



Innovasjon i management consulting

En eksplorativ casestudie av norske konsulentselskaper

Av

Christian Ree Eriksen og Anders Bjørneby

Veileder: Førsteamanuensis Jon Iden

Masterutredning i økonomisk styring og finansiell økonomi

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 inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne utredningen er gjennomført som en avsluttende del av det femårige siviløkonomstudiet ved Norges Handelshøyskole. Masteroppgaven er skrevet innenfor hovedprofilene *økonomisk styring og finansiell økonomi*.

Som tema for oppgaven valgte vi *innovasjon i konsulentbransjen*. Det er på ingen måte et tradisjonelt tema, spesielt ikke hvis en tar hovedprofilene våre i betraktning, men det er et valg vi har vært veldig fornøyd med gjennom hele prosessen. Temaet er høyst dagsaktuelt og vi føler oss privilegerte som har hatt mulighet til å sette oss så godt inn i det. Vi har begge personlig, faglig og yrkesmessig bakgrunn fra innovasjon og entreprenørskap, så det å jobbe med dette temaet har vært en interessant og lærerik opplevelse for oss.

De gode intervjuene vi fikk gjennomført hos tre konsulentselskaper i Oslo la grunnpilaren for hele utredningen. Vi vil derfor benytte anledningen til å takke alle våre fem informanter som satt av tid til oss. Uten deres imøtekommenhet og generøsitet ville det vært vanskelig å gjennomføre denne utredningen.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Jon Iden. Takk for all tid som er blitt satt av dette semesteret, og takk for støtten og utfordringen underveis. Spesielt har vi satt pris på fleksibiliteten og de raske tilbakemeldingene, som har vært langt utover det vi oppfatter er vanlig av en veileder.

Sist vil vi takke venner og familie som har bistått med sparring, tilbakemelding og korrekturlesing underveis.

Oslo, 20. juni 2014

Christian Ree Eriksen

Anders Bjørneby

Sammendrag

Innovasjon internt i konsulentselskaper er et tema det er forsket lite på. Det er gjennomført en rekke studier som forklarer konsulentselskapers rolle som innovasjonsaktør ute hos kunder, men hvordan er det egentlig med innovasjonen internt?

Denne utredningen er en eksplorativ multicasestudie med formål å utforske hvordan innovasjonsprosesser utspiller seg i management consulting-bedrifter, samt å avdekke eventuelle aspekter som påvirker disse prosessene. Innfallsvinkelen for dette arbeidet er bred, noe som er ytterligere forsterket ved at OECD sin brede definisjon på innovasjon er tatt i bruk. Studiens funn ble gjort gjennom fem intervjuer av konsulenter med ulike lederroller i sine respektive selskaper. Totalt er det tre konsulentselskaper representert i studien.

Overordnet avdekker studien at det er lite fokus på innovasjon i casebedriftene, og at det stort sett kun er tjenesteinnovasjon som faktisk får oppmerksomhet. Det eksisterer følgelig i liten grad formelle, eller strukturerte, innovasjonsprosesser. Det viste seg også at tjenesteinnovasjonen hovedsakelig er avhengig av individuelle initiativ. Videre utpekes det fire aspekter som direkte, eller indirekte, påvirker de interne innovasjonsprosessene. Disse innovasjonsrelevante aspektene er: *Organisering, incentivsystemer og kultur, teknologi, og kunnskapsgenerering.*

Gjennom utredningen drøftes flere bemerkelsesverdige forhold rundt innovasjonsprosessene og hvordan de innovasjonsrelevante aspektene påvirker innovasjonsprosessene. Det diskuteres hvordan det er en lang rekke momenter som kan hindre og forsterke innovasjonsmessige sider ved casebedriftene, samt momenter som indirekte kan påvirke innovasjonsaktivitet. De praktiske implikasjonene av denne drøftelsen presenteres avslutningsvis i utredningen.

Den eksplorative tilnærmingen avdekket et bredt spekter av interessante funn og sammenhenger, men innovasjon i konsulentbransjen er et tema som bør forskes videre på. I denne sammenheng presenteres det forskningsmessige behov, samt forslag til nye studier på området. Utredningens forfattere håper således at denne studien kan betraktes som et innledende arbeid på forskningstemaet *innovasjon i management consulting.*

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
1. INTRODUKSJON	7
1.1 AKTUALISERING – «INNOVATE OR DIE»	7
1.2 PROBLEMSTILLING	8
2. BAKGRUNN	9
2.1 HVA ER EGENTLIG INNOVASJON?	9
2.1.1 <i>Typer innovasjon</i>	10
2.1.2 <i>Hva er ikke innovasjon</i>	10
2.1.3 <i>Innovasjonsegenskaper</i>	11
2.1.4 <i>Innovasjonsprosessen</i>	11
2.2 MANAGEMENT CONSULTING	12
2.2.1 <i>Særtrekk med konsulentbransjen</i>	12
2.2.2 <i>Inndeling av management consulting</i>	13
3. METODE	16
3.1 FORSKNINGSDESIGN	16
3.2 MULTICASE	17
3.2.1 <i>Valg av case</i>	17
3.2.2 <i>Valg av informanter</i>	19
3.3 KVALITET I DATA	20
3.4 KVALITATIVE INTERVJUER	21
3.4.1 <i>Bias og validitet</i>	21
3.4.2 <i>Gjennomføring av intervjuene</i>	22
3.5 ANALYSE AV DATAENE	24
3.5.1 <i>Tilnærmingen</i>	24
3.5.2 <i>Prosedyren</i>	25
4. PRESENTASJON AV FUNN	29
4.1 STRUKTURERING AV FUNNENE	29
4.2 INNOVASJONER	30
4.3 INNOVASJONSPROSESSER	31
4.3.1 <i>Tjenesteutvikling</i>	32
4.3.2 <i>Idefangst</i>	33
4.3.3 <i>Øvrig om innovasjonsprosesser</i>	34
4.4 DRIVKREFTER	35
4.4.1 <i>Eksterne drivkrefter</i>	35

Tabell- og figurliste

Tabell 1 - Oversikt over casebedriftene	18
Tabell 2 - Oversikt over informantene	19
Tabell 3 - Eksempler på innovasjoner fra intervjuene	31
Figur 1 - Ordsky av transkripsjonene	29
Figur 2 - Struktur av utredningens funn	30
Figur 3 - Den horisontale aksene	43
Figur 4 - De innovasjonsrelevante aspektene.....	53

1. Introduksjon

1.1 Aktualisering – «Innovate or Die»

Næringsliv, og samfunnet generelt, har gjennomgått store endringer de siste 10-20 årene. Globalisering og digitalisering har ført med seg nye bransjer, nye markeder og nye måter å drive forretning på. Det sies gjerne at vi lever i informasjonsalderen siden omfanget av, og tilgangen til, informasjon er mer omfattende enn noen gang før. Tilgangen på informasjon har gitt bedrifter nye muligheter, forretningsmodeller og måter å samhandle med kunder på. Aldri før har innovasjon vært et mer aktuelt tema enn i dagens samfunn. Det kan argumenteres for at innovasjonstakten i næringslivet aldri har vært større. OECD (2010) presenterer i «The OECD Innovation Strategy» funn som viser at andelen selskap som aktivt etablerer innovasjonsprosesser øker, og at dette også gjelder i lav- og mellom-teknologi-sektorer.

En viktig innovasjonsaktør i næringslivet har vært konsulentbransjen (Wood et al. 1993; O'Farell & Moffat 1995; den Hertog 2000). Bransjen har hjulpet bedrifter i alle sektorer med å gjennomføre nødvendige endringer i møte med samfunnets nye utfordringer. Endringer som har strukket seg fra strategiske- og operasjonelle-, til organisatoriske- og IT-orienterte endringer. På tross av dette arbeidet, er det mye som tyder på at konsulenthusene tradisjonelt ikke har hatt et like endringsorientert holdning overfor eget selskap. Blant Forbes' Top 100 Innovative Companies var det i 2013 kun to konsulentselskaper, og disse to er forutsigbart nok IT-konsulentselskaper.

Selv om både innovasjon og management consulting har blitt populære forskningstema, er det lite litteratur på innovasjon i management consulting-selskaper spesifikt. Spesielt er det lite forskning på forholdet mellom struktur og innovasjon i disse selskapene (Morris et al., 2012). Samtidig viser ny forskning at mange av kreftene som har skapt kraftige endringer i andre bransjer nå er å finne i konsulentbransjen (Christensen et al., 2013). Dette indikerer at bransjen nå kan stå foran store endringer og at konsulentselskapene derfor burde ha et større fokus på å endre seg raskere. Vi mener derfor det er aktuelt å se på de interne innovasjonsprosessene i management consulting-bransjen (heretter konsulentbransjen) og hvordan man kan påvirke disse prosessene for å oppnå mer innovasjon. Vi håper denne studien vil bli stående som en innledende studie på temaet.

1.2 Problemstilling

Siden innovasjon blir sett på som så viktig for konsulentselskapers overlevelse og suksess er det viktig å forstå hvordan innovasjon blir fremmet (Heusinkveld & Benders, 2012). Viktigheten av å forstå innovasjonsprosessene og hva som påvirker disse ble også understreket av representanter fra bransjen. Med dette som bakgrunn ønsker vi å utrede følgende forskningsspørsmål:

Hvordan utspiller innovasjonsprosessene seg internt i konsulentselskapene, og hvilke aspekter påvirker disse prosessene?

