belyse et fenomen (Saunders m. fl., 2016). Ettersom jeg ikke visste hvilke funn som ville være spesielt egnet til å besvare min problemstilling, kunne et semistrukturert intervju baseres på potensielt mange spørsmål, likevel få besvarelser på et minimum av hva jeg ønsket ut av intervjuene. Dette ga meg som forsker en fleksibilitet til å gi informantene mulighet til å presentere deres ulike perspektiver, og videre følge opp ledetråder underveis i intervjuprosessen. Eksempelvis dukket det opp nye aspekter ved Peoplelab som verken jeg som forsker eller informanten hadde tenkt over i forkant av intervjuene.

4.5.3 Intervjuguide

En intervjurunde er et utgangspunkt for hvilke tema man ønsker å komme innom, og lages med bakgrunn i problemstillingen. Basert på en intervjuguide kan jeg som forsker innhente forhåndsbestemt informasjon, samt at samtalen kan bevege seg utenfor de retningslinjene som er satt av intervjuguiden dersom det oppstår andre tema relevante for studien. Det ble

produsert en felles intervjuguide for avdelingslederne i AC. På grunn av konsernsjefens unike perspektiv på AC og Peoplelabs ble den intervjuguiden supplert med noen flere andre spørsmål. Der fulgte jeg også opp perspektiver som kom frem i pilotintervjuet. Intervjuet med prosjektleder i Innovasjon Norge ble naturligvis tilpasset prosjektlederens perspektiv.

Jeg utarbeidet intervjuguiden basert på det teoretiske rammeverket, med hovedfokus på styringsfokus og informantenes opplevelse av Peoplelab i AC. Redegjørelsen av intervjuobjektene opplevelser av Peoplelabs konsept ble i hovedsak basert på Den Hertogs (2000) dimensjoner i tjenesteinnovasjon. For å få innsikt i informantenes oppfatning av Peoplelab som konkurransefortrinn baserte jeg guiden på Jakobsen og Liens (2001) SVIMA-test. Til slutt ble utnyttelsen og utviklingen av Peoplelab i virksomheten basert på Malmi og Browns (2008) styringspakke, med spørsmål inspirert av forfattere fra innovasjonslitteraturen som Ries (2011) og Richtnér m. fl. (2017).

En ulempe med intervjuguiden, er at den ikke ble systematisert etter styringssirkelen som empirien presenteres i. Viktigheten av denne modellen ble først belyst ved analysen av datainnsamlingen. Ved å ta utgangspunkt i Anthony og Youngs (2003) styringssirkel i intervjuene, kunne jeg muligens hente ut enda flere interessante bemerkelser relatert til funnene av styringsutfordringene i AC. Likevel opplever jeg at intervjuguiden muliggjorde for at informantene kunne gå i dybden av de aktuelle temaene i intervjuet, og at funnene representert i empirien påpeker dette. Dette hadde ingen påvirkning for intervjuguiden utarbeidet for prosjektleder ved Innovasjon Norge

Intervjuguiden oppbygning baserte seg innledningsvis på spørsmål angående informantenes stilling i virksomheten. Dette først og fremst med formål om å gi informantene tid til å finne ro og føle seg komfortabel. Videre ble intervjuguiden inndelt i to deler. Først spørsmål som skulle avdekke perspektiver om virksomheten på et overordnet nivå, for så å avdekke perspektiver om Peoplelab som innovasjon. Denne inndelingen hadde formål om å få et klart skille mellom styringen av AC på et overordnet nivå og Peoplelabs innovasjonsstyring. Som forventet skiftet disse perspektivene likevel, naturligvis på grunn av deres gjensidige avhengighet. I intervjuguiden utarbeidet for prosjektleder i Innovasjon Norge, bestod først av historien om samarbeidet med AC i kronologisk rekkefølge, videre tok intervjuguiden for seg spørsmål relatert til Peoplelabs karakteristikk og Innovasjon Norges interaksjon med AC i dag.

Før selve innsamlingsprosessen forsøkte jeg å utføre flere prøveintervju med medstudenter. Formålet var først og fremst å påpeke utfordringer relatert til formuleringer, spørsmål eller uttrykk. Jeg opplevde noen utfordringer med denne prosessen på grunn av at

flere av feiltolkninger skyldtes innovasjonens unikhhet. Likevel ble evalueringen av prøveintervjuet og erfaringene fra pilotintervjuene benyttet til å minimere fallgruvene som kunne oppstå i innsamlingsprosessen.

4.5.4 Gjennomføring av intervju

Ved valg av tid og sted for intervju ble informantens tilgjengelighet prioritert. Varigheten på intervjuene varierte fra 50 til 65 minutter. Intervjuene ble i hovedsak avholdt på informantenes arbeidsplass, med unntak av to informanter som foretrakk et Skype-intervju. Da informantene ankom møterommet begynte møtet ved en presentasjon av meg som student og forsker, og samtidig hvordan denne studien kunne bidra til å heve innovasjonsskapabiliteten i virksomheten. Videre presenterte jeg formålet med studien, hva deltagelsen innebar og hvordan dataen skulle håndteres. Jeg påpekte også muligheten for å trekke seg og muligheten til å ikke besvare spørsmål underveis. Intervjuobjektets konfidensialitet ble det lagt særlig vekt på, og i intervju av avdelingsledernes besvarelser ble det også tilbudt anonymitet for å sørge for at intervjuprosessen skulle oppleves som trygg for de ansatte. Informantene ble også forsikret om at data om intervjuene ble slettet ved prosjektslutt bortsett fra selve masterutredningen.

Alle intervjuene ble gjennomført med bruk av lydopptak. Dette ga meg mulighet til å lytte og fokusere på informantenes utsagn underveis i intervjuet, og dermed fange opp eventuelle oppfølgingsspørsmål. En stor fordel med lydopptaket er at det var flere momenter jeg bemerket meg under transkriberingen som ikke tenkte noe særlig over under innsamling.

Underveis i intervjuene forsøkte jeg å stille spørsmål som stimulerte til fyldige og reflekterte svar. Jeg oppfordret informantene til å utdype interessante ytringer, gjerne ved å gi eksempler dersom informantene ytret seg på generaliserende grunnlag. Ved å ha en nøytral stilling til svarene som ble mottatt ønsket jeg å redusere informantens potensielle frykt for evaluering og bedømming, med formål om at dette ville resultere i ærlige svar (Yin, 2014). For å sikre at intervjuobjektene fulgte med og forsto spørsmålene stilt underveis, fulgte intervjuguiden opp med oppfølgingsspørsmål. Som forsker forsøkte jeg også å minimere min bruk av egne begrep, da dette kunne påvirke intervjuobjektets tankemønster, og dermed svekket funnenes reliabilitet. Jeg opplevde en god balanse mellom struktur og frihet i gjennomføringen av intervjuene. Dette stilte videre ytterligere krav til analyseprosessen (presentert i 4.7), og gjorde den mer utfordrende.

Avslutningsvis ble intervjuene rundet av med hvordan de selv opplevde intervjuet. Jeg presenterte videre enkelte aspekter i det teoretiske rammeverket som kunne samsvare

med noen av perspektivene presentert i intervjuet. Som konsekvens av dette fremkom det flere reflekterte utsagn som belyste interessante momenter ved problemstillingen. Likevel anså jeg min påvirkning av informantenes besvarelser for stor til at disse besvarelsene ble anvendt i empirien.

4.6 Transkribering

Transkribering innebærer å oversette talespråk til skriftspråk (Saunders m. fl., 2016). Saunders m. fl. (2016) presenterer ulike metoder å transkribere et intervju på. For å kunne hente inn aktuelle temaer på tvers av de ulike intervjuene valgte jeg å transkribere intervjuet som helhet, og utelukket dermed ingen informasjon hvis det skulle oppstå relevans i temaene presentert i ettertid. Tonefall, kroppsspråk og pauser ble ikke inkludert. Transkriberingen ble gjort underveis i prosessen, og ble gjennomført av meg som forsker på PC. I enkelte tilfeller opplevde jeg noen uklarheter ved det som ble sagt, men opplevde ikke dette som et problem.

4.7 Analyseprosessen

Først trakk jeg ord og uttrykk som representerte deler av empirien. Dette omtales som koding. Jeg forsøkte så langt det kunne gå å benytte meg av begrepene i empirien for å unngå å bli styrt av teoretiske begrep. For å unngå å lete etter sammenhenger fra teori jeg hadde sett på tidligere forsøkte jeg i analyseprosessen å legge fra med det teoretiske rammeverket, og heller analysere de ulike perspektivene på tvers av hverandre. I mange tilfeller falt det naturlig å benytte seg av lange sekvenser som belyste kompleksiteten ved momentene. Basert på disse identifiserte jeg de hovedtemaene som funnene ville konsentrere seg om. Noen av temaene relaterte seg enkelt opp til den teorien jeg hadde sett på før innsamlingsprosessen, mens andre tema var mer datadrevne. I ettertid kategoriserte jeg enkeltstående relevante ord og sekvenser, som kunne bidra til besvarelsen på problemstillingen og sterkere vektlegge de identifiserte komplekse temaene

4.8 Kvalitet i data

For å kunne evaluere for kvaliteten på den studien vil jeg først redegjøre for momenter jeg som forskeren må være spesielt oppmerksom på ved en kvalitativ studie. Jeg vil dermed gi reliabilitet, ekstern og intern validitet mindre oppmerksomhet, spesielt siden casestudiens karakteristikk innebærer at hensikten med studien ikke nødvendigvis tilrettelegger for en

reprodusering av andre forskere (Guba og Lincoln, 1989). Jeg ønsker å konsentrere meg om faktorene pålitelighet, troverdighet og overførbarhet som kan påvirke kvaliteten på dataen

4.8.1 Pålitelighet

Pålitelighet sier noe om i den innsamlede dataen er til å stole på (Jacobsen, 2005). Studiens metode på overordnet nivå skal bidra til å evaluere for påliteligheten. Studien er basert på primærdata og sikrer dermed at dataen i studien er samlet til formål om å besvare akkurat studiens problemstilling.

Et aspekt som kan ha påvirket datainnsamlingen er informantenes bakgrunn og temaets kompleksitet. Spørsmålene i intervjuene skulle avdekke momenter som informantene oppfatter at preger Peoplelabs konkurransekraft. Informantene holder til i ulike avdelinger, i ulike geografiske markeder, og har ulik erfaringstid i både virksomheten og bransjen. Det stilles også spørsmål angående oppfatninger om hvilke aspekter som kan påvirke konkurranseforholdene i fremtiden. Ulik erfaring og informasjon om ACs fremtidige planer kan påvirke besvarelsenes pålitelighet. Likevel opplever jeg en høy grad av samsvar mellom de ulike informantenes svar, og anser dette som en indikasjon på høy pålitelighet.

Hyppige og grundige involveringer fra veileder har bidratt til å heve påliteligheten ved å oppsummere løpende funn, tilegne mening til funnene og vurdere komplekse temaer opp mot hverandre underveis i prosessen. Dette kreves at jeg som forsker også vurderer disse tilbakemeldingene opp mot mine egne oppfatninger av prosessen. Veileder som ekstern forsker kjenner ikke til data på lik linje med meg som forsker, og kan dermed medbringe usikkerhet rundt funnene presentert (Lincoln og Guba, 1985). Dette har ikke vært et problem i min datainnsamling og analyse.

4.8.2 Bias

Biaser er skjevheter som kan gi systematiske feil i systemet, og kan oppstå både bevisst og ubevisst hos forsker eller informant (Saunders m. fl, 2016). Saunders m. fl. (2016) presenterer flere bias som kan oppstå ved gjennomføring av semistrukturerte intervju; intervjubias, informantbias og deltakerbias.

Intervjubias innebærer faktorer som påvirker meg som intervjuers atferd eller spørsmålsformulering. Den påvirker videre hvordan meg som forsker velger å registrere, vektlegge og tolke utsagnene. Biaser er gjerne basert på forutinntatte tanker og meninger som intervjueren allerede har foretatt seg (Saunders et al., 2016). Jeg har ingen tidligere tilknytning eller erfaring med hverken AC eller Peoplelab, hvilket hindrer påvirkning av

tidligere erfaring ved tolkning av data. Formålet med oppgaven er å kunne presentere et objektivt situasjonsbilde av AC og Peoplelab. Dermed forsøkte jeg etter beste evne å etterstrebe en objektiv observasjon for å få et mest mulig nøyaktig virkelighetsbilde. Jeg kan likevel ikke garantere for å ha eliminert all påvirkning i innsamlingsprosessen.

Informantbias er når informantene holder tilbake sannhet eller at den vinkles etter informantenes mening. Informanten analyserer gjerne spørsmålene, og svarer det hun/han antar som mest sosialt akseptert for rollen eller situasjonen. (Saunders et al., 2016). *Bias* relatert til deltakeren kan forekomme dersom de ikke er forberedt på hvilke spørsmål som kommer, og av ulike grunner ikke ønsker å besvare spørsmålene som stilles. Spørsmålene kan også være rettet mot en respondent som ikke har informasjon eller autoritet til å kunne svare, noe som kan påvirke svarene hos informanten (Saunders mfl, 2016). Jeg tilsendte informanten tema og formål ved studien for å gi informanten en introduksjon til intervjuet. Ved å forsikre informantene om konfidensialitet og anonymitet om ønskelig, samt mulighet til å trekke sine besvarelser underveis i prosessen mener jeg dette skapte trygge rammer for ærlige besvarelser, og reduserte dermed graden av informantbias.

Deltakerbias er siste presenterte bias, og innebærer at informanter ikke deltar i studien eksempelvis på grunn av dens tidskrevende prosess. Ettersom samtlige informanter jeg tok kontakt med stilte opp til intervju, anser jeg utvalget som upåvirket av denne biasen.

4.8.3 Troverdighet

Troverdigheten baseres på om studiens empiri er kongruent med informantenes virkelighet (Lincoln og Guba, 1985). Troverdigheten er basert på tillit hos informantene. Ved å etablere et tidlig kjennskap til virksomheten og innovasjonen i studien, kan dette videre skape tillit og dermed trygghet hos informantene. To pilotintervju ga meg som forsker muligheten å etablere kjennskap og trolig tillit internt hos flere av informantene. I intervjuene hos avdelingsledere og prosjektleder i byer utenfor forskerens rekkevidde kan dette ha påvirket tilliten hos informanten. Ved å komme i samtale med informantene over telefon, samt å reise til respektive informanternes kontor kan igjen ha økt tilliten hos informanten.

Triangulering innebærer å studere et tema fra ulike perspektiver. Dette vil bidra til å styrke troverdigheten til empiriens samsvar med informantenes virkelighetsoppfatning (Shenton, 2004). Ved å triangulere data gjennom kilder og teoriperspektiv kan jeg som forsker vurdere situasjonen fra ulike standpunkt. Eksempelvis innsamles informanternes opplevelser av Peoplelab både fra entreprenøren og dagens ledere på divisjonsnivå, men kanskje enda viktigere fra Innovasjon Norge som ekstern aktør. Ved å evaluere

styringsprosessen fra virksomhetens overordnede perspektiv og fra Peoplelabs perspektiv opplever jeg at dette bidrar til å skille informantenes besvarelser angående AC og Peoplelab styringsmekanismer. I ettertid ser at observasjoner av Peoplelabs praksis og områdene rundt kunne gitt en sterkere troverdighet i studien.

4.8.4 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet referer til hvorvidt studien kan overføres til andre områder eller generaliseres for den gjeldende bransjen (Saunders m. fl., 2016). Analyseformålet til denne studien er ikke å generalisere den individuelle casen til universell teori. Casen består av særegne kontekstuelle forhold som er relevante for studiens funn, og studiens formål er derfor å bidra til en bedre forståelse av enkeltfenomenet som studeres. Dette innebærer at funn ikke kan generaliseres for hele konsulentbransjen eller andre innovasjonspregede virksomheter. På den andre siden sammenlignes funnene i studien med eksisterende litteratur innen innovasjon og konsulentbransjen. De funnene som samsvarer med den eksisterende litteraturen anser jeg som relevante og nyttige for andre aktører i bransjen.

4.9 Etiske betraktninger

De etiske problemstillingene gjelder gjennom hele studieprosessen, fra planlegging til de endelige resultatene (Saunders, 2016). Et grunnleggende element for å opprettholde de etiske prinsippene ved forskning er å bevare intervjuobjektene rettigheter, særlig innen personvern og konfidensialitet. Jeg som forsker mottok informert samtykke fra deltakerne. De ble informert om formålet med studien og hvilke andre informanter som ville delta . De ble også fulgt opp underveis i studien, for eventuelle korreksjoner. Ved å tydeliggjøre hvilken informasjon studien ville kreve var deltakerne informert om deres posisjon i studien for å forhindre eventuelle uforberedte tilnærminger. I slik studier kan muligheten for utilsiktet eksponering av deltakernes identiteter (uten deres tillatelse) løpe høyt med mindre det tas forebyggende tiltak. Verken bedriften eller deltakerne i denne oppgaven er anonymisert. Det ble klargjort for deltakere i studien om at deltagelsen var frivillig og at de kunne trekke seg fra studien på hvilket som helst tidspunkt. Dersom deltakeren ønsket anonymisering av all eller deler av gitt informasjon underveis i studien, var dette presisert mulig. Det er viktig at intervjuobjektene er komfortable med utsagn og forskerens tolkning av informasjonen de har utgitt. For å opprettholde dette ble deltakernes sitat tilsendt og verifisert. For å holde en god etisk standard, samt opprettholde troverdighet hos deltakerne ble disse løftene fulgt gjennom hele forskningsprosessen (Saunders mfl, 2016).

5. Empiri

Denne delen av studien vil presentere empirien som kom frem gjennom datainnsamlingen (beskrevet i 4.5). Innledningsvis vil jeg benytte Den Hertog (2000) modell for tjenesteinnovasjoner til å presentere informantenes beskrivelser av innovasjonen. Dette vil gi leseren et innblikk i hva innovasjonen består av. Videre vil styringssirkelen av Anthony og Young (2003) konstruere empirien i fire temaer: 1) Mål og strategi, 2) Plan og styringsparametre, 3) Handlinger og målinger og 4) Evaluering og rapportering (se figur 3). Jeg ønsker med denne empiriske oppbyggingen å skape et situasjonsbilde for hvilke momenter som er relevante for virksomhetens styring av innovasjonen mot et konkurransefortrinn. Styringssirkelen vil redegjøre hvilke styringsmekanismer er implementert for å nå sine overordnede mål i dag, men belyser også elementer intervjuobjektene anser som kritiske for å heve innovasjonskapabiliteten i fremtiden. På grunn av store ulikheter mellom konkurranseflatene for rekruttering og teamutvikling hender det at empirien vil flytte fokus fra konsulentbransjen som helhet, og gå dypere inn på elementer relevante for disse underkategoriene.

5.1 Kontekst- Peoplelab som innovasjon

For å besvare første forskningsspørsmål og dermed definere Peoplelab som konsept, vil jeg først kartlegge informantenes beskrivelser av innovasjonen. Som presentert i introduksjon av casen (1.2) så er Peoplelab et spesialtilpasset møterom, utstyrt med digitale løsninger som muliggjør nye HR-strategiske prestasjonskonsepter. Det er en inkrementell innovasjon som benytter eksisterende teknologi som digital lagring, videoopptak og projektorer. Peoplelab benyttes i innsiktsbaserte analyser (insight) som skal avdekke hvilke kompetansegap som befinner seg i kundens virksomhet. Deretter tilbyr AC konsulenttenester innen enten rekruttering (invite) eller teamutvikling (academy), som skal fylle de identifiserte kompetansegapene. Informantene argumenterer for at forretningsmodellen som bygger rundt Peoplelab tilrettelegger for at konsulentselskapet når ut til et nytt marked som omfatter tjenesteytelser innen både rekruttering og teamutvikling. Behovet for kunden er å dekke kompetansegap internt, og samtidig se eksternt ved rekruttering dersom de interne prestasjonene ikke dekker dagens kriterier. Peoplelab defineres av informantene som virksomhetens differensiator i dagens markedsposisjonering, og argumenterer for at dette bidrar til at den direkte rivaliseringen i markedet uklar.

5.1.1 Etablering og Innovasjon Norge

Innovasjonen ble introdusert på markedet av AC i 2015. Før etablering av innovasjonen tok entreprenøren (nåværende administrerende direktør og eier) kontakt med Innovasjon Norge, hvor han presenterte sine visjoner, målsetninger og forretningskonseptet. Prosjektleder ved Innovasjon Norge erkjente Peoplelab som en innovasjon ved følgende utsagn:

«Da vi sa ja til den innovasjonen, så var det fordi vi opplevde at de var først i markedet med å bruke teknologi på den måten, og at vi så det at det vil resultere i at det antagelig ville dekke opp et sug i markedet.» (Prosjektleder, Innovasjon Norge)

Videre opplyser prosjektleder om at innovasjonsgraden også kan evalueres opp i mot det markedet man primært sikter seg inn på, der et marked på Hamar og et verdensmarked endrer deres evaluering av innovasjonsgrad. Selv med bruk av eksisterende teknologi og ingen forskning bak konseptet så vil hun anse flere andre karakteristikker ved Peoplelab avgjørende for innovasjonsgraden. Prosjektleder i Innovasjon Norge informerer at de bidro med innovasjonsverktøy som kunne heve sannsynligheten for å lykkes med innovasjonen på markedet. Dette var blant annet Business Model Canvas og Business Model Environment. Innovasjon Norge bidro videre med tilskuddsordninger, låneordninger og etablerertilskudd som skulle avlaste risikoen for etablering, og samtidig sørge for at etablereren allokerer sine ressurser på en god planlegging og forberedelse før etablering. Innovasjon Norge tilbudte en ordning som koblet entreprenøren opp mot pilotkunder, noe de omtaler som industriell forskning og utviklingskontrakter. Prosjektleder ved Innovasjon Norge argumenterer for at dette sikret at AC som jobber med Peoplelab hadde et marked etter etablering.

I senere tid har prosjektleder ved Innovasjon Norge også koblet opp AC med deres kontorer i Stockholm for etablering i Sverige, slik at de får hjelp og rådgivning i forbindelse med internasjonaliseringsprosesser. Prosjektleder informerer om at de også tilbyr rådgivning innen "Intellectual Property Rights" der de rådgir bedriftene for hva de bør patentere og merkevare, samt hvordan de kan redusere risikoen relatert til imitasjonsbeskyttelse. AC har siden oppstart registrert Peoplelab som varemerke til Patentstyret, og har dermed enerett til å benytte varemerket.

5.1.2 Innovasjonsdimensjoner i Peoplelab

Informantene beskriver ulike dimensjoner i Peoplelab som skiller tjenesten fra andre konkurrenter, både innen rekruttering og teamutvikling. Jeg vil ta for meg Peoplelabs

innhold og karakteristika, hvordan den endrer kontakt med kunden, hvordan tjenesten leveres og hvilke teknologiske muligheter som medfølges av innovasjonen.

Alle intervjuobjektene i AC argumenterer for at bruken av Peoplelab øker kvaliteten på rekrutteringsprosessen, og oppgir at innovasjonen benyttes som et supplement til bransjestandardens prosedyre for å sikre treffsikkerhet. Avdelingsleder Oslo beskriver rekrutteringsprosessen med Peoplelab slik:

“I en rekrutteringsprosess så muliggjør det (Peoplelab) at vi kan lage et case som er skreddersydd for den rollen, og se hvordan du ville løse en oppgave som er relevant for den jobben du søker på. Vi vil se ferdighetene dine i praksis. I stedet for at du skulle sitte i et intervju å si hva du kan så vil du vise dette gjennom en reell case. Da kan vi vurdere egenskapene dine opp mot de kravspesifikasjonene som er definert.»
(Avdelingsleder Oslo)

Intervjuobjektene i AC oppfatter også at Peoplelab påvirker kvaliteten på teamutvikling til det bedre. I informantenes beskrivelser av teamutvikling uten Peoplelab gjengår ord som «mindre konkret», «mer overfladisk» og «mer kurspreget». Peoplelab benyttes i denne sammenhengen til å utfordre team i reelle caser hvor de i mellom “treningene” får tilgang på opptak og tilbakemeldinger der de kan observere seg selv og gruppen for hvordan teamdynamikken kan bedres for ønskede mål, enten det gjelder salg eller kommunikasjon. Administrerende direktør velger å definere bruken av Peoplelab i teamutvikling slik:

“For academy (teamutvikling) så er Peoplelab en utviklingsarena for trening, og det er der vi tar i bruk kunnskap i kontrollerte omgivelser, tester og skaper en feedbackkultur, og det er der grunnlaget for selvinnsikt og atferdsendring blir lagt.”
(Administrerende direktør)

Informantene oppfatter også at kontakten med kunden endres ved Peoplelab. Et aspekt som endrer kontakten med kunden i rekrutteringstjenestene er at videoopptakene gir leders leder en mulighet å evaluere kandidaten uten å nødvendigvis følge prosessen til enhver tid. Dette omtales av de ansatte som «farfarprinsippet», Avdelingsleder Bergen definerer begrepet slik:

«Du har leders leder, som til slutt skal møte kandidaten. Du kan vise videoen til flere og benytte de tillitsvalgte eller et styre for en slik avgjørelse. Når du ser filmene så kan “farfar”, altså leders leder, se på disse filmene før han skal i møte med

kandidaten, og dermed komme med mer data, og gå mer på sak». (Avdelingsleder, Bergen)

I teamutvikling så oppfatter informantene at Peoplelab hjelper kunden i å kommunisere og definere utviklingsplaner og mål. Alle intervjuobjektene i AC mener også at kommunikasjonen med kunden blir bedre på grunn av dens mulighet til å observere seg selv i en reell setting. Verktøyet skaper en selvvinnsikt som de definerer som et viktig utgangspunkt for å utvikle mennesker.

“ Man lærer raskere av sine feil, og man ser tydeligere og det blir mer synlig hvordan de rundt reagerer på det du sier. Peoplelab gir disse mulige tilbakemeldingene, der du får se det selv“ (Avdelingsleder, Trondheim)

Selve leveransen av tjenesten er ulik bransjestandarden i både rekruttering og teamutvikling ved bruk av Peoplelab. Informantene har tidligere nevnt at teamutvikling tradisjonelt sett består av kurs, og lite av en treningsform der deltakerne selv settes i fokus. Informant Trondheim sier at rekrutteringens bransjestandard varierer noe men i hovedsak består av noen av de samme elementene, herunder personlighetstest, evnetest og muligens en caseoppgave. Forskjellen i leveransen med Peoplelab er at casedelen vektet tyngre, og er basert på spesifikke kravspesifikasjoner kritiske for stillingen, og som er utviklet fra analyser i teamutviklingstjenestene eller dyptgående analyser for stillingsbehovet. Leveransen består også i begge tjenestene av redigerte opptak av og AC tilbyr tilbakemeldinger fra casene. Avdelingsleder Trondheim beskriver denne tjenesteytelsen slik:

“Får du med deg videoen hjem så kan du se selv, og du innser kanskje tilbakemeldingene bedre. Her er det mange ulike moduler. Man blir mer selvbevisst.”

(Avdelingsleder Trondheim)

Den siste dimensjonen av tjenesteinnovasjonen jeg ønsker å redegjøre for er teknologiske muligheter. I dag består Peoplelab av eksisterende teknologi, hvor sammensetningen av de teknologiske aspektene og konteksten den settes i skaper selve innovasjonen. AC oppfatter at de selv kan benytte system og tilgang på data bedre enn de gjør i dag. Administrerende direktør mener at det foreligger teknologiske muligheter for å videreutvikle denne dimensjonen av innovasjonen. Heriblant anser han en sentralisering av datahåndtering som en teknologisk mulighet som kan bedre struktur på prosessen.

5.2 Styrings sirkelen

Ved å anvende styrings sirkelen av Anthony og Young (2003) vil jeg kartlegge hvilke styringsmekanismer AC benytter i prosessen for å realisere og bevare Peoplelab som konkurransefortrinn. Noe som er viktig å påpeke med denne forklaringsmodellen at de ulike aspektene i styringsprosessen kan befinne seg i ulike faser i styrings sirkelen, og dermed gir ulik forklaringskraft for problemstillingen. Et moment som er i planleggingsfasen gir en annen forklaringskraft enn eksempelvis et implementert tiltak som skal evalueres. Fra intervjuene identifiserer jeg tre kritiske suksessfaktorer informantene mener må innfris for å utvikle Peoplelab til et konkurransefortrinn, også i fremtiden. Styrings sirkelens ulike faser vil dermed kartlegge hvorvidt AC styres mot å innfri disse kriteriene.

5.2.1 Mål og Strategi

Virksomheten har vist til sterk vekst siden oppstart i 2015 (se vedlegg 1). For å kunne evaluere virksomhetens innovasjonskapabilitet og Peoplelab som konkurransefortrinn vil studien presentere mål og strategier, både for den overordnede virksomheten og for Peoplelab som innovasjon. Det går igjen fra intervjuene at informantene i selskapet ønsker å være *«den ledende og foretrukne leverandøren innen ACs tjenester i Norge»*. Det fremkommer også i intervjuene at flere av avdelingslederne føler et behov for å bli enda tydeligere i kommunikasjon av visjonen hos AC, spesielt i konkretiseringen av hva vekst egentlig innebærer. Avdelingsleder Oslo formulerer ACs visjon om vekst slik:

“Vekst er den overordnede målsetningen. Så er det mange måter å tenke det på, vi må ha flere kollegaer, vi må ha flere som jobber her. Vi må utvikle tjenesteaspektet vårt og kunderelasjonene våre. Vi må bli større og mer strategisk, og ikke minst få flere og nye kunder.” (Avdelingsleder, Oslo)

Virksomhetens strategiske prioriteringer er sterkt forankret i å benytte Peoplelab til å kapre markedsandeler, men kanskje også skape nye markedsområder. I redegjørelsen av strategien viser jeg til nettsidene hos virksomheten, som skriver at bakgrunnen for hele oppstarten av AC var å følge en *blue ocean strategi* (The Assessment Company, 2019). Administrerende direktør beskriver konkurransen i markedet slik:

“Jeg mener at veldig mange av de vi konkurrerer mot opererer i det røde havet, hvor de har de samme prosessene og ikke har en differensiator. Vi har Peoplelab”. (Administrerende direktør)

Han tydeliggjør at det er Peoplelab som gjør det mulig å utvikle en “blue ocean strategi”. Avdelingsleder Oslo velger å beskrive ACs posisjon i bransjen slik:

“Tjenestene våre skiller seg fra andre aktører i bransjen gjennom bl.a. People Lab Vårt verktøy gir oss en unik posisjon og er en differensiator. Vi har i tillegg utvikling-, strategiprosesser- og analyseprosesser, hvor bruk av People Lab også gir oss et konkurransefortrinn.» (Avdelingsleder Oslo)

For å oppnå en mer langsiktig visjon om å bli en ledende aktør i internasjonal sammenheng, mener administrerende direktør at det kreves en offensivitet for å etableres i nye marked og samtidig internasjonalisere seg.

Beskrivelser av Peoplelabs visjon og strategiske retning er unison blant informantene. Formuleringen gjengis i flere sammenhenger og beskrives som følger: “AC skal ha de mest treffsikre rekrutteringsprosessene og de meste effektive prosessene for teamutvikling.” De oppgir flere taktiske og strategiske prioriteringer relatert til Peoplelab som kritiske for visjonen. Administrerende direktør sier at strategien for å oppnå denne visjonen er å ha en ekstrem kundeorientering for å kunne utvikle seg sammen med kundene.

5.2.2 Plan og styringsparametre

I dette steget skal overordnede mål og strategi konkretiseres gjennom planer og styringsparametre. For virksomhetens mål og strategier viser avdelingslederne til ulike perspektiver for ACs taktiske planer. Årsaken til dette forklares av informantene som at kunder på Hamar muligens har andre behov enn kundene i Oslo eller i Bergen. Eller at avdelingen i Trondheim er i en annen fase i livssyklusen enn avdelingen på Hamar. Felles for avdelingsledernes uttrykte plan er å opprettholde et mangfold i teamet, ha spisset kompetanse i organisasjonen som er dyktige på ulike produkttjenesteområder, samt å ha ansatte som har en unik kompetanse innen ulike bransjer. Dette forteller informantene at er kritisk for å ta markedsandeler. Mangfold gir flere perspektiver på kundens behov, og kan dermed også gi en bedre forståelse av kundereisen.

Planen for å utvikle Peoplelab som innovasjon består imidlertid av andre fokusområder informantene anser som kritiske for å nå sine mål og strategier. Innledningsvis la entreprenørene av AC en forretningsplan før oppstart av virksomheten, der Peoplelab ble selve fundamentet for forretningsmodellen. Denne planen ble videreutviklet med Innovasjon Norge, og ut i fra informantenes oppfatning har den hatt en stor innvirkning på styringen av

AC etter oppstart. Avdelingsleder Bergen beskriver ACs anvendelse av forretningsplanen slik:

«Før jeg kom inn så ble det laget en vanvittig god forretningsplan, fra start og den har vi fulgt, og i 2019 skal vi gjennom en strategiprosess igjen, og da må man finne ut hvordan man var så flink første gang man gjorde det.» (Avdelingsleder Bergen)

Ut ifra intervjuene registrerer jeg tre gjengående suksesskriterier informantene mener må innfris for at Peoplelab skal lykkes som et konkurransefortrinn, også i fremtiden. Suksesskriteriene består av; kommersialisering av Peoplelab, videreutvikling av innovasjonen, og strukturering av prosessene rundt Peoplelab.

Det første kritiske suksesskriteriet jeg finner blant informantene er en taktisk plan om å kommersialisere Peoplelabs effekt. De argumenter for dette kan bidra til at innovasjonen kan fortsette å kapre markedsandeler og øke vekst, i samsvar med virksomhetens overordnede mål.