For å besvare dette spørsmålet ønsker vi å se nærmere på hvilke drivkrefter som ligger bak innovasjon i konsulentbransjen, hvordan selve innovasjonsprosessene utspiller seg og hva som påvirker graden av innovasjon. Dette vil vi gjøre ved å gjennomføre en eksplorativ casestudie hvor vi intervjuer representanter fra både toppledelse og mellomledernivå i mellomstore til store konsulentselskaper i Norge. Målet er å gi et overordnet bilde på innovasjonsarbeidet i konsulentselskapene og peke på utfordringer som må adresseres for å oppnå ambisiøse mål om vekst og lønnsomhet.

Vi vil innledningsvis i korte trekk redegjøre for begrepet innovasjon og se nærmere på inndeling og særtrekk ved konsulentbransjen. Deretter går vi nærmere inn på metodevalgene før vi presenterer funnene etterfulgt av diskusjon. Avslutningsvis vil vi trekke konklusjoner og diskutere implikasjoner for praksis og videre forskning.

2. Bakgrunn

2.1 Hva er egentlig innovasjon?

Innovasjon er et begrep med utallige definisjoner og nyanser. Denne kontekstavhengigheten og kompleksiteten gjenspeiles i innovasjonsteori. I akademia er innovasjon behandlet i bredt spekter av fagfelt, fra ingeniørfag, til samfunnsvitenskap og psykologi, til økonomi og ledelse. Det er flere som har påpekt det store spriket i innovasjonsforskning, deriblant Wolfe (1994) peker på inkonsistensen i resultatene av innovasjonsforskning i økonomifaget. Videre hevder Wolfe at ”det ikke kun kan eksistere én enkeltstående innovasjonsteori, siden jo mer som oppdages, jo mer blir det tydelig at helheten ligger utenfor vår forståelse”. Selv om forskningen på innovasjon har hatt mange ulike innfallsvinkler og temaer, er det i nyere tider blitt allment akseptert at innovasjon har en positiv effekt på bedrifters konkurransekraft og langsiktige resultat (Ahuja & Lambert, 2001; Fagerberg & Verspagen, 2002; Tellis et al. 2009).

Josef Schumpeter anses å være en av de første personene til å definere innovasjonsteori i økonomifaget. Ved å videreutvikle Marx sine tanker om styrking av bedrifters konkurransekraft gjennom utbedringer av utstyr, etablerte Schumpeter en av de første teoriene om innovasjon (Fagerberg, 2007/2008). Schumpeter (1934) definerte innovasjon som ”introduksjonen av et nytt gode eller produksjonsmetode, åpningen av et nytt marked, anvendelse av en ny produksjonsfaktor, eller implementeringen av en ny type organisering”. Forskere har kommet opp med en lang rekke definisjoner i kjølvannet av Schumpeter sin opprinnelige definisjon. Et fellestrekk for disse definisjonene er at de beskriver innovasjon som en kombinasjon av to aspekter. En innovasjon inneholder et element av nyhet og et kommersielt element (Freeman & Soete, 1997; Merrifield, 1983; Nærings- og fiskeridepartementet, 2008).

I lys av formålet til denne utredningen har vi valgt OECD sin definisjon av innovasjon. Denne bygger på Schumpeter-skolen og dekker et bredt spekter av innovasjon på bedriftsnivå.

An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational

method in business practices, workplace organization or external relations. (OECD & Eurostat, 2005, p. 46)

2.1.1 Typer innovasjon

Fra OECD's definisjon på innovasjon utgår det en klassifisering av fire typer innovasjon.

1) *Produktinnovasjon [vare- eller tjenesteinnovasjon]* er introduksjonen av en vare eller tjeneste som er ny, eller betydelig forbedret, med tanke på dens karakteristikker eller tiltenkte bruksområde (OECD & Eurostat 2005).

2) *Prosessinnovasjon* er implementeringen av en ny, eller betydelig forbedret, produksjons- eller distribusjonsmetode. Dette inkluderer betydelige endringer i fremgangsmåter, utstyr og/eller software (OECD & Eurostat 2005).

3) *Markedsføringsinnovasjon* er implementeringen av en ny markedsføringsmetode som medfører betydelige endringer i produktdesign eller –innpakning, produktposisjonering, produktpromotering eller prising (OECD & Eurostat 2005).

4) *Organisatorisk innovasjon* er implementeringen av en ny organisatorisk metode i bedriftens forretningspraksis, eksterne relasjoner eller organiseringen på arbeidsplassen (OECD & Eurostat 2005).

2.1.2 Hva er ikke innovasjon

Blant andre Schumpeter (1939) og Freeman (1982) har pekt på at kommersialiseringsaspektet må være tilstede i en innovasjon, hvis ikke er det snakk om en idé eller oppfinnelse. OECD (2005) på sin side, peker på at det å slutte å gjøre noe ikke kan betraktes som en innovasjon. Så hvis et selskap for eksempel slutter å selge en tjeneste, eller avslutter en type markedsføringsinitiativ, kan ikke dette i seg selv bli betraktet som innovasjon.

En annen spesifisering fra OECD, som er ekstra relevant for denne utredningen, er at en enkeltstående spesialtilpasning i vare, eller tjeneste, ikke kan regnes som innovasjon. Det vil si at hvis et konsulentselskap leverer en tilpasset tjeneste til en kunde, er ikke dette innovasjon med mindre den er betydelig forskjellig fra hva som tidligere er tilbudt.

2.1.3 Innovasjonsegenskaper

Som nevnt er innovasjon et vidt begrep, med ulike former og settinger. Wolfe (1994) argumenterer derfor for at en bør karakterisere innovasjon ut fra innovasjonsegenskaper for å klargjøre hva det er snakk om. I sin litteraturstudie presenterer han over 20 ulike egenskapsdimensjoner som er brukt i innovasjonsforskningen. I denne utredningen vil det ikke bli diskutert inngående rundt selve resultatet av innovasjonsprosessene. Derfor er det heller ikke hensiktsmessig å gå i dybden på hva slags egenskaper ulike innovasjoner kan ha.

Det er imidlertid formålstjenlig å ha en oversikt over de mest utbredte dimensjonene en karakteriserer innovasjon langs. En vanlig dimensjon er inkrementell-til-radikal. Denne dimensjonen sier noe om hvor forskjellig innovasjonen er i forhold til utgangspunktet (Freeman & Soete, 1997; Dewar & Dutton, 1986; Munson & Pelz, 1982; Zaltman, et al., 1973). Et annet veletablert egenskapsbegrep er risiko (eller usikkerhet). I denne dimensjonen gis innovasjonen egenskaper basert på grad av risiko eller hvor mye usikkerhet som er knyttet til den (Meyer & Goes, 1988; Pelz, 1985). En siste klassisk tilnærming til innovasjonsegenskaper er en klassifisering av innovasjon som teknologisk eller administrativ (Damanpour, 1987; Damanpour & Evan, 1984; Kimberly & Evanisko, 1981)

2.1.4 Innovasjonsprosessen

Begrepet “innovasjonsprosess” benyttes i denne oppgaven. En innovasjonsprosess har lenge, og inngående, vært prøvd konseptualisert i økonomifaget. Det er utviklet en rekke modeller med ulikt innhold, formål og resultat, for forklaringer både på mikro- og markonivå. I dag kan man dele alle disse modellene inn i fem generasjoner (Tidd, et al., 2005; Rothwell 1994). De to første generasjonene fra 1950 og ’70-tallet kjennetegnes ved at innovasjonsprosessen blir ansett for lineær og sekvensiell. En av de mest kjente modellene fra denne epoken er kanskje ”technology push / market pull” (Coombs, et al., 1987). Et fellestrekk ved de senere generasjonene er at de bringer med seg et mer komplisert syn på innovasjonsprosesser (Tidd, 2006; van de Ven, et al., 2008). Her presenteres dynamiske, iterative og uoversiktlige prosesser som inneholder et større antall ulike elementer.

Akkurat hvordan den teoretiske konseptualiseringen av en innovasjonsprosess bør uttrykkes er ikke så viktig for denne utredningen. Det som derimot er hensiktsmessig er å få en god oversikt over hva disse modellene faktisk inneholder, slik at det er klargjort til begrepet blir brukt senere i oppgaven. Innholdet i teorier om innovasjonsprosesser på bedriftsnivå har

flere likhetstrekk. Grovt inndelt handler det om flere sett med aktiviteter som har som formål å resultere i implementeringen av innovasjon. For det første er det gjerne presentert en form for innledende aktiviteter knyttet til håndtering av ideer. Dette kan blant annet gjelde fangst av gode ideer eller analyse av markedstrender og kundebehov. Deretter betegnes det gjerne aktiviteter i sammenheng med utvikling, verifisering eller forkasting av idéene. Til slutt kan resten av aktivitetene kategoriseres rundt implementering, kommersialisering eller spredning av idéene.

2.2 Management consulting

For å kunne studere innovasjon i konsulentselskaper er det viktig å gå nærmere inn og studere bransjen. Her presenteres en kort oversikt hvor vi ser nærmere på særtrekk og inndeling av bransjen, samt definisjonen på management consulting.

I løpet av en kort periode har management consulting og ledelseskonsulenter fått en signifikant rolle i moderne organisasjoner. Mange store avgjørelser i en rekke ulike bedrifter og bransjer blir tatt med hjelp fra ledelseskonsulenter. Rådene og synspunktene konsulentene bidrar med har ofte stor gjennomslagskraft (Kipping & Clark, 2012).