Empirien kartlegger to tiltak AC ønsker å gjennomføre for å lykkes i kommersialiseringen av Peoplelab. AC ønsker å ansette mennesker som kan selge inn deres konsepter til kunder. Kompetansen avdelingslederne krever for å oppfylle kriteriet er mennesker med sterke salgskompetanse som kan bevise merverdien som følger av Peoplelab, men også kunne bistå i teamutviklings- og rekrutteringstjenestene. Et annet tiltak AC vurderer som kan kommersialisere Peoplelab ytterligere er å gjøre konseptet mer kjent for omverdenen. Ved å bruke Peoplelab mer offensivt til kommersialiseringsformål tror ledelsen at man kan vise verdien ved ACs tjenester tydeligere enn tidligere. Synliggjøring av Peoplelab kan dermed redusere kundens oppfattede usikkerhet relatert til et innovativt konsept. Virksomheten har tidligere holdt tilbake på markedsføringen av verktøyet i frykt for imiteringer. Avdelingsleder Bergen sier det slik:

« Vi må gjøre det mer kjent, vi er jo ved et lite veiskille nå, vi har jo holdt litt tilbake på å markedsføre Peoplelab f eks. Nå har vi bestemt for å komme opp med et nytt Peoplelab. Jeg er ikke redd for at noen skal adoptere løsningene. Vi kan presenterer det, og så kan vi komme med noe som er bedre. Det er et lite vindu der det vi har er genialt, men det vinduet kan jo vare i 1-2 år det. Men det må vi bruke for det det er verdt, så kan vi eventuelt markedsføre det litt bedre nå, mer åpent. Det er en viktig del av dit vi er kommet». (Avdelingsleder Bergen)

Det andre kritiske suksesskriteriet som fremkommer blant informantene er å videreutvikle konseptet. Alle intervjuobjektene mener Peoplelab er imiterbart slik den står i dag. For å

hindre imiteringer, og at et initielt fortrinn blir gjenhentet av konkurrentene, argumenterer informantene at videreutvikling av innovasjonen vil heve imiteringsbarrierene. Suksessfaktoren utvikling samsvarer med Peoplelabs visjon om å bli den mest treffsikre og effektive prosessen på markedet. Avdelingsleder Oslo formulerer det slik:

«Det er ingen i bransjen som gjør akkurat tilsvarende som oss, nettopp på grunn av Peoplelab blant annet, men det er nå vi er nødt å utvikle oss og utvikle konseptene våre, det er en helt kritisk suksessfaktor at vi klarer å ta stegene når det gjelder utvikling, og innovasjon i hus også.» (Avdelingsleder Oslo)

Administrerende direktør ser også på utviklingen av Peoplelab som kritisk for å møte sine fremtidige ambisjoner, og argumenterer for at nysgjerrighet, kunnskap om Peoplelabs verdi og validering av innovasjonens effekt er viktige momenter for utvikling. Han sier at AC må videreutvikle og spisse det som er differensiatoren i dag for å holde seg et steg foran. Det er kritisk for AC å utvikle en beskyttelsesstrategi for å skape imiteringsbarrierer hos konkurrentene, og Peoplelab må derfor videreutvikles som konsept.

ACs plan for å skape imiteringsbarrierer ved å utvikle innovasjoner er å introdusere Peoplelab versjon 2.0. Dette omtales som en sentalisering som muliggjør effektivisering av prosessene. Administrerende direktør beskriver utviklingen av Peoplelab slik:

“Ila 2020 så kommer vi til å fjernstyre kameraer for alle kontorer kanskje til ett sted, kanskje det er i Polen. Hvor det sitter et Peoplelabteam, som er ekstremt gode på struktur og teknikk, og de er gode på redigering. Så vi samlet og lagrer et eget miljø på det, og vi har laget teknologi og VPN-tuneller mellom alle kontorene som gjør at vi kan livestreamer alt som skjer i Peoplelab rundt om i verden, og at vi kan dyrke teknologiområde rundt Peoplelab. (Administrerende direktør)

De to informantene som har tilstrekkelig informasjon om denne planen sier at dette er en teknisk løsning som gir effektivitet og dermed sparer tid og energi på gjennomføring og redigering.

Et siste kriterium kritisk for realisering og bevaring av Peoplelab som konkurransefortrinn, er strukturering av prosessene rundt innovasjonen. Intervjuobjektene i AC opplever et behov for styringssystem som skaper en struktur og ansvarsfordeling i virksomheten, og dermed kan bidra til å oppnå mål for både virksomheten og innovasjonen.

For å kunne strukturere for en slik prosess mener administrerende at prosessene underveis må settes i et system. Dette kan fange opp observasjoner og erfaringer til beste

praksis. AC viser ikke til en fremtidig konkret plan som skal møte dette kriteriet, men informantene mener virksomheten må konkretisere strukturene de jobber etter enda tydeligere, uten å miste fleksibiliteten i teamet. Avdelingsleder Oslo tror at dersom de får erfaring med å leve ut en matriseorganisasjon over tid, kan de interne strukturene falle bedre på plass, og dermed sette standarden for hva de forventer av strukturen.

5.2.3 Handlinger og målinger

Dette steget tar for seg styring gjennom handling i bedriften og måling av prestasjoner. I fase to av styringssirkelen er det redegjort for hvilke planer AC mener bør få ytterlig fokus for å kunne realisere Peoplelab som konkurransefortrinn i markedet. Ved å kartlegge handlinger AC har utført relatert til disse kriteriene identifiserer jeg momenter som muligens vil bidra i å realisere Peoplelab som konkurransefortrinn eller heve innovasjonskapabiliteten i virksomheten.

Det første suksesskriteriet nevnt i empirien, altså kommersialisering av konseptet består av taktiske handlinger som kan på kortere sikt kan innfri kriteriet. En handling som allerede er implementert for å redusere kundenes usikkerhet rundt konseptet Peoplelab er introduksjonen et nytt forretningsområde - Business Design. Denne tjenesten skal føre til økt kompetanse og innsikt om kunden, og samtidig skape en inngang for en kundebase som oppfatter risiko relatert til de mer innovative prosessene, rekruttering og teamutvikling. Forretningsområdet har som intensjon å kartlegge kundens behov, hvilke situasjoner som er kritiske for at de skal prestere, og hvilken kompetanse som kreves for at de skal oppnå sine mål. AC håper at business design bidrar i å møte kunder på andre konkurranseflater enn tidligere. Avdelingsleder Bergen argumenterer for Business Design på følgende måte:

“Det tenker jeg er en veldig viktig inngang å utvikle for oss. Det kan kobles til teknologien. Vi må skjønne hvem vi skal jobbe for... Vi skal videre benytte Peoplelab til å presisere tjenestene våre... Vi blir da også mer valid i rekrutteringssammenheng, og det blir mer effektivt i teamutvikling med Peoplelab. Utviklingen skal vises innen kunden kritiske prioriteringer.” (Avdelingsleder Bergen)

Det andre kritiske suksesskriteriet presentert i empirien skal skape imiteringsbarrierer for å hindre svekket konkurransekraft. Selskapet har hittil initiert tre eksterne prosjekter som skal validere Peoplelabs prosesser. Det første er et forskningsprosjekt på, der skal de validere effekten av Peoplelab i teamutvikling. Administrerende direktør informerer også om et prosjekt der de skal få feedback fra de som har vært i Peoplelab for å kunne dokumentere en

effekt hos kandidatene. Det siste prosjektet pågår i Sverige hvor de skal se om det er mulig å kode funn i caser opp mot kravspesifikasjoner. Dette vil muligens kartlegge eventuelle korrelasjoner mellom hvordan casen i Peoplelab samsvarer med kravspesifikasjonen utviklet sammen med kunden.

For å innfri det siste suksesskriteriet, struktur, har AC innført en matrisestruktur i organisasjonen som skal bidra til en tydeligere ansvarsfordeling for både personale og funksjoner. Matrisen fordeler ledelsesansvar og fagansvar som de mener gjør det enklere for teamet å skape en struktur for operasjonelle aktiviteter. Avdelingsleder Oslo tror en slik strukturering og ansvarsfordeling vil sette et nivå for hvor prestasjonene i teamet skal ligge på. Flere av informantene belyser likevel en utfordring med dette initiativet. En for rigid strukturering oppfattes av informantene som et hinder for selve kundeprosessen. Informantene sier at konsulentene som jobber på oppdrag for kundene har en viss grad av selvstendighet, og flere i teamet involveres i stort og smått for å få leveransen til å gå. Virksomheten har nylig innført denne strukturen, så den empiriske dataen dekker ikke informantenes evaluering av innføringen. Avdelingsleder Oslo tror at med tid og erfaring så vil samspillet mellom struktur og fleksibilitet i prosessene gi positive effekter. AC benytter også teambonuser som en styringsmekanisme. Belønning som styringsmekanisme skal gi insentiver hos de ansatte for å stimulere til gode prestasjoner.

5.2.4 Evaluering og rapportering

Evalueringene i styringssirkelen kan i følge Anthony og Young (2003) benyttes til tre formål; kontroll på løpende drift, prestasjonsevaluering og strategievaluering. Studien finner ingen eksplisitte systematiske evalueringer eller innovasjonsmålinger av Peoplelab internt i virksomheten. For å best mulig kunne besvare for hvorvidt de tidligere presenterte suksesskriteriene er innfridd, kartlegger jeg informantenes evalueringer av faktorene i dag. Styringssirkelens siste steg vil først redegjøre for hvordan AC benytter evaluering og rapportering til å utvikle Peoplelab som konkurransefortrinn på et overordnet nivå. Videre vil den vise til informantenes evalueringer av målsetning, både for Peoplelab og AC på overordnet nivå. Til slutt tar steget for seg informantenes oppfattelser av de tre suksesskriteriene.

ACs evalueringsprosess på overordnet nivå

ACs kontroll på løpende drift evalueres etter kundeprosessen gjennom en såkalt debrief med kunden. I en rekrutteringsprosess har konsulentene som har vært med prosessen en debrief

en måned etter rekrutteringen, og en ytterligere oppfølging av kunden tre måneder etterpå. Dette sier avdelingsleder Trondheim at skal bidra til trygghet hos kandidaten, og muliggjør samtidig for en forlenget kontakt med kunden. I dette møtet skal de evaluere om de har lyktes med prosessen. Debriefen tar dermed for seg den løpende driften ut mot kunden, og informantene mener at den kan bidra til å fange opp tilbakemeldinger om Peoplelab, selv om dette ikke alltid er tilfelle. Den interne evalueringen beskrives blant annet av informantene som «*on the job*», «*mindre formalisert*» og «*mindre systematisert*». Informantene viser til eksterne aktiviteter som skal bidra til utviklingen av innovasjonen, men det er ingen intern kontroll på Peoplelab i ACs løpende drift.

Peoplelabs strategi konsentrere seg om selve prestasjonene ved verktøyet, altså dens treffsikkerhet og effektivitet. Jeg presenterer dermed Peoplelabs prestasjonsevalueringer og strategievalueringer samlet. Informantene sier at det ikke foreligger noen eksplisitte målinger av prestasjonene i Peoplelab. Ledermøter på tvers av avdelingene tar først og fremst for seg strategiprosesser eller rene forbedringsprosjekt av tjenestene. Men informantene sier at det oppstår evalueringer om selve Peoplelab også.

«Det evalueres jo der (i ledermøtene), og feedbacken fra kunden kan jo alltid tas inn i den type fora. Hva vi gjør med det er medr adhoc styrt i forhold til behov eller kreative ideer. Da gjør vi et kreativt prosjekt ut av det, nå har vi erfart det og det i laben i Trondheim og i Oslo, og da kan vi si vi ser at det funker da ønsker vi å gjøre det til vår nye policy på det området.» (Administrerende direktør)

Administrerende direktør viser til et eksempel på dette, der ulike kunder har gitt ulike tilbakemeldinger på hvorvidt de ønsker videoredigering av highlights eller helhetlige labseanser. Der ser de etter tilbakemeldingene at de må forhøre seg med kundene og skreddersy ulike løsninger etter kundens behov.

AC benytter Peoplelab i sin strategi for å oppnå sine målsetninger om vekst. For å evaluere virksomhetens overordnede strategi må dagens posisjonering evalueres. Informantene mener Peoplelab har gitt muligheter for vekst i markedet. Avdelingsleder Bergen formulerer det slik:

“Jeg tror vi har de differensiatorene vi har fram til nå, de har fungert godt. Vi har tatt markedsandeler rundt det, og Peoplelab er en vesentlig del av det. Måten vi har klart å bygge det inn og setter Peoplelab inn i en kontekst er veldig bra. Det er også verdifullt for kundene, det å sette det inn i en kontekst. Og så er jo fremtidsdelen, hvordan ser Peoplelab ut, hvordan tar vi det neste steget?” (Avdelingsleder Bergen)

Informanter i AC på Peoplelab som en differensiator som muliggjør kapring av større markedsandeler, ikke nødvendigvis gjennom høyere priser. Avdelingsleder Bergen formulerer posisjonen slik:

«Vi har tatt en posisjonering der vi tar volum, vi har ikke priser som stiger langt over våre konkurrenter. Det opprettholder en risiko i å bruke penger på det uten å vite hvordan man skal kunne bruke det.» (Avdelingsleder Bergen)

I denne fasen av livssyklusen oppfatter avdelingsleder Bergen posisjonen med Peoplelab som differensiator som passende for vekst. Administrerende direktør mener prisingen holder virksomheten konkurransedyktig i markedet, og ser også på differensiatoren som en kilde til å kapre markedsandeler.

“Vi tar uforholdsmessig lite betalt for selve Peoplelabdelen, men vi bruker det til å få solgt mer, og få levere noe som er mye bedre enn de andre. (Administrerende direktør)

Avslutningsvis oppsummerer administrerende direktør følgende om ACs overordnede vekst.

«Nå i Norge og Sverige så kommer vi til å omsette for 80 millioner kroner, og har 50 ansatte nå omtrent. Det gjør oss til en av de aller største aktørene. Det at vi har kunnet vokse så raskt har noe med at vi har vært konseptuelle i tilnærmingen, og det å komme med en innovasjon, komme med noe som er differensiert, og når det samtidig er verdi på det, så tror jeg det er konkurransekraft for det å kunne vokse videre.» (Administrerende direktør)

Styringssirkelens evalueringer og rapporteringer tar også for seg eksterne evalueringer. Som presentert tidligere i empirien, har AC initiert tre eksterne prosjekter som skal evaluere selve validiteten av Peoplelabs prestasjoner. Intervjuobjektene har liten informasjon om hvor i prosessen prosjektene befinner seg hittil, og kan dermed ikke benytte denne valideringen til evaluere validiteten ved Peoplelab.

Informantenes evaluering av suksesskriteriene

Flere av informantene oppfatter at kundene er umodne med tanke på nyvinning. Flere av intervjuobjektene opplever at noen kunder er trege i å forstå verdien av det de leverer. Avdelingsleder Trondheim beskriver markedet som tradisjonelt og konservativt:

«Utfordringen vil bli å få kundene til å forstå hvordan vi jobber, vi må få de inn hos oss for å vise hvordan laben fungerer. Mange må komme tilbake flere ganger for å

forstå hva vi gjør. Dette er en stor utfordring, det å få de til å forstå at det er en annen måte å gjøre ting på.” (Avdelingsleder Trondheim)

Avdelingsleder Bergen sier dette om aktiviteter og styring mot utvikling.

“Det er nysgjerrighet på området. Kvalitetssystemet er ferdigutviklet i en “nyoppstartet” virksomhet. Men vi bruker for lite tid på det. Vi bruker ikke nok tid og tankekraft på dette området dessverre.” (Avdelingsleder Bergen)

Informantene mener at eventuelle muligheter for forbedringer av Peoplelab kan fanges opp i ledermøter, og settes da på agendaen. Selv uten validering opplever informantene at de har fått mer erfaring med verktøyet. I intervjuene fremmes en erfaringsprosess som en utviklingsprosess. Avdelingsleder Bergen formulerer erfaringsprosessen slik

«Ja, vi har fått mye bredere og dypere erfaring. Det er en viktig del av det å utvikle Peoplelab også, at du får prøvd i mange sammenhenger og du lærer etterhvert hva som fungerer, hva som ikke fungerer mindre bra. Jeg tror casene blir bedre. Og jeg tror også at mulighetsrommet blir større». (Avdelingsleder Bergen)

Informantene viser likevel til en nysgjerrighet på måling av prestasjonene ved innovasjonsverktøyet, både innen rekruttering og trening. Avdelingsleder Trondheim belyser tilgang på data som en kilde til prestasjonsvalidering.

«Det er noe jeg kunne tenkt meg å måle. Vi har jo hatt nesten 4000 stk i laben, kunne vært interessant å se hvordan de har gjort det i laben.» (Avdelingsleder Trondheim)

Administrerende direktør supplerer med at en kilde til forbedring i AC er å kunne bruke systemene og tilgangen på data bedre. Han beskriver videre læringsprosessen slik:

“Vi ønsker å lære av de erfaringene vi gjør, så handler det om at vi i ledelsen må sette det i system, slik at når vi gjør noe som er bra så etablerer vi beste praksis.”