Det er vanskelig å gi en presis definisjon av management consulting fordi det konsulentselskapene tilbyr er i stadig endring. På tross av disse endringene har likevel kjernen alltid vært basert på rådgivning i et klient-konsulentforhold (Kipping & Clark, 2012). Vi vil i denne oppgaven bruke en tidlig definisjon av management consulting fra "The Association of Consulting Management Engineers" (sitert i: Kipping & Clark, 2012):

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.

2.2.1 Særtrekk med konsulentbransjen

Det er særlig to aspekter som gjør konsulentselskaper og andre profesjonelle tjenesteytende selskaper særegne. Det første er at tjenestene i stor grad skreddersys til hver enkelt kunde. Det andre er at selskapene har mye direkte og personlig kontakt med kunden (Maister, 1993). Disse karakteristikkene gjør at selskapene er nødt til å tiltrekke seg dyktige og

kunnskapsrike ansatte. Hva konsulentselskapene selger til sine kunder er i minkende grad selskapets tjenester, men heller den enkelte ansatte sine tjenester (Maister, 1993). En konsekvens av dette er at management consulting-selskaper må konkurrere aktivt på to områder samtidig. På den ene siden må de konkurrere om å levere tjenester til kunder, og på den andre siden må de konkurrere om å tiltrekke seg de beste talentene.

Den tøffe konkurransen om kunder og talent gjør at omdømmebygging har blitt viktigere. De beste talentene bryr seg i større og større grad om omdømme når de velger selskap og en klar omdømmestrategi er nødvendig (Chambers et al., 1998). Omdømme er også viktig for å vinne kunder. Bakgrunnen for dette er at det er svært utfordrende å bedømme kvaliteten på konsulentenes arbeid både før og i etterkant av prosjektet. Dette fører til at kunder i stor grad velger konsulentselskap basert på omdømme og rykte (Christensen et al., 2013).

Et annet særtrekk med konsulentselskapene er at de er trent i å bevege seg fra den ene store ideen til den neste, noe som gjør selskapene mer fleksible til å møte raske endringer (Christensen et al., 2013). Slike endringer kan eksempelvis være nye ”management fashions” som ”business process re-engineering” og ”total quality management” (Jung & Kieser, 2012). En viktig egenskap som gjør konsulentselskapene godt egnet til å følge disse endringene er at deres desidert viktigste eiendel er humankapital, noe som gjør det lettere å omfordele ressurser raskere ved behov (Christensen et al., 2013).

2.2.2 Inndeling av management consulting

For å få en større forståelse av hvordan bransjen er delt inn har vi valgt å ta i bruk Maister (1993) sin inndeling av konsulentbransjen. Dette vil bidra til å belyse hvorfor noen konsulentselskaper er mer innovative enn andre.

I alle typer forretningstjenester etterspør kundene spesielt tre typer egenskaper: Ekspertise, erfaring og effektivitet (Maister, 1993). For å møte disse behovene trenger man ulike typer kompetanse og noen som legger føringer for forholdet mellom juniorer, mellom-ledere og seniorer i selskapet. Maister (1993) har delt inn kundeprosjekter i tre forskjellige kategorier som er i samsvar med nevnte behov ovenfor. Disse tre prosjekttypene er ”Brains-”, ”Grey Hair-” og ”Prosedyreprosjekter». Vi vil heretter kalle disse ”ekspertise-”, ”erfarings-” og ”prosedyreprosjekter”

Ekspertiseprosjekter

I denne kategoriens prosjekter er kundens problem i fronten av profesjonell og teknisk kunnskap eller har en stor grad av kompleksitet. Nøkkelelementer i disse typer prosjekter er kreativitet, innovasjon og pionering av nye tilnærminger, konsepter eller teknikker. Kort oppsummert nye løsninger til nye problemer. Selskapene som satser på dette markedet vil prøve å selge tjenestene sine basert på profesjonaliteten og spisskompetansen til sine ansatte.

Ekspertiseprosjekter involverer ofte høyt kompetente og godt betalte konsulenter. Få prosedyrer er fastlagte og utarbeidet på forhånd, noe som vil si at hvert prosjekt er en "one-off". Som en følge av dette er muligheten for å bruke juniorer til å gjennomføre store deler av arbeidet relativt begrenset. Selv om det mange ganger må gjøres mye datainnhenting og analyser som vanligvis gjøres av juniorer, er forholdstallet mellom seniorer og juniorer relativt høyt.

Erfaringsprosjekter

Erfaringsprosjekter er prosjekter hvor kundens utfordring er kjent og blitt møtt før, og hvor behovet er erfaring fra slike prosjekter for å kunne løse det så effektivt og billig som mulig. Selv om disse erfaringsprosjektene også krever stor grad av tilpasning til kunde og prosjekt innebærer disse prosjektene en lavere grad av innovasjon og kreativitet i selve utførelsen av arbeidet enn ekspertiseprosjekter. Kunder med disse utfordringene leter etter selskaper med spesiell erfaring innenfor deres problemområde. Selskapet selger derfor sin kunnskap, erfaring og vurderinger.

Siden erfaringsprosjekters problemer er mer kjente er en del av oppgavene klare i forkant og kan bli spesifisert og delegert. Dette gir mulighet for å sysselsette mer juniorressurser for å gjøre disse oppgavene

Prosedyreprosjekter

Den tredje prosjekttypen er "prosedyreprosjekter". Disse inneholder distinkte og kjente problemer. Selv om det fortsatt er nødvendig å gjøre tilpasninger til hver enkelt kunde er stegene for å gjennomføre prosjektet i stor grad forutbestemt. Kunden kan ha evnen og ressursene til å gjøre dette selv, men henvender seg til et profesjonelt selskap fordi selskapet kan gjennomføre prosjektet mer effektivt. Grunnen til at kunden ønsker dette kan være at de ønsker hjelp fra noen på utsiden, eller fordi kundens egne ansattes kapasitet til å levere av en

eller annen grunn er begrenset eller bedre brukt et annet sted. Kort oppsummert selger et slikt konsulentselskap sine prosedyrer, sin effektivitet eller sin tilgjengelighet.

Prosedyreprosjekter involverer vanligvis den høyeste andelen juniorressurser relativt til seniortid. Problemene som adresseres i disse prosjektene og de nødvendige stegene for å gjennomføre analysene, diagnosene og konklusjonene er ofte tilstrekkelig etablert slik at de enkelt kan bli delegert under oppsyn til juniorer.

Disse tre kategoriene beskrevet her er selvfølgelig bare punkter i et spekter av prosjekttyper. Det er likevel en relativt enkel oppgave i hvilket som helst yrke å identifisere type problemer som passer disse kategoriene. Valget selskaper gjør i sin miks av prosjekter er en av de viktigste variablene de har tilgjengelig for å balansere selskapet (Maister, 1993).

3. Metode

3.1 Forskningsdesign

Vår utredning forsøker å svare på hvordan innovasjonsprosesser utspiller seg i konsultantselskap og hva som påvirker disse. Dette legger grunnlaget for forskningsdesignet i utredningen (Johannessen et al., 2011). Siden temaet er komplekst og det er vanskelig å forutse svarene i forkant av studien, er det nødvendig med en inngående forståelse av temaet og forskningsobjektene. På bakgrunn av dette har vi valgt en kvalitativ tilnærming på studien.

I valget av metode er det tre forhold som bestemmer hvilken metode som er mest hensiktsmessig (Yin, 2014). Dette er:

- a) Hvordan forskningsspørsmålet er stilt.
- b) Hvor stor grad forskeren har kontroll over forskningsobjektet.
- c) Fokuset på samtiden sett opp i mot historiske hendelser.

I vår problemstilling stiller vi spørsmål om *hvordan* innovasjon utspiller seg i konsultantselskaper og *hva* som påvirker evnen til innovasjon i dag. Dette trekker i utgangspunktet i retning av et casestudie eller eksperiment. Med tanke på at det er vanskelig å få full oversikt over hvordan innovasjonen foregår og eventuelt isolere variablene som påvirker evnen til innovasjon i konsultantselskapene, trekker dette i retning av et casestudie (Yin, 2009). En casestudie-strategi er videre relevant hvis du ønsker å få en dyp forståelse av forskningens kontekst og prosessene som foregår (Eisenhardt & Graebner, 2007). Dette samsvarer godt med konteksten og formen på vår problemstilling. På bakgrunn av dette anser vi et casestudie som den foretrukne metoden for denne utredningen.

Forskningsdesign kan videre deles i tre deler, eksplorative, deskriptive og forklarende studier (Saunders et al., 2012). Eksplorative studier er en verdifull måte å stille åpne spørsmål for å undersøke hva som skjer, deskriptive studier har som mål å tilegne seg en presis profil over hendelser, personer eller situasjoner, mens forklarende studier har som mål å etablere kausale forhold mellom variabler.

Vi har i denne studien valgt en eksplorativ tilnærming. Innovasjon i konsultantselskaper er et komplekst tema hvor det finnes begrenset med litteratur. Dette medfører at det er vanskelig å

forutse resultatet av studien og betyr at vi må være fleksible i fremgangsmåten. Dette er en av styrkene ved eksplorative studier og peker mot denne tilnærmingen. Dette vil gi mulighet til å følge opp nye temaer og funn som dukker opp underveis og slik kunne oppnå målet om å finne de viktigste faktorene for innovasjon. Selv om forskningsspørsmålet om *hvordan* innovasjonsprosessene utspiller seg riktignok trekker i retning av en forklarende studie er hovedtyngden i denne studien rettet mot *hva* som påvirker evnen og hvorfor det ikke innoveres mer. Summen av dette taler for valget vårt om en eksplorativt tilnærming.