(Administrerende direktør)

Alle informantene i AC antar at Peoplelab bidrar til mer treffsikre rekrutteringsprosesser og en mer effektiv teamutvikling, uten at denne antagelsen er validert. I intervjuene kommer flere av informantene med ulike forslag til hvordan de kunne tenke seg å evaluere prestasjonene i Peoplelab. Flere av intervjuobjektene mener kvaliteten av Peoplelabs rekrutteringsprosesser er avhengig av hvorvidt kandidatene de sitter igjen med treffer på kundenes forventninger. En informant mener eksempelvis at rekrutteringsprosessen kunne vært målt i to standardiserte målinger etter ansettelse, der første måling tar for seg hvordan

kandidatene fungerer i arbeidsmiljøet og hvordan de presterer etter ledelsens oppfatninger. Den andre målingen kunne rapportert hvor lenge kandidaten blir på arbeidsplassen. Dette kunne blitt evaluert opp mot en rekrutteringsprosess uten Peoplelab.

For teamutviklingsprestasjonene mener informantene at det også er muligheter for målinger av prestasjoner. Avdelingsleder Bergen om prestasjonsmåling av teamutviklingen:

“På treningsbiten ville det vært en sporbarhet til arbeidet, å fulgt opp et halvt år etter å spurt de som har vært i laben. Hva ønsker de å oppnå, og senere gjort en måling på akkurat dette, om man har oppnådd akkurat dette.”. (Avdelingsleder Bergen)

Informantene mener at prestasjonsevalueringene ved rekruttering kan være enklere å standardisere enn ved teamutvikling.

Informantene anser Peoplelab som imiterbart i dag. Til tross for dette mener de likevel at det er etablert noen imiteringshindringer som kan svekke konkurrentenes beslutning om en lønnsom imitering. Prosjektleder ved Innovasjon Norge påpeker etableringskostnader, time to market, speed, nettverk som noen momenter som hittil kan ha skapt midlertidige imitasjonsbarrierer ved oppstart. Avdelingsleder Trondheim påpeker også Innovasjon Norges bidrag i prosessen som et etableringshinder. Prosjektleder ved Innovasjon Norge beskriver deres etablerertilskudd som en viktig risikoavlaster i tidlig fase, noe som gjør at oppstartsselskaper som AC kan fokusere på de riktige tingene og samtidig ha mulighet til å allokere sine ressurser på en god planlegging og forberedelse. Deres visjon går som følger *“Vi gir deg raskere vekst med lavere risiko, gjennom tilførsel av kapital, kompetanse og nettverk”* Dette samsvarer med informantenes evaluering av virksomhetens forretningsplan ved etablering, der de nevner forretningsplanen som en av årsakene til deres sterke etablering i markedet tidlig i fasen. Avdelingsleder Oslo informerer om følgende imiteringsbarrierer i dag.

“Etableringskostnader, endring i eksisterende rutiner og en usikkerhet rundt verdien må vurderes opp mot kostnader, både økonomisk og i energi og fokus ved å ta det i bruk.”. (Avdelingsleder Oslo)

Administrerende direktør følger opp med følgende sitat om imitering av Peoplelab:

“Alle kan starte et rekrutteringsbyrå om de starter et selskap og besitter en telefon, så kan de operere i det markedet, men barrieren for å starte med Peoplelab er større. Det er en helt annen kostnad, så da må du ha kapital til å investere millioner i utstyr

og rom, og det som kreves for å ha et opplegg rundt Peoplelab, og det gjør at barrieren rundt Peoplelab er faktisk ganske mye større for å gå inn å kopiere oss.

(Administrerende direktør)

Han argumenterer videre for at de menneskelige ressursene som skulle velge å gå til en konkurrent, dermed mister mye av sin oppbygde kompetanse ettersom den er forankret i differensiatoren Peoplelab. Informantene mener det kun er noen få aktører i det norske markedet som er i posisjon til å ta opp kampen om denne innovative problemløsningen. For å opprettholde et slikt konkurransefortrinn ytrer administrerende direktør følgende:

“Vi ligger først, og vi har fått så mye erfaring på det, vi har fokus på å innovere å utvikle produktet, og da blir vi veldig vanskelig å ta igjen. Men det krever at vi har fokus på innovasjon og nytenkning, og er kreative selv.” (Administrerende direktør)

Avdelingsleder Oslo beskriver situasjonsbildet for struktur som følger:

“I et grundermiljø med sterk vilje og vekst så opplever vi jo at vi er bedre på struktur enn vi har vært tidligere, men vi sprer oppmerksomheten vår på mange områder. Om ikke det er en svakhet så er det en kilde til behov for oppmerksomhet.”

(Avdelingsleder Oslo)

Informantene sier at AC opererer med en differensiator i dynamiske omgivelser. I dag er styringsmekanismene i AC stort sett forankret i kulturell styring gjennom virksomhetens verdier. Avdelingsleder Bergen beskriver styringssystemet slik.

“Styringssystemet vårt er nedsatt i at vi har noen grunnleggende verdier som setter kulturen. Vi har noen klare prinsipper på det å være lærevillig og samarbeidende på tvers. Det er et styringsverktøy for oss, her eier vi ikke kundene alene.”

(Avdelingsleder Bergen)

Administrerende direktør beskriver den kulturelle styringen som følger:

«Men jeg tenker kanskje det viktigste fundamentet i forhold til det å styre atferd har vært verdier. Vi har jobbet veldig med hva som er verdiene i selskapet, og at alle skal ha det i ryggmargen for å skape en teamkultur. Det har vært veldig viktig, at vi tidlig var klare på hva slags verdier som ligger i selskapet, hva som kreves og hvordan vi skal etterleve dette. Vi må dyrke dette for å leve opp til den teamkulturen vi sier vi skal ha.» (Administrerende direktør)

Ut i fra intervju med informantene finner jeg den kulturelle styringen i AC består av verdier som oppfordrer til læringsvillighet, samarbeid og mot til å utfordre. Flere utsagn og aspekter ved intervjuene peker imidlertid mot at informantene tolker verdiene som en grobunn for innovasjonsskapabilitet i virksomheten. Til tross for en intern oppfatning av innovativitet i AC, ser ikke informantene noen systematisk prosess mot utviklingen, foruten små forbedringer basert på erfaringer blant de ansatte, siden verktøyet ble presentert på markedet i 2015. Avdelingsleder Trondheim beskriver situasjonen slik:

«Vi har en høy grad av innovativitet. Men jeg har ikke fasiten på hvordan Peoplelab skal se ut om 2 år. Vi snakker om det, vi har holdt på i noen år og det har ikke kommet så mye nytt enda.» (Avdelingsleder Trondheim)

5.2.5 Oppsummering

Oppsummert har empirien redegjort for ACs samarbeid med Innovasjon Norge, og presentert tjenesteinnovasjonens ulike dimensjoner for å gi leseren et inntrykk av Peoplelab som konsept, samt hvordan innovasjonen ble etablert. Videre har jeg valgt å fremstille empirien ved bruk av Anthony og Youngs (2008) styringssirkel. Første steg i styringssirkelen tar for seg ACs mål og strategi, der jeg presenterer situasjonsbildet for Peoplelab spesielt, men også for virksomheten på et overordnet nivå. I modellens andre steg, plan og styringsparameter, har jeg redegjort for tre kritiske suksessfaktorer som vektlegges av informantene; kommersialisering av konseptet, hindring av imitering gjennom validering og utvikling av innovasjonen og struktur for prosessene rundt Peoplelab. AC har hittil initiert ulike handlinger for å innfri disse kriteriene, heriblant introduksjon av forretningsområdet Business Design, eksterne prosjekt som skal validere Peoplelabs effekt og en utviklet matrisestruktur. Hittil har ikke AC noen systematiske evalueringer og rapporteringer av innovasjonen, hverken i den løpende driften eller for innovasjonens prestasjoner. De benytter derimot ledermøter til å evaluere virksomhetens strategiske retning, og mener at erfaringer med Peoplelabs tas opp og tildeles oppmerksomhet. Til slutt har studien presentert informantenes evalueringer av suksesskriteriene i dag. For å gi en oversikt over dagens situasjonsbilde av ACs styringsprosess har jeg valgt å illustrere empirien i Anthony og Youngs styringssirkel (2003). Denne illustrasjonen tar ikke hensyn til eventuelle styringsutfordringer som presenteres i studiens diskusjoner.



Figur 6: Empirisk illustrasjon av Anthony og Youngs styrings sirkel

6. Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere funn som kom frem i analyseprosessen. Studiens problemstilling vil besvares ved å kartlegge dagens styring av Peoplelab, men også ved å redegjøre for kriterier for en fremtidig realisering og bevaring av innovasjonen som et konkurransefortrinn. Studiens empiriske analyse er fremstilt ved bruk av Anthony og Youngs (2003) styringssirkel, og vil danne grunnlaget for diskusjonen rundt utredningens forskningsspørsmål.

6.1 Hvordan forstås Peoplelab som en innovasjon og et konkurransefortrinn i dag?

Hensikten med denne problemstillingen er å kategorisere Peoplelab som innovasjon, samt undersøke hvorvidt konseptet Peoplelab kan evalueres som et konkurransefortrinn for virksomheten i dag. Diskusjonen vil i hovedsak basere seg på empiriske funn som beskriver Peoplelab som innovasjon (5.1). Peoplelab som innovasjon kan forstås som både et enkeltprosjekt og som en prosess under utvikling. Ettersom Peoplelab er ACs eneste stående innovasjonsprosjekt i dag, så er det også avgjørende i evalueringen av selskapets innovasjonskapabilitet. I Schumpeters (1934) beskrivelse av innovasjon stilles det ingen eksplisitte krav til hva nyhetsverdien av innovasjonen innebærer, men tydeliggjør at konseptet er lansert på markedet med formål om skape økonomisk verdi. OECDs (2005) definisjon av tjenesteinnovasjon krever derimot at utviklingen av tjenesten består av en forbedring i tjenesteytelse for å skape konkurransefordeler hos virksomheten. Van de Ven (1986) har også tidligere argumentert for at innovasjoner må realiseres og ha økonomisk fordeler. For å oppnå et konkurransefortrinn må Peoplelab dermed vise til en effekt på kostnader eller kundens betalingsvilje, og med dette være vesentlig for ACs evne til å konkurrere i markedet. Basert på disse definisjonene velger jeg å diskutere Peoplelab som innovasjon ved å evaluere dens nyhetsverdi og konkurransekraft.

6.1.1 Nyhetsverdi

Innovasjon Norge har retningslinjer som forteller at de bidrar norske entreprenører dersom innovasjonsgraden er høy nok. Med andre ord indikerer Innovasjon Norges støtte til AC at Peoplelab løste kundens problem bedre enn det som allerede var på markedet den gang de fikk støtte. I og med at Peoplelab ikke er basert på foreliggende forskning eller utvikling av

ny teknologi, antyder det at Peoplelab består av andre momenter som gjør verktøyet innovativt. Dette nevnes også av prosjektleder hos AC.

I informantenes beskrivelser av Peoplelabs ulike dimensjoner kan man argumentere for at Peoplelab medbringer flere aspekter som tidligere ikke er assosiert med verken rekruttering eller teamutvikling. Experis (2018) forskningsrapport viser at typiske årsaker til feilansettelser er mangel på disponibel tid, unøyaktige kravspesifikasjoner og lite informasjon om kandidaten før intervju (Experis, 2018). AC argumenterer for at Peoplelab, og prosessene som tilrettelegger for aktiviteten i laben gir kunden mer detaljert og spesifikk kunnskap om kandidaten. Informantenes argumenter for at det omtalte ”farfarprinsippet” også gir lederen med beslutningsmyndighet i rekrutteringsprosessen tilstrekkelig med tid og informasjon til evaluering av kandidaten. Når det gjelder teamutviklingstjenester finner Sjøvold (2009) at bransjen ofte flytter fokus fra oppgaven gruppen skal løse, og over til gruppens indre liv. Informantene argumenterer derimot for at Peoplelab tilrettelegger for trening gjeldende for oppgavens art, gruppens kontekst og medlemmenes kompetanse.

Innovasjon Norge påpeker særlig utnyttelsen av teknologiske muligheter til et nytt formål i et nytt marked som en tydelig nyhetsverdi. I lys av Den Hertogs (2000) tjenestedimensjoner, støtter eksisterende teknologisk anvendelsen i et nytt marked for at Peoplelab innovasjonen leverer en nyhetsverdi. I henhold til Den Hertogs (2000) dimensjoner, muliggjør den anvendte teknologien også nye systemer for leveranser, ny kundekontakt og nye karakteristikk ved tjenesten. Tilgang på opptak som kan benyttes etter tjenesteytelsen, og tilbakemeldinger der kunden kan observere seg selv er momenter som påvirker tjenesteytelsen. I lys av OECDs (2018) rapport om verdens digitalisering, støtter dette funnet at digitalisering visker ut mye av skillet mellom produksjons og tjenesteinnovasjoner. Hill (1977) skiller tjenester fra produkter ved deres immaterialitet og simultan konsum og produksjon. Dataene som skapes av digitaliseringen forlenger kundekontakten, verdien ved tjenesten og dens anvendbarhet.

Prosjektlederen presiserer likevel at nyhetsverdien av innovasjonen må ses i lys av det markedet virksomheten ønsker å etablere seg i. I denne sammenhengen blir innovasjonsgraden høyere ved etablering på Hamar enn ved en global ekspansjon og etablering. Zaltmans m. fl. (1973) inndeling av innovasjonsgrader viser at graden av nyhetsverdi er avhengig av hvilket marked man evaluerer innovasjonen for (Zaltman m. fl., 1973). Prosjektleder anser Peoplelab som en problemløsning på et helt ukjent vis, men om innovasjonens nyhetsgrad er like signifikant på det globale markedet er usikkert. Dette er vurderingselementer AC må ta i betraktning ved utøvelse av ekspansjonsstrategier.

Om Peoplelab faktisk kan ses som et konkurransefortrinn er derimot usikkert. Basert på manglende innovasjonsmålinger kan jeg ikke drøfte om Peoplelab faktisk tilbyr en tjeneste som løser kundens problem bedre enn det som finnes i dag. Det er i utgangspunktet en gjennomgående utfordring å kunne bedømme kvaliteten på slike typer tjenester, både før og i etterkant av ytelsen (Nelson, 1970). Basert på informantenes erfaringer med Peoplelab, finner jeg at samtlige intervjuobjekt i AC har stor tro på konseptets treffsikkerhet og effektivitet. Det jeg bemerket meg i intervjuprosessen er at det særlig er informantene med tidligere jobberfaring fra den relevante bransjen som argumenterer sterkest for hvordan Peoplelab hever kvaliteten på tjenestene. Dette kan støtte argumentasjonen om at Peoplelab møter kritikken i de relevante markedene (E24, 2006; Sjøvold, 2009). Uavhengig av faktiske prestasjonsmålinger kan ACs intellektuelle kapital skape et omdømme som reduserer kundens oppfattede risiko av Peoplelab (Christensen m. fl., 2013).

6.1.2 Konkurranseskraft

For at Peoplelab skal kunne påvirke ACs konkurransekraft må den i følge Wig (2018) gi kunden høy og differensiert kunde verdi over tid. Økonomisk verdi defineres som differansen mellom kundens oppfattede verdi av den leverte tjenesten og leveransens totale kostnad (Barney, 2014). Flere utsagn peker mot at Peoplelab har oppnådd en økonomisk verdi i markedet.

Tjenestene som inneholder Peoplelab er likevel priset i henhold til bransjestandard. Informantene argumenterer for de kunne tatt en høyere pris for tjenester med Peoplelab, men at de ønsker å prioritere deres overordnede strategi om vekst. Administrerende direktør forklarer at prisen som tilbys på markedet holder virksomheten konkurransedyktig, og sørger for at de kaprer markedsandeler. Prisingen i henhold til bransjestandard opprettholder samtidig en viss usikkerhet for en potensiell imitør som vurderer å etablere seg.

Basert på mine observasjoner av Peoplelab i dag, så er det et aspekt ved innovasjonen muliggjør for vekst, nemlig differensieringen. *Differensiatorer* kan defineres som unike egenskaper eller fordeler med et produkt eller merkevare som skiller det fra konkurrerende produkter eller merkevarer (Business Dictionary, 2019). Betegnelsen går igjen ofte i intervjuene, og etterfølges av beskrivelser som «vår inngangsbillett», «innovativt verktøy», «tillater offensivitet ovenfor kunden» og «vårt åpenbare konkurransefortrinn». Peoplelab får i denne sammenhengen også mye av æren for virksomhetens vekst siden oppstart. Informantene beskriver Peoplelab som en differensiator i dagens markedsposisjonering, og argumenterer for at dette bidrar til at den direkte rivaliseringen i markedet blir uklar.

ACs vekst (vedlegg 1) forsvarer disse argumentene, men som Ries (2011) presenterer så er det vanskelig å vise kausalitet mellom innovasjoner og virksomhetens vekst. Det er ikke tilstrekkelig informasjon om Peoplelabs posisjon i markedet til å avgjøre om det nettopp er Peoplelab som når ut til kunden, skaper lojalitet eller kaprer markedsandeler.

Evalueringen av konkurransefortrinnet må også sees i lys av at virksomheten kun har vært på markedet i fire år, og dermed kan anses som en relativt nyoppstartet entreprenør ettersom at kun 27% av nyetablerte foretak er fortsatt aktive etter fem år (SSB, 2018).