3.2 Multicase

I valget mellom ett og flere case har vi valgt å se på tre case. Det er flere grunner til dette. For det første er bevisene fra multicase-studier ofte mer overbevisende og studien vil derfor bli ansett som mer robust (Herriott & Firestone, 1983). Bakgrunnen for dette er at man ved to eller flere case vil ha et vesentlig større grunnlag for å kunne gjøre analyser og trekke konklusjoner enn ved kun ett case (Yin, 2009). På en annen side er et multicase-studie betydelig mer arbeidskrevende og forutsetter at man har mulighet, tid og tilstrekkelig med ressurser for å gjennomføre en slik studie. På bakgrunn av forventninger til omfang av en masterutredning og forfatterens sterke motivasjon for en mer omfattende studie vil et multicase være det mest hensiktsmessige.

3.2.1 Valg av case

Hensikten med kvalitative undersøkelser er som regel å få mest mulig kunnskap om et emne og ikke foreta statistiske generaliseringer. Valg av case i kvalitative undersøkelser har et klart mål og kalles i metodelitteraturen *purposive sampling* eller *strategisk utvelgelse* (Johannessen et al., 2011). Dette gjenspeiles også av Yin (2009) som mener at alle multicase-studier skal følge et design som enten predikerer samme resultat, eller ulikt resultat av forutsette grunner. Forskeren må derfor gjøre valg av case på bakgrunn av en grundig vurdering.

Valget vårt av case-bedrifter er nøye vurdert og valgt på bakgrunn av to kriterier. Det første kriteriet er at selskapene er sammenlignbare slik at vi kan predikere de samme resultatene (Yin, 2009). Det andre kriteriet er at casene må være informative og kunne gi verdi til utredningen.

For å kunne få direkte sammenlignbare case kartla vi derfor konsulentbransjen i Norge og endte opp med liste på aktuelle selskaper. Selskapene vi endte opp med var alle relativt like både i størrelse og tilbudte tjenester og oppfylte dermed kravene til det første kriteriet. En følge av dette og et bevis på at sammenlignbarheten var at selskapene i mange tilfeller også var direkte konkurrenter. På bakgrunn av dette har vi all grunn til å tro at vi skal kunne se igjen de samme trekkene i hvordan innovasjon foregår og eventuelt hvilke barrierer de står ovenfor. På den andre siden er konsulentbransjen en komplekst og dynamisk bransje hvor aktørene ønsker å differensiere seg. Dette gjør at det er vanskelig å finne homogene case som med sikkerhet kan predikere samme resultat.

Etter sorteringen basert på det første kriteriet var det fortsatt mange potensielle kandidater. For å sikre at casene oppfylte kriteriet om å være informative så vi gjennom nettsider til potensielle bedrifter og forhørte oss med forskere med kjennskap til bransjen. Utvelgelsen blant de resterende selskapene ble dermed gjort på bakgrunn av en vurdering av hvor vi ville få best data (Saunders et al., 2012). Bedrift A hadde vist interesse for temaet vårt ved å ta del i et forskningsprogram om tjenesteinnovasjon. På bakgrunn av dette, i tillegg til personlige kontakter i selskapet, var dette et godt valg. Bedrift C ble valgt fordi en av forfatterne hadde jobbet i selskapet tidligere og hadde et godt kontaktnettverk som sikret at caset var relevant og at vi fikk innpass. Bedrift B ble valgt på bakgrunn av personlige kontakter som forenklet prosessen med å få kontakt med selskapet.

	Bedrift A	Bedrift B	Bedrift C
Antall ansatte	27	60	250
Internasjonalt nettverk	Nei	Ja	Ja
Kun management consulting	Nei	Ja	Nei
Partnermodell	Nei	Ja	Ja

Tabell 1 - Oversikt over casebedriftene

3.2.2 Valg av informanter

I valget av informanter er dette gjort på bakgrunn av en strategisk utvelgelse (Saunders et al., 2012). For det første har vi hatt som mål å ha to informanter fra hvert case slik at vi reduserer risikoen for at informanten er et ekstremt tilfelle som ikke representerer selskapet. Det andre viktige argumentet er at vi ønsker å forsikre oss om at vi får nok data med god kvalitet. Ved å ha to informanter fra hvert case øker dette sikkerheten betraktelig for at vi får god nok informasjon om alle deler av virksomheten.

For å få et så godt som mulig helhetsbilde av casene har vi valgt en informant fra toppledelsen og en fra mellomledernivå. På denne måten vil vi kunne få innsyn i casene fra to forskjellige ståsteder. Topplederen vil kunne si mer om strategien og strukturene for innovasjonsarbeidet, mens mellomlederen i større grad kan gi uttalte seg om praksis. Vi har også satt som kriterium at informantene skal ha jobbet i selskapet i minimum tre år slik at de har erfaring nok til å kunne gi et godt innblikk i selskapet.

Dessverre lykkes vi kun i to av tre casebedrifter å få tilgang til to informanter. Dette bør likevel ikke være en klar svakhet. Ved å ha to case hvor vi har informanter i både toppledelsen og på mellomledernivå kan vi se om det er signifikante forskjeller i svarene deres. Hvis det ikke er avvik kan vi med rimelig stor sikkerhet anta at en enkelt informant i bedrift B er tilstrekkelig. Under følger en presentasjon av informantene.

	Bedrift A		Bedrift B	Bedrift C	
Informant	<u>A1</u>	<u>A2</u>	<u>B1</u>	<u>C1</u>	<u>C2</u>
Toppledelsen	x			x	
Mellomleder		x	x		x
>3 år i selskapet	x	x	x	x	x

Tabell 2 - Oversikt over informantene

3.3 Kvalitet i data

I kvalitativ forskning kan du aldri være helt sikker på at svarene dine er fullstendig korrekte. Det eneste vi kan gjøre er å redusere muligheten for å få feil svar (Rogers, 1961). For å sikre god kvalitet i dataene er det rettet stort fokus mot datakvalitetsutfordringer. Vi vil i det følgende gå inn på hvordan vi adressert noen av hovedutfordringene. Andre grep for å øke datakvaliteten blir fortløpende diskutert i redegjørelsen for metodevalg nedenfor. De overordnede kvalitetsutfordringene går på (Saunders et al., 2012):

- Troverdighet
- Generaliserbarhet
- Bias
- Validitet

Troverdighet referer til om teknikken ved datainnsamlingen og de analytiske prosedyrene vil gi konsistente funn hvis de ble gjentatt ved annen anledning eller av en annen forsker (Saunders et al., 2012). I og med at vi ønsker å bruke kvalitative intervjuer i vår datainnsamling kan det være vanskelig å gjenta en identisk prosedyre for så å finne de samme funnene fordi både tilstanden til selskapene og informantene kan endre seg. For å bygge oppunder troverdigheten rundt prosedyren har vi dokumentert og beskrevet hvert steg i forskningsprosessen nøye slik at muligheten for å ettergå denne skal være god.

Generaliserbarhet refererer til i hvilken grad funnene i denne studien kan overføres til andre områder eller generaliseres for hele bransjen (Saunders et al., 2012). Det er ikke mulig å entydig bevise at funnene gjort i denne studien kan generaliseres for hele konsulentbransjen. Det er likevel gode argumenter for at funnene vi gjør i denne studien kan sees igjen hos andre aktører i bransjen. Selv om vi har valgt en strategisk utvelgelse av casene har vi på forhånd ingen indikasjoner på hvilke funn vi vil gjøre, noe som gjør at utvalget på mange måter også kan sees på som tilfeldig. Hvis vi da ser igjen det samme mønsteret hos alle selskapene gir dette indikasjoner på at funnene kan generaliseres. Videre sammenlignes funnene gjort i denne studien med eksisterende litteratur på feltet. Hvis funnene sammenfaller med funnene i litteraturen vil derfor dette være gode argumenter for funnene er generaliserbare.

Hva gjelder *bias* og *validitet* blir dette nøye gjennomgått når vi diskuterer gjennomføringen av intervjuene og analysen av dataene senere.

3.4 Kvalitative intervjuer

Vi har valgt å bruke intervjuer som vår primære kilde til data. Bakgrunnen for dette er at vi gjennomfører en eksplorativ studie som gjør at vi ikke nødvendigvis vet hva som er de riktige spørsmålene på forhånd og derfor ikke kan ta i bruk eksempelvis spørreskjemaer. Kvalitative intervjuer derimot er fleksible og kan gi oss fyldige og detaljerte beskrivelser om temaet og gir oss mulighet til å følge opp under interessante funn underveis.

Videre har vi valgt semistrukturerte intervjuer for utredningen. Et semistrukturert intervju er uformelt og har relativt åpne spørsmål der forskeren på forhånd har gitt tema (Saunders et al., 2012). Spørsmålene blir stilt med utgangspunkt i en overordnet intervjuguide for intervjuet, men tema, spørsmål og rekkefølge kan varieres. Temaet og problemstillingen er som nevnt komplekst og studiet eksplorativt. Dette medfører at vi trenger fleksibilitet og har behov for å kunne gå bort fra den fastsatte intervjuguiden for å kunne følge opp interessante temaer som dukker opp i løpet av intervjuet. Dette gjør at semistrukturerte intervjuer er et bedre alternativt en eksempelvis strukturert intervju. Vi har utarbeidet en overordnet intervjuguide (se vedlegg 1) som tar for seg fire hovedtemaer. Temaene og underspørsmålene i denne guiden vil være et slags minimum av hva vi ønsker å gjennomgå i løpet av intervjuet, men vi vil etterstrebe å søke etter andre interessante temaer underveis.

3.4.1 Bias og validitet

Som diskutert tidligere må kvaliteten på dataene sikres. Mens vi ovenfor så på utfordringer i forbindelse med troverdighet og generaliserbarhet av de overordnede funnene, vil vi her gå nærmere inn på utfordringer knyttet til bias og validitet i semistrukturerte intervjuer.

Det er tre potensielle former for bias vi må ta hensyn til (Saunders et al., 2012). Intervjuers bias, bias relatert til informanten og i forbindelse med deltakerne. Hva gjelder intervjuers bias er det ofte relatert til at informantens svar ofte avhenger av hvordan spørsmål blir stilt, tonefall og kroppsspråk fra intervjuer. En annen form kan være at intervjuer ikke er i stand til få kredibilitet ovenfor informanten på grunn av mangel på kunnskap om temaet og derfor påvirke svarene fra informanten. Bias relatert til informanten kan være at det blir stilt

spørsmål som informanten i utgangspunktet ikke ønsker å svare på av ulike grunner og derfor påvirker svarene. Dette kan være fordi informanten ikke har fullmaktene til å svare på spørsmålene fra sine overordnede eller at spørsmålene på andre måter er sensitive.

For å imøtekomme utfordringene relatert til ulike typer bias forberedte vi intervjuene godt. Det første steget var å gjøre en relativt omfattende litteraturstudie for å kunne avdekke interessante temaer og opparbeide kredibilitet i møte med informantene. Videre laget vi en intervjuguide basert på litteraturstudien som ble sendt ut på forhånd. Dette var for at informantene skulle kunne lese seg opp på emnet og eventuelt klarere med overordnede for hva de kunne uttale seg om. Med tanke på at spørsmålene ikke var særlig støtende ble dette sett på som en lite sannsynlig utfordring, men var likevel greit forsikre seg mot. Til slutt ble spørsmålene nøye gjennomgått på forhånd og vi forberedte oss godt på å unngå å påvirke informantene i intervjusituasjonen. Vi oppfordret også informantene til å ha intervjuene på lukkede kontor på deres arbeidsplass slik at de skulle føle seg trygge og ha mulighet til å forhøre seg om spørsmål de var usikre på. Vi kommer også nærmere inn på konkrete grep for å øke datakvaliteten i redegjørelsen for gjennomføringen av intervjuene nedenfor.

3.4.2 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene foregikk som planlagt på lukkede møterom på intervjuobjektene arbeidsplass. Dette var viktig både for å øke sannsynligheten for at de ønsket å stille opp av praktiske hensyn og at de kunne ta seg bedre tid. Varigheten på intervjuene varierte fra 50 minutter til en time og 45 minutter, noe som var i godt samsvar med de 1-2 timene vi skisserte for intervjuobjektene på forhånd. I de to selskapene med to intervjuobjekter var det i stor grad gjentagende svar, noe som tyder på at troverdigheten til dataene kan bli ansett som høye. At man får gjentagende svar er et godt bevis på at man har tilstrekkelig med informanter og at informasjonen er troverdig (Saunders et al., 2012). Dette understreker også at funnene fra selskapet med kun ett intervjuobjekt kan ansees som troverdige, med den forutsetningen at selskapene er sammenlignbare. At vi kun hadde ett intervjuobjekt i den bedriften er derfor ikke en stor svakhet med metoden.

Åpningen på intervjuene ble gjort i tråd med det som var beskrevet i intervjuguiden og var derfor mer eller mindre en oppfriskning på tema og formålet med oppgaven. Det viste seg at flere intervjuobjektene i liten grad hadde lest godt gjennom guiden, noe som gjorde det nødvendig å gi en grundigere innledning i noen intervjuer. Det ble gitt positive

tilbakemeldinger på at temaet var interessant og samtlige ba om å få se den ferdigstilte utredningen. Dette indikerer at spørsmålene er relevante og dermed motiverer informantene til å svare åpenhertig og grundig. Det ble også presisert at både intervjuobjektet og selskapet vil anonymiseres slik at informasjonen intervjuobjektene ikke kunne brukes mot det på et senere tidspunkt. Dette er med på å redusere intervjuobjektene ”filter” på hva de kan si og legger grunnlag for bedre data og dermed økt kvalitet.

Tilnærming til spørsmålene bør ha som hensikt å redusere uønsket påvirkning på intervjuobjektene (Saunders et al., 2012). Det ble derfor forsøkt å stille åpne spørsmål i en nøytral tone vi fokuserte på å stille spørsmål som ”hvordan” og ”kan du fortelle mer om” noe som er mindre støtende og kan derfor potensielt gi bedre og mer ærlige svar (Yin, 2014). Vi var også opptatt av å stille spørsmål som skulle sikre at vi hadde forstått intervjuobjektene rett med mer direkte oppfølgingsspørsmål. Det dukket også opp flere aspekter underveis i intervjuene som vi fulgte opp. En av styrkene ved å gjennomføre semistrukturerte intervjuer er fliksibiliteten og dette gjorde at vi kunne følge opp disse aspektene, noe som la grunnlaget for interessante funn.

For å legge et grunnlag for en god analyse gikk vi gjennom intervjuene direkte etterpå for å diskutere funn og hva vi ønsket å gå nærmere inn på i de neste intervjuene. Dette var blant annet for å kunne gjøre direkte sammenligninger mellom selskapene, gå nærmere inn på temaer som fremstod som interessante og bekrefte eventuelle funn gjort i intervjuene.

For å styrke troverdigheten til funnene og for å sikre at vi gjenga intervjuobjektene korrekt brukte vi i hvert intervju opptaker og deretter transkriberte intervjuene i etterkant. Det er flere måter å gjøre transkribering på (Saunders et al., 2012) ved blant annet å høre gjennom gjentatte ganger og plukke kun ut de mest relevante delene av intervjuet. Vi valgte å transkribere intervjuene fullt ut slik at vi hadde mest mulig informasjon tilgjengelig. Dette for å sikre kvaliteten på dataene, da det kan være vanskelig å bedømme relevansen når man kun hører gjennom intervjuene.

3.5 Analyse av dataene

3.5.1 Tilnærmingen

Analyse av data innebærer å undersøke, kategorisere, organisere, teste og deretter kombinere data på nye måter for å produsere empirisk baserte funn (Yin, 2014). Gjennomføring av analyse i casestudier er en krevende oppgave da dette er et av de minst utviklede aspektene av å gjøre casestudier, noe som også betyr at det ikke er klare prosedyrer på hvordan analysen må gjøres. Mye avhenger derfor av enhver forskers egen stil og gjennomtenkte fremgangsmåte sammen oversiktlig presentasjon av bevis og vurdering av alternative forklaringer på funnene. (Yin, 2014). Valget om å gjennomføre forskningen induktiv eller deduktiv legger likevel føringer for analysen og diskusjonen av dataene. Valget av analysemetode må også være konsistent med forskningsfilosofien, forskningsstrategien og metoden for innsamlingen av data (Saunders et al., 2012).

Som tidligere nevnt er konsulentbransjen en kompleks bransje og det er vanskelig å forutsi på forhånd hvilke funn vi kommer til å gjøre. Dette gjorde at vi gikk i retning av en induktiv tilnærming der vi tok utgangspunkt i de innsamlede dataene for å se etter sammenhenger. Det finnes riktig nok flere teorier relatert til konsulentbransjen og dens innovasjonsarbeid, men lite som diskuterer spesifikt det vi ønsker å gjøre. Dette gjør at vi har valgt å ikke ta utgangspunkt i teorier på områder i grensdragningene mot vårt tema, men heller velge en mer eksplorativ tilnærming der vi tar utgangspunkt i innsamlede data. Deretter forsøker vi å avdekke sammenhenger som kan diskuteres opp mot eksisterende arbeid. Disse sammenhengende testes kontinuerlig ved å søke alternative forklaringer som anbefalles for å sikre validiteten (Yin, 2014).

Som følge av den induktive tilnærmingen med en eksplorativ hensikt har analysen av dataene pågått kontinuerlig. Dette er nødvendig for å kunne avdekke sammenhenger og legge grunnlaget for konseptuelle rammeverk som den påfølgende diskusjonen tar utgangspunkt i (Saunders et al., 2012). I denne tilnærmingen:

- Starter du ikke studien med en klart definert teoretisk rammeverk
- Identifiserer du sammenhengen mellom dataene dine og utvikler spørsmål og hypoteser eller påstander som testes.
- Teorier oppstår fra prosessen med datainnsamling og analyse.