I henhold til Jakobsen og Liens (2001) SVIMA-test må Peoplelab mobiliseres for å den skal kunne oppnå økonomiske verdier. Basert på forretningsmodellens sentralisering rundt Peoplelab kan dette underbygge ressursens mobilisering. Avdelingsleder argumenterer for Peoplelabs mobilisering og konkurransekraft på følgende vis:

«Nå i Norge og Sverige så kommer vi til å omsette for 80 millioner kroner, og har 50 ansatte nå omtrent. Det gjør oss til en av de aller største aktørene. Det at vi har kunnet vokse så raskt har noe med at vi har vært konseptuelle i tilnærmingen, og det å komme med en innovasjon, komme med noe som er differensiert, og når det samtidig er verdi på det, så tror jeg det er konkurransekraft for det å kunne vokse videre.» (Administrerende direktør)

I denne fasen ACs livssyklus oppfatter avdelingsleder Bergen at posisjoneringen med Peoplelab som differensiator er passende for vekst, men tydeliggjør viktigheten av utviklingen av Peoplelab for å holde seg konkurransedyktige.

6.1.3 Oppsummering

Innovasjon Norges bidrag inn mot Peoplelab støtter informantenes argumentasjon om at verktøyet er en innovasjon. Peoplelabs formål om treffsikkerhet og effektivitet dekker opp et sug i markedet, spesielt siden bransjen har møtt kritikk for tjenesters svake metoder. Selv om Peoplelab baseres på eksisterende teknologi er flere dimensjoner ved Peoplelab som gir verktøyet nyhetsverdi. Digitaliseringen av konsulenttjenestene visker skillet mellom ACs tilbud av produkter og tjenester, og muliggjør med dette en forlenget verdi. Som differensiator bidrar Peoplelab til en gunstig posisjonering i markedet. Ytelsene som benytter seg av Peoplelab er priset i henhold til vekst, noe AC argumenterer for at skyldes deres overordnede visjon om vekst.

6.2 Hvilke styringsmekanismer benyttes i dag for å styre prosessen Peoplelab?

For å besvare denne problemstillingen tar jeg utgangspunkt i hvordan Malmi og Browns (2008) styringsmekanismer benyttes for å styre prosessene i Anthony og Youngs (2003) styringssirkel. Styringssystemene kan ikke studeres isolert sett. Jeg vil dermed redegjøre for bruk av de ulike styringssystemene, og deretter oppsummere styringspakkens hovedmomenter for å diskutere ACs styring av Peoplelab. Innovasjonskapabilitet defineres som interne praksiser og prosesser i bedriften som stimulerer, måler og forsterke innovasjonen (Akman og Yilmaz, 2008). Studien fokuserer på styringsmekanismenes fasilitering for innovasjonsutvikling. Som illustrert i den empiriske styringssirkelen (figur 6) har jeg valgt å skille mellom AC og Peoplelabs styringsprosess. Dette er for å tydeliggjøre Peoplelab sin styringsprosess mot ønskede målsetning. Diskusjonens hovedmomenter vil bestå av hvordan den kulturelle styringen bidrar til utvikling, og hvorvidt Malmi og Browns (2008) resterende styringsmekanismer benyttes for å bidra i styringsprosessen.

6.2.1 Kultur

Som presentert i Anthony og Youngs (2003) fjerde prosess, består ikke styringssirkelen av målbare evalueringer av Peoplelab. En årsak til dette kan være usikkerheten relatert til hvordan AC kan måle resultater relatert til innovasjon (Hopper, 2007). Dersom det ikke er mulig å måle effekten eller utviklingen av Peoplelab, må styringen i følge Ouchi (1980) støtte seg til profesjonens verdier og evalueringer.

Informantene anser *verdiene* forankret i virksomheten som et etablert styringsverktøy benyttet ut mot de ansatte. Verdistyring er sentralt for innovasjon og utvikling, og forankres i at verdiene i selskapet skal inspirere og skape forpliktelse hos de ansatte (Simons, 1995). Ut i fra intervju med informantene finner jeg at den kulturelle styringen i AC består av verdier som oppfordrer til læringsvillighet, samarbeid og mot til å utfordre. De argumenterer for at verdier som styringssystem vil gi en fleksibilitet på gruppenivå, samtidig som de åpner for en mangfoldig problemløsning. Forbes Insight (2011) fant at team bestående av ulike erfaringer, perspektiver og bakgrunn var kritisk for innovasjon og utvikling av nye idéer. Lederne ønsker at teamkulturen etablert i virksomheten skal oppfordre konsulentene til å spille på sin kompetanse, og samtidig sikre at problemløsning har både detaljfokus, bransjeorientering og et helhetlig perspektiv. Ut ifra intervjuene observerer jeg at de ansatte lar seg inspirere av teamkulturen i virksomheten. De informerer om at de selv ikke kunne

tenke seg å dra til en konkurrent med et mer individualistisk styringssett. De sier at de lærer mye og utvikler seg som konsulenter med denne styringsformen. Samtidig engasjeres de av nytenkende problemløsninger i AC. Ut ifra dette vil jeg argumentere for at den kulturelle styringen skaper engasjement og tilrettelegger for en fleksibel og operativ prosess, hvilket er nødvendig ved utvikling og forsterking av innovasjoner (Midtun m. fl., 2014).

Ved å sammenligne virksomhetens verdier opp mot Peoplelabs strategiske retning, så ser jeg en sammenheng mellom verdiene «lærevillighet» og «nysgjerrighet» opp mot den overordnede strategiske retningen; kundeorientering. Dette kan ses i sammenheng med Bjørnenaks (2003) argumentasjon om at produkt differensierte virksomheter bygger oppunder fleksibilitet og eksterne hensyn. Informantene fremhever også «mot til å utfordre» som en verdi i AC. Jeg ser en sammenheng mellom denne verdien og målsetningen om å være den mest treffsikre og effektive aktøren på markedet. Selv om «innovasjonskapabilitet» ikke fremkommer som en offisiell organisatorisk verdi, oppfatter jeg det likevel som en grunnpilar ettersom «*innovatør*» er en av de første begrepene som brukes for å beskrive AC. Dette kan gi en indikasjon på en etablert norm hos de ansatte, og harmonerer med verdiene «nysgjerrighet» og «lærevillighet» (Lawson og Samson, 2001)

6.2.2 Øvrige styringsmekanismer

Etttersom virksomheten vokser og blir mer kompleks og uoversiktlig, blir det vanskeligere for de ansatte å forstå virksomhetens formål og retning (Simons, 1995). Samtidig har Midtun m. fl. (2014) argumentert for at kreativitet og uformelle styringssystem ikke er nok lykkes med styring av innovasjoner, og fremmet at fleksibiliteten må balanses med en viss grad av formell styring mot et nytt og bedre mål.

Styring gjennom planlegging er en styringsmekanisme som kan bidra i å påvirke de ansattes innsats og atferd (Malmi og Brown, 2003), og kan bestå av taktiske planer eller strategiske planer (Anthony og Young, 2008). AC har som presentert i prosess to i den empiriske illustrasjonen av styringssirkelen (se figur 6) initiert ulike planer som kan styre virksomheten mot Peoplelabs målsetninger. Som en strategisk plan for oppstart av AC la entreprenørene en forretningsplan, der Peoplelab ble selve fundamentet for forretningsmodellen. Denne planen ble videreutviklet med Innovasjon Norge, og ut i fra informantenes oppfatning har den hatt en stor innvirkning på styringen av AC etter oppstart. Styringssirkelen viser også til taktiske planer utført for å utvikle innovasjonen, heriblant kommersialisering av Peoplelabs effekt, datasentraliseringen av Peoplelabs funksjoner og konkretiserte strukturer i prosessene rundt Peoplelab. I følge Malmi og Brown (2008) kan

planleggingen bidra til etablering av målsetninger gjennom tiltak, og dermed påvirke de ansattes innsats og atferd.

En annet styringssystem i Malmi og Browns (2008) styringspakke er *belønning og kompensasjoner*. Dette er styringssystem som skal motivere de ansatte og stimulere til gode prestasjoner (Malmi og Brown, 2008). Mangfoldet i virksomhetens teamkultur skal som nevnt bidra til å utvikle innovasjon, men som Forbes Insight (2011) finner så forutsetter mangfoldige team en proaktiv prosess som bruker de ansattes kompetanse. En studie i Harvard Business Review (Alstyn, 2005) finner at belønningssystemer på gruppenivå øker kunnskapsdelingen i konsulentselskaper. Basert på denne forskningen kan jeg argumentere at ACs bruk av teambonuser bidrar til å heve utnyttelsen av den mangfoldige kompetansen og gi positive læringseffekter i virksomheten noe indikerer en økt innovasjonsskapabilitet (Lawson og Samson, 2001). De ansatte forteller ikke om rigiditet eller svekket motivasjon som følge av teambonusen, slik som Kuvaas m. fl. (2017) hevder at kan forekomme ved belønningssystemer.

Målsetningen “*vi ønsker å tilby markedets mest treffsikre rekrutteringsprosesser og mest effektive teamutvikling*” legger føringen for en styringsmekanisme som baseres på kybernetisk styring (Green og Welsh, 1988). AC benytter seg ikke av kybernetisk styring som styringsform i Peoplelabs prosess. Et spørsmål er hvorvidt denne målsetningen er strategisk forenlig med hvordan AC styrer Peoplelab. Redusert strategisk forenlighet vil i følge Midtun m. fl. (2014) kunne skape styringsutfordringer relatert til navigering av retning i utviklingsprosessen. Spørsmålet er dermed om Peoplelabs målsetning i prosessen «mål og strategi» svekker innovasjonsskapabiliteten, siden AC ikke kan evaluere om målsetningen er oppfylt (Lawson og Samson, 2001). Årsaken til at virksomheten ikke måler treffsikkerhet eller effektivitet ved Peoplelab kan være at resultatene ikke er målbare, eller at virksomheten hittil ikke har utviklet de metriske parameterne i den kybernetiske styringen. Informantene har ytret et ønske om å måle prestasjonene ved det innovative verktøyet og AC har som nevnt initiert eksterne prosjekter med formål om å validere effekten av innovasjonen. Andreassen (2010) argumenterer derimot at lederforankringen og involveringen av de ansatte i styringsprosessene er nødvendig for at målingene skaper en kultur for læring og utvikling. På bakgrunn av dette anser jeg dermed ikke de eksterne prosjektene for validering som kybernetisk styring og evaluering av prosessen av Peoplelab.

Administrativ styring består av organisasjonsstrukturer, ledelsesprosesser, normer og prosedyrer (Malmi og Brown, 2008). Strukturell styring kan i følge Alvesson og Kärreman, (2004) fokusere på atferd som støtter, tilfører og utfordrer de kulturelle verdiene i

organisasjonen. Som presentert i steg tre av styringssirkelen (5.2.3) har AC innført en matrise av organisasjonsstrukturen som skal kartlegge ansvarsfordeling for både personalet og funksjoner, men fordeler ikke ansvaret for utviklingen av Peoplelab. Dette innebærer at strukturen ikke kan tilføre ansvarsfordeling som støtter opp den kulturelle styringen av Peoplelab, og sikrer dermed ikke for de ønskede aktivitetene gjennomføres (Chenhall, 2003). Ettersom de ansatte i virksomheten opplever at veksten i virksomheten og den operasjonelle driften krever mer oppmerksomhet, indikerer dette at ressurspoolen for innovasjonsprosjektet får mindre slakk, og at det dermed oppstår flaskehals. I følge Richtnér m. fl. (2017) vil mindre slakk innebære at det er en større sannsynlighet for at viktige drivere blir flaskehals for innovasjonsutviklingen. Innovasjonsprosessen er ofte uforutsigbar, og kan bestå av perioder med lite fremgang, ofte grunnet manglende tilgang på nøkkelpersoner eller ressurser (Richtnér m. fl., 2017). Ettersom at ansvaret for Peoplelab ikke tildeles, kan dette være en årsak til at informantene opplever en stagnasjon i innovasjonsutviklingen.

Informantene frykter at en for rigid strukturering også kan bli et hinder for den operasjonelle driften ut mot kunden. Disse funnene støttes opp av Flamholtz (1983) argumentasjon at struktur reduserer variasjon i atferd og øker forutsigbarhet.

6.2.3 Oppsummering

Bjørklund m. fl. (2008) argumenterer for at produkt differensieringsstrategier har behov for fleksibilitet i styringspakken. ACs vektete anvendelse av kulturstyring tillater kreativitet og oppfordrer til nysgjerrighet. I henhold til Midtun (2014) og Simons (1995) er kulturelle styringssystem alene ikke nok til å skape innovasjonsskapabilitet. Teambonus og planlegging kan støtte opp under den kulturelle styringen, ved å øke kunnskapsdeling i teamet og etablere tiltak for utvikling. Peoplelabs målsetning fordrer kybernetisk styring, hvilket AC ikke benytter seg av i dag. Dette kan redusere den strategiske forenligheten i styringsprosessen. Organisasjonsstruktur kan bidra til å prioritere arbeidsoppgaver og fordele ansvar for utviklingen, men det er usikkert om strukturen reduserer eller styrker det kulturelle styringssystemet. Midtun m. fl. (2014) finner at innovasjonsprosesser med flere sidespor og vendepunkt i innovasjonsutviklingen viser til større suksess. Peoplelab har derimot stått stabilt etter etablering på markedet. Dette indikerer at det kulturelle styringssystemet alene ikke er nok til å utvikle Peoplelab som innovasjon. Jeg vil diskutere nærmere for hvorfor struktur anses som et kriterium for å vedvare Peoplelab som et konkurransefortrinn i kapittel 6.3.3. u

6.3 Hva oppfattes som kritiske suksessfaktorer for å bevare Peoplelab som konkurransefortrinn, også i fremtiden?

Som presentert i den empiriske illustrasjonen av styringssirkelen (figur 6) har jeg identifisert tre suksesskriterier som fremmes av informantene: Kommersialisering, innovasjonsutvikling og struktur.

6.3.1 Kommersialisering av Peoplelab

Første suksesskriteriet som fremkommer i intervjuene er kommersialiseringen av Peoplelab. Adams m. fl. (2006) presenterer kommersialisering som et evalueringsmoment for en virksomhets innovasjonsskapabilitet. Selv med en potensiell sterk vekst og en god posisjonering møter AC noen utfordringer relatert til kommersialiseringen av innovasjonen. Peoplelab kan dermed anses som et slags tveegget sverd. Informantene anser Peoplelab som deres største konkurransefortrinn, som muliggjør en differensiert posisjonering i markedet. På samme tid reduseres den økonomiske verdien av fortrinnet på grunn av kundenes oppfattede verdi og usikkerhet rundt kvaliteten på Peoplelab som verktøy. Informantene beskriver deres relevante marked som «etablert», «gutteklubben grei» og «tradisjonell». Dette samsvarer med Kaplans (2017) karakterisering av konsulentbransjen som forankret i langvarige løsninger, bestående av tradisjonelle forretningsmodeller og økonomiske strukturer. Dersom AC ikke evner å vise merverdien med Peoplelab, kan den økonomiske gevinsten reduseres. Avdelingsleder Trondheim formulerer utfordringen med Peoplelabs kommersialisering slik: *Utfordringen vil bli å få kundene til å forstå hvordan vi jobber, vi må få de inn hos oss for å vise hvordan laben fungerer. Mange må komme tilbake flere ganger for å forstå hva vi gjør. Dette er en stor utfordring, det å få de til å forstå at det er en annen måte å gjøre ting på.*”

Kundenes usikkerhet rundt verdien av Peoplelab kan skyldes at de er en innovasjon i et marked preget av «credence goods». Newton (2010) argumenterer for at ulike problemløsninger i konsulentbransjen kan fremstå som unike utenfor virksomheten, men at tjenestene egentlig ikke skiller seg ut i noen særlig grad. Det er mulig at kundenes tidligere erfaringer med konsulentselskaper som tilbyr egenerklært intellektuell kapital har vist seg å levere under forventning. Som presentert i kapittel 2.2 er det rettet stor kritikk mot både rekrutteringsbransjen og teamutviklingsindustrien for lav effektivitet og svak treffsikkerhet.

Denne risikoen relatert til kjøp av tjenestene kan være noe av årsaken til at omdømmebygging fremmes som en viktig faktor i rivaliseringen av kunder.

En suksessfull kommersialisering kan føre til at Peoplelabs kvalitet oppfattes som mer treffsikker enn konkurrentenes, noe som lede konkurransefortrinnet til et nytt nivå. Ved å bruke Peoplelab mer offensivt til kommersialiseringsformål tror ledelsen at man kan vise verdien ved ACs tjenester tydeligere enn tidligere. Synliggjøring av Peoplelab kan dermed redusere kundens oppfattede usikkerhet relatert til et innovativt konsept. Virksomheten har tidligere holdt tilbake på markedsføringen av verktøyet i frykt for imiteringer. Avdelingsleder Bergen sier « *Vi kan presentere Peoplelab mer åpent nå ettersom at vi skal utvikle konseptet* », hvilket vil opprettholde aktørens konkurransekraft.