Dette har lagt klare føringer for hvordan diskusjonen av dataene i denne oppgaven gjennomføres. Vi har gjort en grundig gjennomgang av den eksisterende teorien på feltet innovasjon i konsultantselskap. Dette feltet er relativt lite forsket på, men det finnes derimot mye forskning på innovasjon generelt, både produktbasert og tjenestebasert. Videre er det de siste årene også gjort mye forskning på det som betegnes som ”KIBS”, altså ”knowledge intensive business services” som konsulentbransjen er en del av. I stedet for å ta utgangspunkt i denne litteraturen og gjennomføre studien vår på bakgrunn av den, tar vi heller i bruk denne litteraturen for å etterprøve funnene fra dataene våre. Dette gjør at vi i praksis tar i bruk både induktiv tilnærming hvor vi bygger teoriene ut i fra dataene, og en deduktiv tilnærming hvor vi sammenligner funnene våre med litteraturen, noe som vil styrke validiteten til funnene vi gjør (Saunders et al., 2012).

3.5.2 Prosedyren

Selv om det ikke er etablert konsensus på hvordan dataene i et casestudie skal analyseres finnes det en rekke gode metoder (Yin, 2014). Siden vi har valgt å gjennomføre et multicasestudie er det mest naturlig valget å sammenligne casene våre og utforske mønstre og sammenhenger (Yin, 2014). Med denne metoden kan vi oppnå mer robuste funn og vil samtidig gjøre det enklere å avdekke funnene enn om man skulle tatt utgangspunkt i et case.

Videre har vi valgt en generisk metode for analyse av dataene som ikke er relatert til en spesifikk teoretisk tilnærming, men som heller følger generelle prinsipper for å analysere kvalitative data. Denne tilnærmingen gir fleksibilitet som er nødvendig for analysen av funnene, da dataene er kvalitative og hvor sammenhenger og mønstre ikke nødvendigvis er åpenbare. Alternativene er mer strukturelle tilnærminger som ”Grounded Theory Method” og ”Data display analysis” utviklet av Miles and Huberman (1994) som mindre hensiktsmessige i denne studien. Denne generiske metoden, uten teoretisk opprinnelse, er til hjelp for å (Saunders et al., 2012):

- Forstå ofte store og uoversiktlig mengde av kvalitativ data
- Integrere relatert data fra ulike transkripsjoner og notater
- Identifisere nøkkeltemaer eller mønstre fra de for videre undersøkelse
- Utvikle og/eller teste teorier basert identifiserte mønstre og sammenhenger
- Trekke og verifisere konklusjoner

Disse egenskapene svarer på mange av utfordringene med dataene i denne studien som kan kategoriseres som relativt store og uoversiktlige. I dette rammeverket presenteres også en fremgangsmåte som vi benytter i det videre analysearbeidet (Saunders et al., 2012). Vi vil gå nærmere inn på hvordan vi kan analysere de innsamlede dataene som følger disse fem punktene:

1. Identifisere kategorier eller koder som hjelper oss med å forstå dataene
2. Koble dataene fra ulike kilder (i vårt tilfelle transkriberingen) til kategoriene eller kodene for å integrere disse dataene
3. Utvikle analytiske kategorier for å utforske sammenhenger og mønstre
4. Utvikle påstander som er mulig å teste
5. Trekke og verifisere konklusjoner

Kategorisere dataene

Den første aktiviteten er å identifisere kategorier som i neste omgang skal kobles med de innsamlede dataene. Dette gir mulighet for å reorganisere dataene til analytiske kategorier. Denne enkle og iterative prosessen gir en struktur som legger til rette for å organisere og analysere dataene på en fornuftig måte.

I identifiseringen av kategoriene er det et viktig aspekt å unngå uønsket påvirkning på funnene vi gjør og hvilke sammenhenger avdekkes. I verste tilfelle tar man i for stor grad utgangspunkt i forskningsspørsmålet og ser etter kun beviser for dette, men overser beviser for det motsatte (Saunders et al., 2012). For å unngå denne type påvirkning leste vi gjennom transkriberingene hver for oss og skisserte kategorier og sammenhenger basert på egne tanker og informantenes utsagn. Disse skissene ble deretter sammenstilt hvor det var sterkt fokus på objektivitet.

Innfallsvinkelen til studien har vært en rettesnor for identifiseringen og valget av kategorier. Strauss & Corbin (1998) skisserer tre hovedkilder for å utvikle navn på kategoriene:

- Ta i bruk begrep som trer frem under analyses av dataene
- Bruke begrep som blir brukt av intervjuobjektene
- Bruke begrep som brukes i eksisterende teori.

De to første kildene er drevet av dataene vi har innhentet, mens den siste kilden er basert på eksisterende teorier og litteratur. I og med at vi har valgt en tilnærming hvor vi tar utgangspunkt i innsamlet data og ikke eksisterende teori så utelukket dette å bruke kun begreper fra eksisterende teori. På en annen side erfarte vi at informantene brukte faguttrykk som stammer fra teorien, noe som gjør at dette skillet delvis viskes ut. Kategoriseringen av funnene og modellene på hvordan disse henger samme ble dermed gjort på bakgrunn av en kombinasjon av nevnte hovedkilder. Begrepene som ble brukt i intervjuene og begreper brukt i teorien var i stor grad sammenfallende. Den viktigste oppgaven ble derfor å kategorisere funnene slik at de samsvarte i stor grad med betydningen av funnene. Dette ble gjort i tråd med Dey (1993) sitt syn om at kategoriene må ha to aspekter. Et internt aspekt hvor de har en meningsfull relasjon til dataene og et eksternt aspekt hvor de må være meningsfulle i relasjon til andre kategorier. Ved å gjøre dette i gjennomgangen av dataene ga dette et godt utgangspunkt for å se sammenhengene og tilføye eventuelle kategorier basert på koblingene mellom dem.

Koble data til kategoriene

Etter å ha skissert kategoriene må disse bygges opp under ved å koble konkrete data til disse kategoriene. I denne studien består dataene i hovedsak av transkripsjoner av intervjuer som betyr at funnene er basert på temaer som går igjen på tvers av casebedrift og informantene. Dataene ble derfor koblet mer konkret til kategoriene og funnene ved direkte sitater og utsagn fra informantene. En så klar og sterk kobling styrker troverdigheten til modellen og hva vi har karakterisert som funn. Siden mange av temaene blir diskutert, men ikke nødvendigvis direkte nevnt, krever det tolkning av dataene fra vår side.

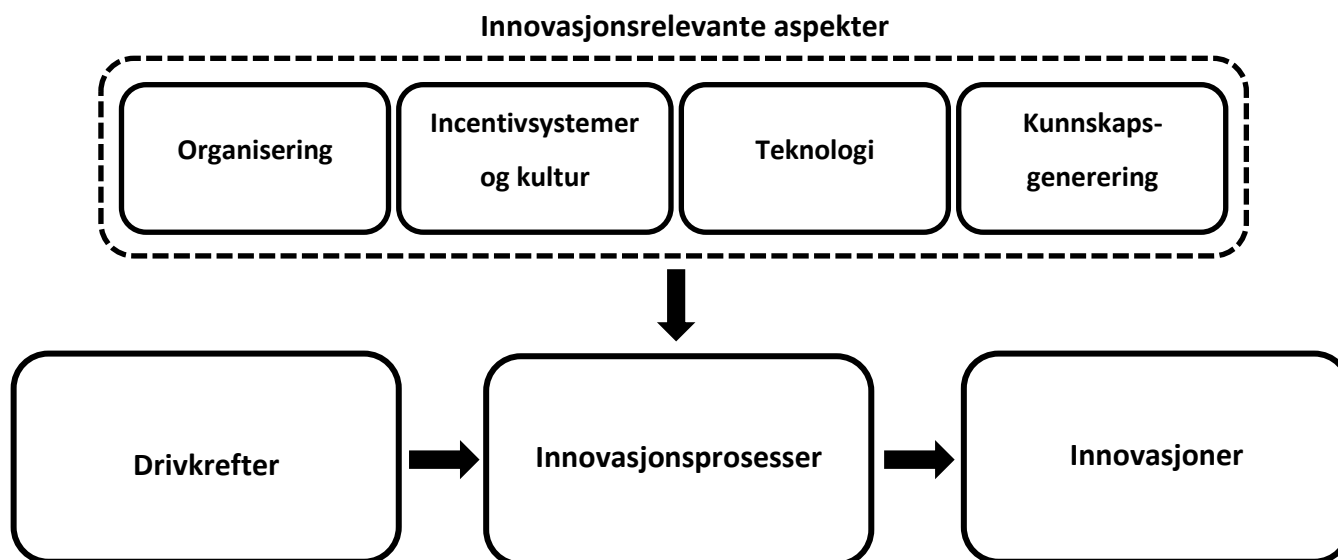
Avdekke sammenhenger og utvikle kategorier

Overgangen fra prosessen med avdekke funn til analysen av dataene kan være diffus. Ifølge Yin (2009) er du i gang med prosessen med å analysere dataene ved reorganisering og søk etter mønstre. Etter å gjort prosessen med å kategorisere funnene ønsket vi å sette disse i et system for at sammenhengene skulle være lettere å forstå. Her gjennomførte vi en prosess hvor lekte oss med dataene for å kunne skape en modell som ga bedre oversikt over hvordan dataene henger sammen og kunne gi svar på forskningsspørsmålet. Vi forsøkte oss med flere metoder med blant annet ord-skyer som anbefales av blant andre Miles og Huberman (1994), nettverk og modeller. Her søkte vi kritisk etter alternative forklaringer på sammenhengene

og diskuterte om det var eventuelle bevis på sammenhengene ikke var til stede. Dette er for å øke troverdigheten til modellen.