6.3.2 Innovasjonsutvikling som imiteringsbarriere

Det er en unison oppfatning blant informantene at videreutvikling og validering av Peoplelab er kritisk for å kunne opprettholde innovasjonen som et konkurransefortrinn i fremtiden. Dette samsvarer med Schumpeters (1934) teori om kreativ ødeleggelse, som tilsier at innovasjon som konkurransefortrinn kun forblir midlertidig. Entreprenørielle begivenheter, herunder utvikling av Peoplelab, kan bidra til å opprettholde et eventuelt konkurransefortrinn i markedet (Spilling, 2006). Vi kan si det slik at utviklingen skaper flere livssyklusurver (se figur 2). Peoplelab baseres på intellektuell kapital, hvilket tilsier at den er spesielt utsatt for imiteringer. AC skal tilby kompetanse til klienten, og det er dermed en del av tjenestens karakteristika å dele deler av kompetansen relatert til Peoplelab eksternt (Newton, 2010). Videreutvikling kan skape nye imiteringsbarrierer som tidskomprimeringskostnader, sammenkoplethet, nettverksekssternaliteter og unike historiske forhold (Jakobsen og Lien, 2001). I redegjørelsen av prosessene som kan videreutvikle innovasjonen vil jeg fokusere på læring, validering og sentraliseringen av Peoplelab.

Læring

Jakobsen og Lien (2001) fremmer ressurser knyttet til læring som en viktig kilde til konkurransefortrinn. Læring er en dynamisk ressurs, noe som betyr at ressursen i seg selv skaper nye ressurser. Eventuelle imiteringsforsøk vil dermed følge et bevegelig mål i læringskurven (Jakobsen og Lien, 2001). I dette tilfellet gjelder det den nyeste versjonen av Peoplelab. Det gjengår ofte i intervjuene at informantene mener at de har fått mye erfaring med bruken av Peoplelab, og at dette vil holde de flere steg foran en eventuell imitør. De argumenterer for at selve erfaringene er en viktig del av det å utvikle Peoplelab, der ansatte

lærer hva som fungerer og ikke fungerer. En informant mener at erfaringer skaper større mulighetsrom og bedre prosesser rundt innovasjonen.

I henhold til Kaufman og Kaufmans (1996) definisjon om læring, er det ikke nødvendigvis slik at erfaringen i virksomheten omstilles til kunnskap og ferdigheter. Dette fordrer at erfaringene systematiseres for analyse og læring (Argyris og Schön, 1978). Det er dermed kritisk for utvikling at virksomheten får tilbakemeldinger på hva som fungerer og ikke ved Peoplelab. Lundvall (2004) mener at nøkkelen til langsiktig suksess ved innovasjon er hva virksomheten er i stand til å lære. Informantene belyser i denne sammenhengen muligheten å sette erfaringene fra de 4000 menneskene som har vært i Peoplelab i system.

I følge Hopper (2007) er det usikkerhet relatert til hvordan en organisasjon best mulig kan måle resultater relatert til innovasjon. Argyris og Schön (1978) argumenterer for at organisasjoner kan lære selv uten å benytte seg av målstyring. Lærende organisasjoner tar risiko, eksperimenterer kontinuerlig, handler, gjør feil, oppfatter hva som skjer og tilpasser seg tilbakemeldingen internt og eksternt. Felles for lærende organisasjoner er at de har behov på feedback for å kunne navigere veien videre.

Som presentert i siste prosess av styringssirkelen består konsulentenes evaluering først og fremst av en debrief med kunden. Her evalueres den løpende driften, hvilket gir mulighet for tilbakemeldinger på Peoplelab. Selv om debriefen muliggjør feedback fra kundene, er den ikke systematisert for læring, da erfaringene ikke nødvendigvis videreføres. Dette kan redusere navigasjonsmulighetene for videreutvikling av Peoplelab. Selv uten målstyring krever systematisk læring at AC innfører evalueringer som kun baseres på erfaringer av Peoplelab, og at ACs evalueringer av Peoplelab skilles fra erfaringer av den løpende driften. Flere av informantene sier at det ikke har vært noen spesiell utvikling av Peoplelab siden innovasjonen ble introdusert på markedet, foruten erfaringer relatert til verktøyet. Selv med noen etablerte imiteringsbarrierer (vedlegg 2) anser informantene Peoplelab til å være imiterbart.

I dag er kompetansen relatert til Peoplelab er verdt mer i AC enn hos en annen aktør, siden konkurrentene ikke besitter verktøyet. Dette kan ses i sammenheng med Jakobsen og Liens (2001) krav om approprierbarhet. Dersom ressursene som skaper den økonomiske verdien også kan benyttes av andre aktører enn AC, så har de ikke lyktes i å realisere et konkurransefortrinn. Ansattes individuelle kompetanse og erfaringer er ikke en ressurs som eies av virksomheten (Jakobsen og Lien, 2001) Dette tilsier at den intellektuelle kapitalen bygd rundt Peoplelab er utsatt dersom konkurrenter imiterer analyseverktøyet og de ansatte skifter arbeidsplass (Newton, 2010).

Jakobsen og Lien (2001) hevder at individuelle erfaringer og læring kan konverteres til immobile ressurser. Informantene belyser muligheten å sette erfaringene fra de 4000 menneskene som har vært i Peoplelab i system. Tilgangen på en stor mengde data gir en mulighet for å immobilisere de individuelle erfaringene, ved å systematisk bygge kunnskapen rundt Peoplelab inn i kunnskapsdatabaser og analyseverktøy. Dette er intellektuell kapital kun AC ha rett på. Dersom en ansatt i AC velger å forlate virksomheten, mister den da i følge Jakobsen og Lien (2001) mye av sin oppbygde kompetanse på feltet.

Validering

Administrerende direktør ser på *validering* av innovasjonens effekt som et viktig moment for utvikling. Valideringen kan bestå av testing av dagens versjon av innovasjonen og dens problemløsning, men også testing av ideer som kan videreutvikle Peoplelab som konsept (Ries, 2011). Dersom innovative metoder baseres og utvikles på fakta, ikke magesfølelsen, kan dette også redusere kundens oppfattede risiko relatert til tjenesten (Ries, 2011). Det er likevel viktig å påpeke at dersom valideringen benyttes til kommersielle formål kan dette i seg selv øke antall imiteringsforsøk på markedet. Som presentert ved kriteriet om kommersialisering har virksomheten holdt tilbake på markedsføring av Peoplelab. En eventuell validering av treffsikkerhet og effektivitet reduserer kundens oppfattede risiko og kan bidra til å øke kundens betalingsvilje. Men valideringen reduserer også konkurrentenes usikkerhet rundt verdien, og kan økt antall imiteringsforsøk på markedet.

Det presenteres i første prosess av den empiriske styringssirkelens at Peoplelabs målsetning er å være den mest treffsikre og effektive aktøren på markedet. Jeg observerer en nysgjerrighet relatert til Peoplelabs prestasjoner. Flere informanter argumenterer for at det kan være mulig å standardisere prestasjonsmål rundt aktivitetene i Peoplelab. Richtnér m. fl (2017) og Ries (2011) mener at målstyring hever innovasjonsskapabiliteten. Målstyring kan synliggjøre progresjon, holde innovatører ansvarlig for utvikling og synliggjøre hvilke oppgaver som bør prioriteres til enhver tid.

Forslag til systematisert måling som fremkommer i intervjuene er eksempelvis en eksplisitt feedbackmåling av hvilken verdi kunden opplever med Peoplelab, eller systematisering og lagring av informasjon om kunder og kandidaters behov, for så å følge opp for evaluering av kundens prestasjoner på det gjeldende området. Standardiserte tilbakemeldinger på prestasjoner vil gi et grunnlag for læring (Kaufman og Kaufman, 1996). AC kan benytte en slik målstyring for å iverksette tilpasnings- og forbedringstiltak. En forutsetning for dette er at målingene regelmessig rapporteres, formidles og drøftes.

AC kan som nevnt få styringsutfordringer med å evaluere Peoplelabs målsetning uten validering av verktøyets effekt. Som presentert i første forskningsspørsmål er det utfordrende å måle hva som skaper en god rekrutteringsprosess eller teamutviklingsprosess. Tjenesten består av mange komponenter, som kan medføre utfordring relatert til måling av kausalitet (Ries, 2011). Ytelsen er også skreddersydd for kundene (Maister, 1993), noe som kan medføre utfordring ved standardisering av prestasjonsmål.

Hittil har AC initiert tre prosjekt som skal bidra til å validere effekten ved Peoplelab (presentert i 5.2.3). Prosjektene er utført eksternt, og er enda i tidlig fase, og informantene har dermed ingen ytterligere informasjon om prosjektet så langt. Dersom disse prosjektene lykkes i å validere Peoplelabs effekt, kan dette bidra med kompetanse for videreutvikling. Eksterne valideringsforsøk kan være en indikasjon på ACs kapasitet til innovasjonsutvikling. Richtnér m. fl. (2017) fant i sin studie at mindre slakk kunne føre til at viktige drivere blir flaskehals for utviklingen. En typisk årsak til stagnasjon i utvikling av innovasjonsprosjekter kan være manglende tilgang på nøkkelpersoner eller ressurser. Utviklingen av Peoplelab kan være uforutsigbar, og bestå av perioder med lite fremgang. For en virksomhet i vekst, må innovasjonsaktivitetene veies opp mot hvilke operasjonelle aktiviteter de har kapasitet til.

Når det gjelder validering og måling ser administrerende direktør riktignok noen utfordringer relatert til det å bli for teknisk ved å validere eksperimentering av vitenskapelig utvikling av Peoplelab. Eksempelvis ser han utfordringer relatert til teknisk utvikling av caser og koding av funn tilbake til kravspesifikasjoner. Dette mener han kan svekke virksomhetens “human touch” i det å vurdere mennesker.

Dersom AC ikke ønsker å bli for tekniske i prosessen, kan det likevel være andre dimensjoner i Den Hertogs (2000) innovasjonsmodell som kan videreutvikles. Det trenger ikke nødvendigvis å bety at innovasjonen skal bli mer teknisk. For at Peoplelab skal være et konkurransefortrinn må det som nevnt ha en effekt på kundens betalingsvilje. Både Richtnér m. fl. (2017) og Ries (2011) mener derfor det er helt kritisk for utvikling å måle kundens tilbakemelding og eksperimentering av kundens oppfatning. Ries (2011) argumenterer for at validert læring måler fremgang, og at testingen setter kunden og dens opplevelser bedre inn i konteksten, enn om man hadde benyttet en tradisjonell forretningsplan preget av antagelser om fremtiden. Validering av Peoplelab vil dermed gi en effektiv læringskurve, der virksomheten kunne fulgt opp eventuelle kreative ideer og nye problemløsninger og samtidig måle prestasjonene ved dagens problemløsning.

Sentralisering

Planen for videreutviklingen av Peoplelab (Peoplelab 2.0) er en sentralisering av datasystem som muliggjør effektivisering av prosessene i og rundt Peoplelab. Denne datasentraliseringen består av teknologiske ressurser som sentraliseres til ett kontor. Informantene argumenterer for at denne tekniske løsning øker effektiviteten i prosessen, og at AC dermed sparer tid og energi på gjennomføring og redigering.

Planen om videreutviklingen «Peoplelab 2.0» står i tråd med ACs overordnede målsetning om vekst, i form av at sentralisering av de teknologiske prosessene effektiviserer operasjonell drift som inkluderer Peoplelab. Dette kan potensielt hindre fremtidige operasjonelle flaskehals og kapasitetsutfordringer ettersom virksomheten ekspanderer. Effektivisering av prosesser kan bli en kritisk faktor for vekst i fremtiden. Men for at AC skal opprettholde en innovasjon som konkurransefortrinn må de i følge Schumpeter (1934) og Spilling (2006) selv utgjøre den kreative ødeleggelsen av Peoplelab. I innovasjonsutviklingen argumenterer Spilling (2006) at entreprenørielle begivenheter må anses som verdifulle for kunden. Slik jeg ser det er Peoplelab 2.0 en plan for å møte virksomhetens overordnede målsetning om vekst, ikke Peoplelabs målsetning om treffsikkerhet og effektivitet. Dette belyser en typisk styringsutfordring for innovative virksomheter, og underbygger Ries (2011) argumentasjon om viktigheten av å skille mellom kjernevirksomhet og innovasjonsvirksomhet.

Informantene går ikke i dybden på hvilken kompetanse teamet ved den sentraliserte enheten vil besitte. Dersom et teknisk team besitter kompetansen som trengs for å hente ut mer kunnskap fra de teknologiske dataene enn konsulentene har gjort ved egen redigering kan dette gi merverdi for kunden. Men igjen, så innebærer sentraliseringen også at et teknisk team, atskilt fra konsulentene, har stor påvirkning for hvordan dataene benyttes. Midtun m. fl. (2014) argumenterer for at organisering basert på klynge- og teknologifokus viser til lavere innovasjonssuksess enn en intern organisering med strategisk forenlighet.

Konsulenttjenester er som nevnt skreddersydd kundens behov (Maister, 1993). Administrerende direktørs perspektiv på virksomhetens strategiske plan er å ha en ekstrem kundeorientering for å kunne utvikle seg sammen med kundene. Kundeorientering innebærer å ta hensyn til ulike kundegruppers varierende behov og atferd (Bjørklund m. fl., 2008) . Utfordringen med et eksternt Peoplelab-team er hvordan Ries (2011) feedbackloop for innovasjonsutvikling optimaliseres. Det er også usikkert hvor mye av læringsprosessen hos konsulentene som foregår gjennom selve redigeringen og struktureringen av labseansene, og hvorvidt et sentralisert fokus rundt Peoplelab vil gi en konformitet i innovasjonsutviklingen

hos konsulentene. Dersom disse prosessene utføres eksternt stiller dette andre kompetansekrav til det tekniske teamet. Det stilles også nye krav til en styringsform som opprettholder en feedback-loop bestående av Ries (2011) fundamentale aktiviteter for utvikling “skape-måle-lære”.

6.3.3 Struktur

Siste identifiserte suksesskriterium for å opprettholde Peoplelab som konkurransefortrinn er krav til struktur. Basert på mine funn observerer jeg at informantene beskriver struktur som en kilde til forbedring, samtidig som de viser forståelse for at utfordringen er typisk for en entreprenørbedrift i vekst. I andre forskningsspørsmål redegjøres det for hvilke momenter i ACs styringspakke som bidrar til at interne praksiser og prosesser i bedriften stimulerer, måler og forsterker innovasjon. Kultur fremmes som en viktig styringsmekanisme for informantene.

Likevel besvarer de fleste informantene at de ikke ser noen stor forskjell på Peoplelab i dag, enn de gjorde for flere år siden. Dette indikerer kanskje at en fleksibel teamkultur og sterke verdier som engasjerer kanskje ikke er nok for å opprettholde Peoplelab som konkurransefortrinn i fremtiden. Et sitat fra empirien belyser denne utfordringen: *«Vi har en høy grad av innovativitet. Men jeg har ikke fasiten på hvordan Peoplelab skal se ut om 2 år. Vi snakker om det, vi har holdt på i noen år og det har ikke kommet så mye nytt enda.»*

Ettersom AC vokser og blir mer kompleks og uoversiktlig blir det i følge Simons (1995) vanskeligere å forstå virksomhetens formål og retning. Virksomhetens overordnede målsetning er vekst. Slik det er presentert i introduksjonen av casen (vedlegg 1) har virksomheten hittil vist til stor vekst. Dette kan være noe av årsaken til at informantene har opplevd et behov for struktur. Som et initiativ for å gi de ansatte struktur er det som presentert tidligere innført en matrisestruktur som skal definere for funksjoner og ansvar (se 5.2.3). Informantene tror med tid og erfaring at denne matrisen vil hjelpe de ansatte å jobbe opp mot et ønsket prestasjonsnivå. Men et viktig moment ved denne implementeringen er mangelen på ansvarsfordeling av Peoplelab. Så spørsmålet er om prestasjonsnivået i utviklingen av selve Peoplelab vil påvirkes positivt?

I lys av Chenhalls (2003) redegjøring av organisasjonsstruktur kan mangelen på ansvarsfordeling av Peoplelab, sende de ansatte et signal om at de prioriterte aktivitetene hos ledelsen ligger i den operasjonelle driften av AC, og ikke i utviklingen av Peoplelab. Dersom dette stemmer vil strukturen i henhold til Flamholtz (1983) redusere sin variasjon utover de tildelte ansvarsoppgavene, og funksjonene tildelt i matrisen blir prioritert.

Lawrence og Lorsch (1967) argumenterer for at organisasjonsstrukturen er avhengig av omgivelsene de opererer i. Slik jeg presenterte i aktualiseringen av studien har omgivelsene i verden en økt endringstakt, og er spesielt preget av blant annet økende globalisering og teknologisk utvikling. Jeg anser dette som spesielt relevant for AC, ettersom de har valgt en differensiert posisjonering i markedet der de utnytter seg av innovative løsninger som følge av endringstakten. Dette tilsier igjen at AC i større grad må tilpasse seg disse dynamiske omgivelser når det gjelder endringer i etterspørsel, krav fra kunder eller andre aktører.