Diskusjon og verifisering av sammenhengene

I søket med å finne mønstre i dataene og oppdage sammenhenger mellom kategoriene vil det være mulig å utvikle påstander som kan diskuteres og verifiseres. For å konkludere sammenhenger mellom kategorier må disse testes for å stadfeste om det er faktiske sammenhenger (Saunders et al., 2012). Etter ferdigstillingen av kategoriene og utarbeidet modellen for innovasjon i konsulentselskaper og alle faktorene som spiller inn, må disse dermed diskuteres inngående og verifiseres. Måten dette gjøres i kvalitativ forskning er å ta i bruk teknikken skissert ovenfor ved å søke alternative forklaringer og dermed avkrefte disse. I tillegg må eventuelle bevis mot våre funn adresseres og avkreftes. Som Dey (1993) konstaterer er ikke en forbindelse mellom to variabler tilstrekkelig for å kunne konkludere med kausalitet eller annen sammenheng. Ved å gjennomføre denne grundige testingen er det mulig å bevege i retning av valide og velbegrunnede konklusjoner. Validiteten på konklusjonene verifiseres på evnen til å motstå de alternative forklaringer og eventuelt forklaringene på hvorfor sammenhengen ikke er tilfelle.



Figur 2 - Struktur av utredningens funn

Som en del av studiens kartlegging av innovasjonen internt i konsulentselskapene, ble nødvendigvis *innovasjonsprosessene* et sentralt samtaleemne i intervjuene med casebedriftene. Samtidig ble intervjuobjektene bedt om å eksemplifisere resultatet av nevnte prosesser, nemlig *innovasjonene*. Et annet tema som ble diskutert var hva som initierte innovasjon eller endring internt i selskapene, med andre ord hva som var *drivkreftene* bak innovasjonen.

Foruten de 3 temaene over, berørte intervjuene et bredt spekter av ulike emner og fagfelt. Det var allikevel fellestrekk, og vi fant det hensiktsmessig å samle de øvrige emnene i en kategori vi kaller for *innovasjonsrelevante aspekter*. Denne kategorien består av 4 undertema: *Organisering, incentivsystemer og kultur, teknologi, og kunnskapsgenerering*. Videre følger en fremleggelse av funnene våre, inndelt i henhold til figur 2.

4.2 Innovasjoner

Som en innledende del av intervjuene ble intervjuobjektene spurt om de kunne komme med eksempler på innovasjoner, sett i lys av definisjonen til OECD, som hadde kommet ut av selskapet de seneste årene. Innovasjonene i seg selv ble ikke diskutert i stor detalj, men de fungerte som en viktig del av det å forstå nyskappingsarbeidet i selskapene bedre. I denne delen av intervjuene ble det tydelig at det først og fremst var tjenesteinnovasjon selskapene hadde eksempler på. Informantene ble ikke eksplisitt spurt om de kunne nevne innovasjoner

innen alle de fire kategoriene, men ble gjerne spurt om å nevne noe mer når de hadde fortalt om en ny tjeneste. Vi fikk få funn på andre typer innovasjoner enn tjenesteinnovasjon, selv etter oppfølgingspørsmål. Tabellen under presenterer noen av eksemplene

	Selskap A	Selskap B	Selskap C
Tjeneste/produkt	Tjeneste i forbindelse med cashless-strategi	Benchmark for IKT-kostnader i kommunesektoren	Tjenester i forbindelse med revisjon av cybersikkerhet
Prosess	Fysiske kort/plakater som en del av kommunikasjonen med kunden	Levere oppdrag i samarbeid med andre selskaper	En ny måte å gjennomføre innkjøpsoppdrag på
Organisasjon	Ingen eksempler ble nevnt	Deling av ressurser og prosjekter på tvers av landegrenser	Ingen eksempler ble nevnt
Markedsføring	Ingen eksempler ble nevnt	Ny profil, kun digitalt promoteringsmateriell	Ingen eksempler ble nevnt

Tabell 3 - Eksempler på innovasjoner fra intervjuene

4.3 Innovasjonsprosesser

"Ordet innovasjon blir lite brukt. Det skjer kontinuerlige endringer, inkrementelle endringer, men vi snakker aldri om innovasjon" (C2). Et fellestrekk i alle intervjuene var konsulentselskapenes forhold til ordet "innovasjon". Ordet blir ikke brukt i nevneverdig grad, og blir erstattet av andre ord som "tjenesteutvikling", "endring" og "thought leadership".

Et annet moment som ble avdekket under intervjuene er at ingen av bedriftene har, eller ser det store behovet for, dedikerte og formelle innovasjonsprosesser. Følgende sitat fra informant A1 oppsummerer alle samtalene relativt godt på dette punktet: "Det det handler om i consulting er jo å jobbe for kunder. Jobber du ikke for kunder, sitter du i verstefall og tvinner tommeltotter". Tid eller ressurser lederne setter av til andre aktiviteter enn kundefakturerbart arbeid, vil naturligvis ha en negativ (kortsiktig) økonomisk innvirkning på selskapet. I bransjen blir derfor internprosesser gjerne holdt på et minimum, på bekostning

av tid på kundeprosjekter. Dette er på ingen måte et banebrytende funn, men det er essensielt å la dette ligge som et grunnleggende premiss når en diskuterer konsulentbransjens organisering, styring og verdiskapning. "Det er ikke mye i regnskapene våre som tyder på at vi kan gjøre veldig mye utforskning uten å ta betalt for det" (B1).

4.3.1 Tjenesteutvikling

En betydelig del av samtalene rundt innovasjonsaktivitet handlet om tjenesteutvikling. Det er flere årsaker til dette. Først og fremst er tjenesteutvikling en vital del av selskapets måte å sikre videre salg og henge med på utviklingen i markedet. I tillegg viste tjenesteutvikling seg å være det mest håndfaste, strukturerte og sentrale innovasjonsarbeidet som skjer i denne typen bedrifter.

Måten tjenesteutviklingen hovedsakelig foregår på i de ulike bedriftene, er forholdsvis lik. Det viste seg at tjenesteutviklingen i all hovedsak utspant seg som et naturlig biprodukt av det å jobbe med kunder. "Det meste av tjenesteutviklingen, omtrent 70%, skjer hos kunde i prosjekt. Utviklingen baseres på den erfaring vi bygger på problemstillingene kundene har" (A1). Alle intervjuobjektene skildret tjenesteutviklingen i sin bedrift som både kontinuerlig og inkrementell. Tjenestene blir stadig utbedret, modifisert, tilpasset nye kunder eller påbygget nye dimensjoner. Den gradvise endringen kan enten gjelde metodeverket i seg selv, eller rammene rundt hvordan tjenesten blir markedsført og solgt inn hos kundene. Selve måten tjenestene ble leverte på, ser derimot ut til å holde seg relativt uendret.

Et annet sitat fra A1 som bringer oss over på et nytt moment er: "Vi gjør stadig noe nytt, samtidig som ingen ting er nytt". Både i bedrift A og C snakker de om det de kaller "pakketering", mens temaet kun indirekte kom opp hos bedrift B gjennom stikkordet "gjenbruk". Pakketering beskriver litt av naturen i tjenestetilbudet til konsulentbransjen, hvordan eksisterende tjenester blir modifisert og markedsført under et nytt navn eller tjenesteområde. Et eksempel på dette er hvordan ERP-rådgivning kan justeres om til IT-rådgivning. En tjeneste kan fundamentalt sett handle om det samme, det er kun tilnærming og innsalget som endrer seg etter hva som er trenden i markedet, selve "innpakningen" som B2 kalte det. Det ble avdekket flere eksempler på dette fenomenet, alt fra metodeverk som var endret og omdøpt fra tidligere metodeverk, til kompetanseområder som var omorganisert og markedsført under uttrykk som solgte bedre i dagens marked. Gjenbruk av tjenester er viktig for selskapene. Først og fremst slik at de kan benytte sin opparbeidede kompetanse og

bygge videre på denne, men også for å kunne gjenbruke tjenesterammeverk det er brukt tid på å utvikle. I følge C1 blir takten på det å tenke nytt, og på det å pakke tjenester nytt bare raskere og raskere, og det er veldig ressurskrevende for selskapet.

I bedriftene er det også innslag av nye tjenestetilbud og -områder. Hvordan nyutviklingen fant sted varierer noe. Bedrift A, B og C har alle delt personalet inn i tjenestegrupper, med hovedansvar for hvert sitt tjenesteområde. Tjenestegruppene er hovedarena for utvikling av nye tjenester. Det er også typisk at beslutningen om å bruke ressurser på en ny tjeneste må innom ledelsen, via en formell eller uformell henvendelse. Selskap A avvirket noe fra B og C i måten tjenesteutviklingen blir drevet frem. I selskap B og C er de mer avhengige av individuell innsats og eierskap til en ny ide. Lederne i selskap B og C snakket om hvordan de oppfordrer ansatte til å være kreative og jobbe videre med ideen sin på egenhånd. I bedrift A er det motsatt, her foregår det meste av tjenesteutvikling i samarbeid innen tjenestegruppen. Ledelsen har ikke sans for individuelt eierskap til nye ideer, og slår ned på dette hvis ansatte prøver å ta æren for nye ideer selv. Mer om dette temaet blir presentert under punktet om incentiver og kultur. Arbeidet med å utvikle nye ideer viste seg, for det meste, å skje i ledig tid mellom prosjekter. I bedrift A og B hender en del av dette arbeidet også etter kl.16 når den "vanlige" arbeidsdager ute hos kunden var avsluttet.