I etableringsfasen av ACs livssyklus besto virksomheten av få avdelinger som igjen ga en enklere oversikt til styringsformål. Ettersom AC vokser i disse dynamiske omgivelsene blir denne oversikten vanskeligere å opprettholde. I følge Lawrence og Lorsch (1967) krever dette mer differensierte strukturer. Differensierte strukturer innebærer beslutningstaking på lavere nivå og vil igjen føre til en desentralisering av AC. Desentraliserte virksomheter krever formelle styringssystem som samler de ulike enheter for å kunne styre mot et felles mål. På den andre siden så argumenterer Bjørklund m. fl. (2008) for at virksomheter med produkt-differensierte strategier behøver styringspakker med mer fleksibilitet ettersom styringen etter beste mulighet skal tilpasse seg kundens etterspørsel. Dette støttes av Midtun Ørjasæter og Thoresens funn i studien for langsiktig verdiskapning i innovasjonsprosesser (se 3.3.2). Fleksibilitet for endring fremkommer også som en gjengående kilde til konkurransefortrinn der suksessfulle konsulentselskap kan gå fra en stor idé til den neste (Christinsensen m. fl, 2013). Selv om alle informantene i AC belyser struktur som kritisk for videreutvikling av Peoplelab, ser de også en potensiell utfordring ved at rigide struktureringer kan hindre selve kundeprosessen. Informantene frykter at en for rigid strukturering også kan bli et hinder for fleksible arbeidsvilkår i den operasjonelle driften. Disse funnene støttes opp av Flamholtz (1983) argumentasjon at struktur reduserer variasjon i atferd og øker forutsigbarhet.

På overordnet nivå ser jeg en drakamp mellom behov for struktur og fleksibilitet. Fleksible styringssystem som kulturell styring gir grobunn for nysgjerrighet og kreativitet, og muliggjør samtidig for omveltende endringer i raskt tempo. Likevel har dette alene ikke vært nok til å styre virksomheten mot en økt innovasjonskapabilitet (Lawson og Samson, 2001). Behovet for struktur fremkommer av at informantene føler mangel på oversikt over arbeidsoppgaver og hvem de skal henvende seg til i ulike sammenhenger. På den andre siden opplever informantene en usikkerhet relatert til hvordan økt struktur vil påvirke de kulturelle styringsmekanismene. Innovasjonsprosessen er ofte uforutsigbar, og kan bestå av perioder

med lite fremgang, ofte grunnet manglende tilgang på nøkkelpersoner eller ressurser (Richtnér m. fl., 2017). Ettersom at det er utviklet en matrisestruktur, men at ansvaret for Peoplelab ikke tildeles, kan dette være skape en styringsutfordringer som forårsaker innovasjonsutviklingens stagnasjon.

6.3.4 Oppsummering

Jeg velger å benytte meg av Ries (2011) innovasjonsfaser for å oppsummere sammenhengen mellom de tre suksessfaktorene informantene anser som kritiske for å realisere og bevare Peoplelab som et konkurransefortrinn i fremtiden. Virksomheten opplever et behov for en *kommersialisering* av dagens Peoplelab (versjon 1.0). En vellykket kommersialisering vil øke den økonomiske gevinsten dersom flere kunder ser verdien av innovasjonen. En versjon av Peoplelab som er i utvikling befinner seg i fase én av *innovasjonsutviklingen* og behøver aktiviteter som forsterker innovasjonen som et fremtidig konkurransefortrinn. Idéene av en ny versjon er under utvikling må testes og realiseres, og ikke minst evalueres opp mot kundebehov og løsninger før de når fase to av innovasjonsutviklingen. For å kunne styre disse versjonene av Peoplelab mot konkurransefortrinn også i fremtiden, opplever informantene at de behøver en *struktur* som kan forsterke innovasjonsprosessen. En struktur tilrettelagt for innovasjonsutvikling vil dermed redegjøre for hvilke ressurser som er kritiske for fasen innovasjonen befinner seg i, og vil da heller ikke sløse ressurser på aktiviteter som ikke fremmer Peoplelab som konkurransefortrinn. Et eksempel på slik sløsing er å kommersialisere en ny versjon av Peoplelab, der det viser seg at utviklingen vil ta en annen retning enn det det er kommersialisert for.

Fase 1: Peoplelab 2.0

- Hensikt: Innovasjonsutvikling
- Tiltak: Validert læring og sentralisering
- Formål: Skape et dynamisk imiteringshinder

Fase 2: Peoplelab 1.0

- Hensikt: Redusere usikkerhet ved kjøp av innovasjonen
- Tiltak: Kommersialisering av dagens Peoplelab
- Formål: vekst og økt økonomisk verdi

Struktur:

- Hensikt: Gi oversikt og fordele arbeidsoppgaver
- Tiltak: Organisasjonsstruktur
- Formål: Økt innovasjonskapabilitet og oversikt

7. Konklusjon

Mine funn presenterer hvorfor Peoplelab kan anses som en innovasjon. Innovasjon Norges bidrag inn mot Peoplelab støtter informantenes argumentasjon om verktøyets innovasjonsgrad. Peoplelabs formål om treffsikkerhet og effektivitet dekker opp et sug i markedet, spesielt siden bransjen har møtt kritikk for sine svake metoder. Selv om Peoplelab baseres på eksisterende teknologi er det likevel andre dimensjoner som gir verktøyet en nyhetsverdi. Digitaliseringen av konsulenttjenestene er en ny anvendelse av teknologi i bransjen. Opptak og lagring av aktivitetene i Peoplelab visker ut skillet mellom ACs tilbud av produkter og tjenester, og muliggjør en forlenget verdi hos kunden. Ytelsene som benytter seg av Peoplelab er likevel priset i henhold til vekst, noe AC argumenterer for at skyldes deres overordnede visjon om vekst. Det finnes ingen målinger som avgjør for hvor viktig Peoplelab er som konkurransefortrinn i dag. Selv om informantene argumenterer for innovasjonens betydning for vekst, kan det være andre komponenter, som kompetente konsulenter eller nettverk, som kan være årsaker til deres vekst. Peoplelab er imidlertid en differensiator som oppfattes som viktig for ACs posisjonering i markedet.

Informantene fremhever betydningen av videreutvikling for å realisere Peoplelab som et varig konkurransefortrinn. I styringen mot dette har AC hittil vektlagt kulturelle styringssystem som engasjerer og skaper forpliktelse hos de ansatte. Kulturen i AC underbygges av andre styringsverktøy, som blant annet teambonuser og en forretningsplan. AC kan ikke vise til en betydelig utvikling av innovasjonen per i dag. Oppgaven stiller dermed spørsmålstegn ved om det eksisterende styringssystemet er tilstrekkelig tilpasset behovet for utvikling av fremtidig innovasjonskapabilitet.

Det er ingen universal fasit på hvordan styring av innovasjoner kan skape vedvarende konkurransefortrinn. Basert på innsamlingsprosessen identifiserer oppgaven flere kriterier som bør innfris for utvikling av Peoplelab. Spesielt peker studien på behovet for kommersialisering, systematisert læring og fordeling av ansvar for utviklingen av Peoplelab. Kommersialisering av innovasjon kan gi en økonomisk gevinst, ettersom at det bidrar til å kommunisere verdien av verktøyet. Redusert usikkerhet relatert til verdien kan på den andre siden øke antall imiteringsforsøk blant konkurrentene, hvilket fordrer at Peoplelab utvikles som konsept for å opprettholde eventuelle imiteringsbarrierer. I denne sammenhengen belyser oppgaven systematisk læring som et alternativ for å opprettholde imiteringsbarrierer. For at erfaringer relatert til bruken av verktøyet skal omstilles til læring, kreves det i henhold til Argyris og Schön (1979) at AC skiller evalueringene av Peoplelab og virksomhetens

løpende drift. Dette vil bidra til at den intellektuelle kapitalen kan bevares som konkurransefortrinn.

For at ACs kriterier skal innfris identifiserer oppgaven et behov for struktur som prioriterer arbeidsoppgaver og fordeler ansvar. ACs organisasjonsstruktur er i dag kun basert på operasjonelle funksjoner, noe som i følge Chenhall (2003) kan lede til prioritering bort fra aktiviteter som hever innovasjonskapabiliteten. En organisasjonsstruktur som fordeler ansvar for Peoplelab kan bidra til innovasjonsutvikling, med forbehold om at organisasjonsstrukturen ikke går på bekostning av de kulturelle styringssystemene.

7.1 Begrensninger ved studien

Det kan være flere begrensninger knyttet til studien. Jeg vil trekke frem de tre momentene forskningsfilosofi, forskningens tidshorisont og informantenes representasjon i studien.

Studiens filosofi preger valg som blir tatt gjennom forskningsprosessen, og hvordan jeg som forsker forstår forskningsobjektet (Saunders m. fl., 2016). Studien baserer funn på informantenes subjektive og sosialt konstruerte oppfatning av virkeligheten. Selv om diskusjonen av funn evaluerer informantenes oppfatninger opp mot det teoretiske rammeverket, så kan deres sosiale konsepter, idéer, språk og opplevelse prege datainnsamlingens representasjon av virksomheten og innovasjonen. Ved å benytte flere informanter utenfor virksomheten kunne dette muligens påvirke utfallet av studiens funn. Studiens krav til innsikt i Peoplelab og ACs interne styring stiller likevel noen utfordringer til hvilke eksterne informanter som ville egnet seg til å belyse min problemstilling.

En annen begrensning ved studien er at informantene preges av situasjonen de befinner seg på innsamlingstidspunktet, og dette kan gi utslag for uttalelsene om resten av prosessen. Styrings sirkelen er i kontinuerlig bevegelse. Ved å foreta en langsgående innsamlingsprosess, kunne jeg redegjort for hvordan styringen faktisk har påvirket virksomhetens aktiviteter over tid. En slik innsamlingsmetode krever en kvantitativ metode for å håndtere variabler over en lengre tidshorisont og ble dermed ikke aktuelt i denne utredningen.

Som belyst tidligere anser jeg det som en begrensning at avdelingslederen på Hamar ikke fikk presentert sine perspektiver relatert til problemstillingen. Tidlig i studien anså jeg administrerende direktørs representasjon fra Hamarkontoret som tilstrekkelig for studien, men ser i ettertid ser jeg verdien av å evaluere styringen fra ulike perspektiver. Spesielt ville det muliggjort en utredning fra to perspektiv fra samme kontor opp mot de andre kontorene.

Studien kunne dermed evaluert om det er registrerte ulikheter i styringen og anvendelsen av Peoplelab på de ulike kontorene. En slik vinkling ville igjen kanskje også kreve flere informanter fra de andre kontorene, noe jeg anså som for tidkrevende i utredningens tidshorisont.

7.2 Implikasjoner

Denne studien belyser Ries (2011) og Richtnérs m. fl. (2017) argumentasjon om hvilke styringsutfordringer som kan forekomme dersom innovasjonsutvikling ikke får tilstrekkelig fokus. Studien viser viktigheten av å bevisstgjøre skillet mellom virksomhetens styringsprosess og innovasjonens styringsprosess mot overordnede mål. ACs styringsprosess mot vekst består av styringsmekanismer som fordeler ansvar, måler progresjon og tilrettelegger for ekspansjon. Virksomhetens styringsprosess mot innovasjonsskapabilitet består derimot av flere styringsutfordringer. Det er hverken foretatt prestasjonsmålinger av verktøyet eller fordelt ansvar for utviklingen. Tiltakene for Peoplelab 2.0 står ikke i tråd med Peoplelabs målsetning, men heller ACs målsetning om vekst. I praksis viser da denne studien at aktøren må vurdere om det å opprettholde innovasjonen som et konkurransefortrinn er kritisk for deres konkurransekraft, eller om de likevel kan oppnå deres målsetning om vekst selv om Peoplelab som konkurransefortrinn kan reduseres i fremtiden. Studien gir AC et eksternt og akademisk perspektiv på virksomhetens innovasjonsskapabilitet og Peoplelab som konkurransefortrinn. På et overordnet nivå kan studien bidra til en bevisstgjøring av eventuelle styringsutfordringer innovasjonspregede virksomheter kan oppleve. Den belyser dermed noen momenter som kan prege innovasjonsskapabiliteten.

7.3 Fremtidig forskning

Johnson og Kaplans (1987) kritikk mot dagens økonomiske systemer for over 30 år siden er også aktuell i dag. Verden er i stadig endring og preges av flere nye og komplekse fenomen, likevel er styringslitteraturen stort sett basert på etablerte styringssystemer. I etterkant av min studie ser jeg rom for mer forskning på hvordan optimalisering av innovasjonsprosesser kombineres med operasjonell styring av virksomheter.

Fremtidig forskning kan nyansere, forsterke eller teste mine funn ved bruk av kvantitative forskningsmetoder. Forskning kunne evaluert for ACs styring av virksomheten og Peoplelab faktisk vedvarer Peoplelab som konkurransefortrinn i fremtiden. Momenter

som ville vært spesielt interessante for innovasjonspregede virksomheter er hvordan dilemmaene som fremkommer i studien utspiller seg i praksis. Hvordan vil en potensiell kommersialisering av Peoplelabs effekt påvirke den oppfattede kunde verdien, men også antall imiteringsforsøk i bransjen? Vil validering av effekten øke antall imiteringsforsøk i bransjen? Og ikke minst, kan strukturering i AC øke innovasjonskapabiliteten, eller vil det gå på bekostning av de kulturelle styringsverktøyene i virksomheten?

Forskningen kan også ta for seg flere virksomheter, både fra konsulentbransjen, men også andre bransjer med økt endringstakt. Her kunne man eksempelvis sett på om et økt innovasjonsfokus kan redusere optimaliseringen av den operasjonelle driften og virksomhetens overordnede mål.

Denne studien benytter seg av en deskriptiv forskningsmetode som først og fremst baseres på en analyse av ledelsens oppfatninger rundt AC og Peoplelab. Det kunne vært interessant å sammenligne ledernes perspektiv opp mot andre perspektiver, da særlig kundenes og konkurrentenes perspektiver. Hvordan er egentlig kundens oppfatning av Peoplelab? Anser konkurrentene Peoplelab som imiterbart, og ønsker de i så fall å imitere konseptet?

Et område det er uttrykt sterkt behov for i bransjen er hvordan man kan måle treffsikker rekruttering og effektiv teamutvikling. Hvilke faktorer tilsier eksempelvis en god rekrutteringsprosess? Skal man basere seg på kundens oppfatning, kriteriene utviklet i prosessen, hvor godt kandidatene presterer, eller hvor lenge kandidaten blir i sine aktuelle stilling? Dette ville også gitt en ny dimensjon i evalueringen av Peoplelab som konkurransefortrinn.

8. Referanseliste

- Adler, P. S., og A. Shenhar (1990). *Adapting your technological base: The organizational challenge.* Sloan Management Review 25, s 25-37.
- Akman, G., og Yilmaz, C. (2008). *Innovative Capability, Innovative Strategy and Market Orientation: An Empirical Analysis in Turkish Software Industry.* International Journal of Innovation Management, 12(1), 39-111.
- Allee, V. (1999). *The Art and Practice of Being a Revolutionary.* Journal of Knowledge Management, 3(2), 121-131.
- Alstyne, M. W. (2005) *Create Colleagues, Not Competitors.* Harvard Business Review, Utgave September
- Alvesson, M. og Kärreman D. (2004) *Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm.* Accounting, Organizations and Society, 29(3): 423–444.
- Andreassen, M (2010) *Resultatmåling- Mål og resultatstyring i staten,* Senter for statlig økonomistyring, Desember, 2. Opplag
- Andreassen ,T.W, L. Lervik-Olsen, S. Kurtmollaiev (2016) *Innovasjonsevne i norske bedrifter,* Magma Tidsskrift, Juli, 2016 s. (24-32), Oslo
- Anthony, R. N. og Young, D. W. (2003) *Management Control In Nonprofit Organizations.* Illinois: McCraw-Hill Irwin
- Argyris, C. og Schön D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective,* Addison-Wesley.
- Baregheh A., Rowley J. og Sambrook S. (2009) *Towards a multidisciplinary definition of innovation,* Management Decision, Utgave 47 (8) 1323-1339
- Barney , J. B (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," Journal of Management, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B. (2014) *Gaining and sustaining competitive advantage,* Utgave 4, Pearson education
- Bedford, D.S. og Malmi T.(2013) *Configurations of control: An exploratory analysis.* Social Science Research Network (SSRN)

- Beechler, S. og Woodward, I. C (2009) *The global "war for talent"*, Journal of international management, (15) 275-285
- Bergstrand, J., Bjørnenak T. og Boye K. (1999) *Budsjettering*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Bjørklund, O., Skallerud, K., Sogn-Grundvåg, G., og Grønhaug, K. (2008). *Produktdifferensiering ; hva og hvorfor?* Magma(5), 1-7.
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring - en oversikt. *Magma*, 6(2), 21-28.
- Bjørnenak, T. og Kaarbøe K. (2011) *Dynamiske styringsystemer – Hva er det?* Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse (5): 22–30.
- Bragelien, I. (2011) *Belønninger som styringsverktøy- når bør toppledelsen hold fingrene av fatet*, Magma, (5) 31-43
- Bragelien, I. (2018) *Utskjelt bonuslønn fortsatt utbredt- fordi den virker?* Magma (2),s. 24-31
- Bruns, W. J., og Waterhouse, J. H. (1975) *Budgetary control and organizational structure*. Journal of accounting research, 13(2), 177-203.
- Chenhall, R. H. 2003. *Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future*. Accounting, Organizations and Society, 28(2–3): 127–168.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma : When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Press, Boston
- Christensen, C. M, Wang D. og van Bever D. (2013) *Consulting og the Cusp of Disruption*, Harvard Business Review, Utgave: Oktober
- Den Hertog, P. (2000) *Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation*, International Journal of Innovation Management 4: 491-528
- Dierickx, I. og Cool, K. (1989) *A stock accumulation and sustainability of competitive advantage*: Reply, Management Science
- Drejer, A. (2001) *Den innovative virksomhed. Innovasjonsledelse-hvorfor, hvornår og hvordan*, København, Børsens forlag

-
- Experis (2018) Feilansettelser, Manpower Group, Hentet: 24.03. 2019
<https://rapport.experis.no/feilansettelser>
- E24 (2018) *Ny kåring: dette er Norges mest innovative selskaper*, Asgeir Aga Nilsen, Oppdatert 11.06.2018 <https://e24.no/media/norwegian-air-shuttle/ny-kaaring-dette-er-norges-mest-innovative-selskaper/24356387>
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse - ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagforlaget.
- Higdon, H. (1969). *The Business Healers*. New York: Random House, s 306
- Hii, J. og Neely Y., A.(2000) Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others. International annual Euroma Conference, 7, Ghent, Brussel
- Hopper, T., Northcott, D. og Scapens, R. (2007) Performance measurement; by L. Fitzgerald, Issues in management accounting, Tredje utgave. Prentice Hall, Harlow.
- Flamholtz, E. G. (1983) Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives, Accounting, organizations and society, vol. 8, Utgivelse 2-3, 153-169
- Forbes Insight (2011) *Fostering Innovation Through a Diverse Workforce*. Skrevet: Mary Ellen Egan, Forbes, Juli, New York
- Foster, R. og Kaplan, S (2001) Creative destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market--And How to Successfully Transform Them, McKinsey & Company Inc
- Green, S. G og Welch, M. A. (1988) Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept, The Academy of Management Review, 13 (2)
- Grünfeld, L. A., Bugge M. og Kaloudis A. (2010) *En empirisk analyse av tjenesteinnovasjon i norsk næringsliv og innovasjonspolitikken utfordringer på tjenesteområdet*, MENON, publikasjon nr. 12/2010, Oslo
- Jakobsen E. W. og Lien, L. B (2001) *Ekspansjon og konsernstrategi*, 2. utgave, Gyldendal Akademisk forlag, Oslo
- Jaruzelski, B., Dehoff, K., Bordia, R. (2005) *The Booz Hamilton Global Innovation 1000 - Money isn't everything*, Strategy+Business Utgivelse: 41, Vinterutgave

- Johnsen, T.H. og Kaplan R. S. (1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, Massachusetts: Harvard Business school Press
- Johannisson, B. og Nilsson, A. (1989) *Community entrepreneurs: networking for local development*, Entrepreneurship & Regional Development (1)3-19
- Kaplan, S. (2017) *The Business Consulting Industry Is Booming, and It's About to Be Disrupted*, INC. magazine, September 2017
- Kaufmann, G. og Kaufmann A. (1996) *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 1. Utgave, Fagbokforlaget
- Kipping, M. og Clark T. (2012) *The Oxford Handbook of Management Consulting*. 1. Utgave. Oxford, Oxford University Press.
- Kim, W. C og Mauborgne, R (2004) *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Review, Oktober
- King, R., Clarkson, P. M. og Wallace, S. (2010). *Budgeting practices and performance in small healthcare businesses* Management Accounting Research, 21(1), 40-55.
- Kotler. P, K. L. Keller (2016) *Markedsføringsledelse*, (4. Utg), Oslo, Gyldendal Akademisk Forlag
- Kuvaas B., Buch R. , Weibel A. , Dysvik A. og Nerstad C. G. L. (2017) *Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?* Journal of Economic Psychology 61, s. 244-258.
- Lawrence, P. R., og Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Homewood, IL: Irwin
- Lawson, B og Samson, D. A. (2001) *Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach*, International Journal of Innovation Management 5(3) 377-400, Oktober
- Lundvall, B.-Å. (2004). *Why the New Economy Is a Learning Economy*, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics
- Løwendal B. R og Wenstøp F. (2010) *Grunnbok i strategi*, Utgave 3, Cappelen Akademisk,
- Maister, D. H. (1993) *Managing the Professional Service Firm*. (1. Utg). New York, The Free Press.

-
- Malmi, T. og D.A. Brown (2008) *Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions*. Management Accounting Research, 19(4): 287–300.
- Marotti De Mello, A. Demonel de Lima, W., Boas, E. D., Sbragia, R. og Marx, R. (2008) *Innovative capacity and advantage: a case study of brazilian firms*, RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 57-72
- Mauboussin, M. J., Callahan, C. og Majd, D. (2017) *Corporate longevity- Index turnover and corporate performance*, Credit Suisse, Global financial strategies, Februar
- Merchant, K. A. og Van Der Stede, W. A. (2011). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*: Financial Times/Prentice Hall.
- Midtun, A., Ørjasæter, N. O. , Thorsen, H. (2014) *Verdiskapning i lange innovasjonsprosesser*, Handelshøyskolen BI og Intro International, Oslo
- Myrvang, R (2019) *Hva er Seleksjon?*, Norsk Psykologiforening, Hentet: 02.02.2019
<https://www.psykologforeningen.no/publikum/videoer/videoer-om-arbeidsliv/hva-er-seleksjon>
- Neely, A, Mills J. og Platts K. (1997) Designing performance measures: a structured approach, International journal of operations and production management, 17, 1131-1152
- Neely, A., Adams C. Og Crowe P. (2001) *The performance prism in practice*, Measuring Business Excellence, Vol 5, Utgave 2, 6-13
- Newton, R (2010) *The Management Consultant: Mastering the Art of Consultancy*, Financial Times: Prentice Hall
- Ngah, R. og A. R. Ibrahim, (2011). *The Influence of Intellectual Capital on Knowledge Sharing: Small and Medium Enterprises' Perspective*. Communications of the IBIMA, 2011(2011), 1-13.
- OECD (2005) *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Utg: 3, Paris: OECD
- OECD (2018) *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2018*, Multilingual summary, OECD Publishing,

- Ouchi, W. G. (1980). *Markets, bureaucracies, and clans*. Administrative science quarterly, Vol 25 (1) 129-141.
- PAMA (2006) *Feilansettelser*. Proffice Arbeids Markeds Analyse, November (4) Oslo
- PAMA (2011) *Feilansettelser, rekrutteringskanaler og møtekultur*, Proffice Arbeids Markeds Analyse, Mai (13), Oslo
- Pedersen P.E. og Nysveen, H. (2010) *Service innovation challenges at the policy, industry, and firm level: A qualitative enquiry into the service innovation system*, SNF-prosjekt nr. 8561, s. 40 , Bergen
- Pettersen, I. J. og Bjørnenak, T. (2003). *Helse i hver krone?: Om økonomisk styring i helsesektoren* (1. utg.). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Pettersen, I.J., Magnussen J., Nyland K. og Bjørnenak K. (2008). *Økonomi og helse. Perspektiver på styring*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Rennemo, Sigrid (2019) *Innovation Accounting: Hvordan måle innovasjon?*, Spring nyhetsbrev, Utgitt 25. 01. 19, Hentet 25.02.19
- Richtnér, A., Brattström, A., Frishanmar, J., Björk, J., Magnusson, M. (2017) *Creating Better Innovation Measurement Practices*, MIT Sloan Management Review, Høstutgave Vol. 59, nr 1
- Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing.
- Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development, An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, Oversatt fra tysk av Redvers Opie, Transaction Publishers, London
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press., s. 217
- Sjøvold, E. (2006) *Mye unyttig team-utvikling*, Dagens næringsliv, Publisert: 26.03.06, Hentet: 01.02.19 <https://www.dn.no/mye-unyttig-team-utvikling/1-1-729980>
- Sjøvold, E. (2009) *Før du vurderer teambygging- myter og fakta om ledergrupper og effektivitet*, Magma, Januar
- Spilling, O.R. (2006) *Entreprenørskap på norsk.2 utg.* Bergen: Fagbokforlaget

-
- SSB (2018) *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst*, Statistisk sentralbyrå, Oppdatert: 18. Oktober 2018
- SSB (2018) *Nasjonalregnskap*, Statistisk sentralbyrå, Oppdatert: 13. Mai 2019
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital : the new wealth of organizations*, Paperbackutgave, London, Nicholas Brealey.
- Tidd, J. Bessant, J. Pavitt, K.(2001) *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley & Sons
- Torsøe, M (2018) *Solgte psykologiselskapet for én milliard: - I stor grad flaks*, Psykologisk.no, Publisert: 23.01.2018, Hentet: 02.02.2019
<https://psykologisk.no/2018/01/solgte-psykologiselskapet-for-en-milliard-i-stor-grad-flaks/>
- Van De Ven, A. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Van De Ven, A. H., Douglas, E., Garud, R. og Venkatamaran, S. (1999) *The innovation journey*, New York: Oxford Street Press
- Wig, K (2018) *Om strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier*, Remis Financial Engineering, Fagnotat 16, April
- Wickham, P. A (2006) *Strategic entrepreneurship*, Utgave 4, s. 493-509, Pearson Education, Edinburgh
- Zaltman, G., Duncan, R. og Holbek, J., (1973) *Innovations and Organizations*. 1. Utgave. New York, John Wiley & Sons.

9. Vedlegg

9.1 Vekst i The Assessment Company

	2015	2016	2017*
Omsetning	6 748 000	18 447 000	28 672 000
Resultat før skatt	-1 370 000	3 310 000	3 217 000

* For 2017 brukes tall fra The Assessment Company Norge AS, da driften i Norge ble skilt ut som et eget selskap grunnet ekspansjon til utlandet.

9.2 Imiteringsbarrierer

Imiteringshinder	
Juridisk unikhet	Merkevarepatent av Peoplelab
Tidskomprimeringskostnader	Tidlig etablering i markedet, og krav til omstrukturering av forretningsmodell
Sammenkoplethet	Usikkerhet rundt verdien av Peoplelab
Unike historiske forhold	Samarbeid med Innovasjon Norge
Økonomisk avskrekking	Irreversible etableringskostnader, og prising i henhold til bransjestandard

Oppbygde imiteringshindre ved Peoplelab

9.3 Intervjuguide: Informant i AC

Introduksjon om tema:

- Formål
- Tema
- Informantens rettigheter

Bli kjent med informant

1. Stilling
2. Tidligere bransjeerfaring/relevant utdanning
3. Hvor lenge har du jobbet i AC?

Kartlegge AC som virksomhet

4. Hva er deres overordnede mål i AC?
5. Hvilke strategiske prioriteringer bør AC ta for å komme dit?
 - På kort og lang sikt
6. Hva mener du er de kritiske suksesskriteriene for å lykkes med denne strategien?
7. Hvilke utfordringer ser du i AC relevante marked per i dag?
 - Hvordan kan dere posisjonere dere for å være rustet for eventuelle markedsforstyrrelser?
 - Nevnes intellektuell kapital: hva tror du må til for å bevare den intellektuelle kapitalen
 - Hva står i veien for at de ansatte kan ta med seg moduler, kunnskap og kompetanse til konkurrentene?
8. Vil du si at dere har noen konkurransefortrinn i markedet?
 - Hva er disse?
 - Er de utsatt for imiteringer?
9. Hva vil du anse som virksomhetens største styrker og svakheter i dag?
10. Hvordan tror du dere kan redusere svakhetene og bevare styrkene?
11. Vil du si at dere har noen konkurransefortrinn i markedet?
 - Hvis ja, hvilke?
 - Hvis nei, hva med noen potensielle konkurransefortrinn?
 - Hva kreves for å få ut potensialet?
12. Hvilke styringsverktøy benytter du for at de ansatte skal følge deres strategi?

Identifisere Peoplelab

1. Hvordan vil du beskrive konseptet Peoplelab?
 - Karakteristika
 - Hvordan endres deres kontakt med kunden, sammenlignet med en prosess uten Peoplelab?
 - Hvordan endres deres organisering, sammenlignet med en prosess uten Peoplelab?

- Leveransen til kunden
2. Hvordan påvirker Peoplelab ACs konkurransekraft?
 - Hva er de kritiske suksessfaktorene man må håndtere for at Peoplelab skal være et nyttig verktøy
 3. Tror du Peoplelab er imiterbart? Hvorfor/hvorfor ikke
 4. Oppfatter du noen utfordringer ved bruk av verktøyet?

Utvikling og måling av Peoplelab

5. Bruker du Peoplelab noe annerledes i dag enn du gjorde da dere presenterte verktøyet på markedet?
6. Har dere noen evalueringer av Peoplelab som verktøy?
7. Debriefen, benyttes denne til styringsevalueringer?
8. Hvordan vektlegger ledelsen utviklingen av Peoplelab?
 - Tidsbruk og ressurser avsatt til utvikling av Peoplelab
 - Innsatsfaktorstyring, aktivitetsstyring, resultatstyring, målstyring
 - Hvordan opplever du denne utviklingen?
 - Ferdigutviklet eller under utvikling
9. Hva med Innovasjon Norges rolle i dag?
10. Dere snakker om Peoplelab 2.0, hva skal Peoplelab 2.0 bestå av?
11. Foretar dere noen målinger av Peoplelab: på prosessnivå eller som prosjekt, eventuelt bruken ved ulike tjenester som rekruttering eller trening?
12. Hvordan opplever du at målingene av Peoplelab samsvarer med virksomhetens strategi?
13. Dersom dere ikke bruker innovasjonsmål...
 - Hvordan fungerer dette?
 - Er det i samtalen ubevisst?
 - Føler du at dette er noen hindring
 - Hvordan fungerer da utviklingen?
14. Kundens tilbakemelding og eksperimentering: når/hvor ofte interaksjon med kunden, og tilbakemelding
15. Motiveres du av disse evalueringene?
16. Hvordan mener **du** at man skal kunne oppfølge peoplelabs kritiske suksessfaktorene gjennom gjennom målinger (måleparametre)?

9.4 Intervjuguide: Informant Innovasjon Norge

Introduksjon om tema:

- Formål
- Tema
- Informantens rettigheter

Bli kjent med informant

- Stilling
- Tidligere bransjeerfaring/relevant utdanning
- Hvor lenge har du jobbet i Innovasjon Norge
- Hvordan begynte samarbeidet med AC?
- Hva er det med Peoplelab som skaper nye markedsområder, og ikke er et konkurransevidende samarbeid fra deres side?
- Hvordan anser dere Peoplelab som en innovasjon?
- Hvordan har dere bidratt i utviklingen?
- Hva er din oppfatning av Peoplelabs kritiske suksessfaktorer for konkurransefortrinn?
- Hvordan evaluerer dere utviklingen av innovasjonen?
- Gir dere noen evalueringer av målinger til virksomhetens prosess med Peopleleab?
- Tar dere noen vurderinger på hvorvidt denne innovasjonen kan imiteres?

9.5 Samtykkeerklæring

Samtykke om deltakelse i forskningsprosjektet

”The Assessment Company: Hvilke styringsmekanismer benyttes til å utvikle Peoplelab til et konkurransefortrinn?”

Bakgrunn og formål

Studiens hensikt er å belyse hvilke styringsmekanismer The Assessment Company benytter seg av for å utvikle en innovasjon til et konkurransefortrinn. Forskningsprosjektet skal ende opp i en masteroppgave levert ved Norges Handelshøyskole.

Utvalget er valgt på bakgrunn av at studenten eller bekjente av studenten har en opplevelse av at lederen har nyttige synspunkter knyttet til problemstillingen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer et personlig intervju på mellom 30-60 minutter, hvor deltakeren og studenten drøfter ulike spørsmål knyttet til studiens tema. Spørsmålene vil dreie seg om The Assessment Company og virksomhetens relevante marked, Peoplelab, innovasjon og styring. Intervjuet vil registreres i form av et lydopptak.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Personopplysninger (telefonnummer, e-post og navn) lagres på en passordbeskyttet datamaskin, mens lydopptaket vil lagres på en egen (passordbeskyttet) minnepenn. Kun studenten og hennes veileder har tilgang.

Deltakeren bestemmer selv om dens navn skal kunne gjenkjennes i publikasjonene eller ikke. Hvis dette skal være aktuelt, må deltakeren godkjenne eventuelle sitat og benevnelser.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.19. Personopplysninger og lydopptak anonymiseres så snart oppgaven er levert og godkjent.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Caroline Aar Jakobsen på enten +4794880929 eller caroline.aar.jakobsen@gmail.com. Alternativt kan veileder Kari Nyland kontaktes på kari.nyland@ntnu.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)