4.3.2 Idefangst

Som en del av det å fornye seg kan det være naturlig for et selskap å fange opp ideer fra kunder og ansatte om hva som kan, og bør, gjøres annerledes. I intervjuene ble det stilt spørsmål om bedriftene hadde noen formelle mekanismer for å fange opp nye ideer fra kunder eller ansatte i egen organisasjon. På dette punktet var svarene nokså sammenfallende. Ingen av bedriftene verken har, eller ser behov for, omfattende og formelle systemer på dette området.

Når det gjelder idefangst fra ansatte, så mener alle lederne i studien at det var en lav terskel for de ansatte å ta kontakt med noen i en lederrolle angående nye ideer. Kontakt kan enten bestå av å presentere ideen på et møte, eller direkte kontakt på mail, telefon eller ansikt-til-ansikt.

På spørsmålet om bedriftene fanget opp ideer rundt forbedringspotensial fra kunder, trakk alle bedriftene frem viktigheten av å ha en god dialog med kunden underveis i

prosjektforløpet. Leder C1 uttalte seg på en måte som virket oppsummerende rundt synet på idefangst fra kunder: "Vi har ikke noe formelt system på det, men du har jo dialog med kunden fortløpende. Og er du noenlunde oppegående så tar du de signalene der". Alle intervjuobjektene forklarte også at de tror de er flinkere til å lytte til kunden og tilby det de vil ha i sitt konsulentselskap, enn det som er tilfellet for andre konsulenthus.

I bedrift B så trakk leder B1 frem at de i tillegg har en omfattende evalueringsprosess med kunden etter endt oppdrag, som en ikke-involvert partner i selskapet tar ansvar for. Ved hjelp av denne evalueringen får bedriften god innsikt i hva kunden egentlig synes om jobben de har gjort, samtidig som det kommer frem hva som kunne gjøres bedre.

I bedrift A trakk de også frem evalueringsprosessen etter endt prosjekt, men informantene snakket også om ulike kundearrangement de avholder. Det hender at bedriften inviterer de viktigste kundene innenfor et fagområde for å høre med dem hva som fungerte bra og hva som ikke fungerte bra, nærmest som et sparringsmøte. Allikevel var det klart at dette var noe som ikke skjedde ofte. Selskap A har også et samarbeid med en forskningsinstitusjon hvor de sitter i en gruppe med flere industripartnere. Dette mener selskapet er en perfekt arena for å diskutere faglig utvikling med potensielle kunder.

4.3.3 Øvrig om innovasjonsprosesser

Et interessant funn som ble gjort i selskap A og B, var at de opererte med det vi har valgt å kalle "R&D-prosjekter". Dette er prosjekter som leverer en ny tjeneste eller der det eksperimenteres med tilnærming, hvor konsulentselskapet tar mindre betalt enn normalt. Konsulentselskapene på sin side får betalt i erfarings- og kompetansebygging, samt at prosjektet senere kan brukes i innsalg av samme type tjeneste til andre kunder.

Det er verdt å merke seg at selskap B og C, som begge er en del av en internasjonal organisasjon, også får hjelp til tjenesteutvikling og innovasjon gjennom det internasjonale systemet. Det kan være alt fra retningslinjer på nye satsningsområder, til nødvendige metodeverk og salgsmateriell for å lansere en ny tjeneste. Dette temaet blir presentert nærmere under punktet som går på organisering.

Bortsett fra de berørte tema over, ble det gjort få interessante funn rundt interne innovasjonsprosesser.

4.4 Drivkrefter

I hvert intervju ble intervjuobjektet spurt hva som initierte endringer i selskapet, hva som var drivkreftene bak innovasjon. Svarene kan deles inn i to deler, interne og eksterne drivkrefter. Hvorvidt det er flere momenter som kan regnes som drivkrefter vil drøftes nærmere i diskusjonskapitlet.

4.4.1 Eksterne drivkrefter

Nye kundebehov var noe alle trakk frem som en drivkraft. Men også trender i markedet viste seg å være en sterk drivkraft. "Vi fanger opp trender i markedet fordi vi er i markedet" (A2). Det er liten tvil om at trender i markedet er veldig aktuelt for selskapene, og alle fortalte om hvordan det gjaldt å henge med på trendene og nye moteord. Selskap A skiller seg noe ut på dette området. Selv om A naturligvis er opptatt av trender, virker selskapet mindre fokusert på å tilby det nyeste moteordet. Ledelsen i selskapet hadde for 3-4 år siden valgt en helhetlig paraply hva gjaldt tilnærmingen i tjenestetilbudet sitt. Denne tilnærmingen ble valgt på bakgrunn av en strategiprosess og skulle differensiere selskapet bort fra sine konkurrenter, heller enn å være basert på det nyeste og "riktigste" moteordet.

4.4.2 Interne drivkrefter

Som en bedrift ønsker du å selge mer, og dette ønsket ble nevnt som en drivkraft til å komme opp med nye tjenester. Rasjonalet var: har du mer å selge, så selger du mer. Det at lederne blir målt på salg er et element som er med på å forsterke den salgsdrevne effekten på innovasjon. Leder B1 uttalte i denne forbindelse: "For meg er tjenesteutvikling et viktig område, hvis ikke har jeg ikke noe å selge."

En klar drivkraft hos selskap B og C var den internasjonale organisasjonen. Likhetene kan spores til hvordan utenlandskontorene går foran med nye satsningsområder, og hvordan det kommer retningslinjer rundt hva som er siste trend. Det er allikevel klare forskjeller i hvordan den internasjonale organiseringen virker som en drivkraft på innovasjon. I selskap B virker det vanligere at nye tjenester eller tjenestoområder kunne komme fra et hvilket som helst land, og kanskje særlig naboland. Derimot virker det som om det meste i selskap C var drevet av et fåtall sentrale kontorer.

4.5 Innovasjonsrelevante aspekter

Etter å ha bearbeidet transkripsjonene av intervjuene, ble det klart for oss at det var en rekke faktorer som påvirket innovasjon i selskapene, i en eller annen retning. Under er det gjort et forsøk på å gruppere disse faktorene i fire kategorier.

4.5.1 Organisering

Internasjonal organisering

Under intervjuet med mellomleder B1 var det flere momenter som pekte på at selskap B er det konsulentselskapet som i størst grad er sentralstyrt fra utlandet. Internettssidene er like i alle land, det samme gjelder det meste av markedsføringsmateriell. Fra hovedkontoret i utlandet kom det 8 satsningsområder i fjor, som hovedkontoret hadde analysert som viktige trender som sammenfaller med virksomhetsområdet til selskap B. Selv om bedrift B tilsynelatende er mest sentralstyrt, er selskapet også det som mest aktivt benytter seg av de internasjonale ressursene sine. Den norske delen av selskapet tilbyr sine kunder en tjeneste som blir levert ved et utviklingscenter i et annet land. Det er heller ikke uvanlig for ansatte å jobbe over landegrensene på prosjekt- eller langtidsbasis. I tillegg har selskapet blant annet hentet tjenester fra en rekke land, og brukt erfaringene fra disse prosjektene i innsalget av samme tjeneste til kunder i Norge. Konsulent B1 mente denne erfaringsdelingen var en klok måte å arbeide på, og kunne også fortelle at "tidligere var selskap B litt vel mye hvert land for seg". Hovedkontoret hadde gjort grep for å sikre at selskapet holdt på med omtrentlig det samme i hvert enkelt land, og at det er etablert gode ordninger for å dele kunnskap, ressurser og tjenester over landegrensene. Ikke bare har nye tjenester kommer fra utlandet til Norge, det er også eksempler på det motsatte. Som et bevis på dette har ressurser med erfaring fra vannkraftsbransjen i Norge hjulpet selskapet med store vannkraftsoppdrag på flere kontinenter.

Selskap C er også del av en stor internasjonal organisasjon. Informantene fortalte at det var mye av tjenesteutviklingen som kom fra utlandet, og da gjerne fra ett eller et fåtall sentrale kontorer. Organisasjonen har flere "Center of Excellence" som jobber med tjenesteutvikling, forskning og det de kaller "thought leadership". I selskap C er det ikke uvanlig for ansatte å søke seg jobb i systemet utenfor Norge, men da for en periode på noen år. Det ble gitt eksempler på metodeverk og liknende som bedriften hadde fått fra utlandet, og hvordan prosjekter i utlandet blir brukt i innsalg av like prosjekter her til lands. Det ble ikke gitt noen

eksempler på øvrig ressursdeling mellom kontorer, og C1 innrømmet at selskap C generelt burde vært bedre til å benytte seg av internkompetansen som lå utenfor kontoret i Norge.

Selskap A er kun lokalisert i Norge, og ble spurt om hvordan dette påvirket innovasjonen i selskapet. A1 svarte at "jeg tror vi er ganske innovative på grunn av det. [...] Vi jobber mer konfigurativt og dynamisk med kundene." Det at selskapet ikke alltid har ferdige løsninger mente A1 bidro til at selskapet er flinkere til å tilpasse seg det norske markedet og hver enkelt kunde. Samtidig innrømmet informanten at han gjerne skulle hatt et internasjonalt nettverk, men da først og fremst grunnet fordelene det gir å ha erfaring fra liknende prosjekter utenlands, når man skulle konkurrere om oppdrag. A2 omtalte mangelen på internasjonalt nettverk som et tveegget sverd, og trakk frem samme fordeler som A1. Den andre siden av sverdet er det at "flere og flere kunder ser på det som en fordel at man er mer global enn det vi er". Særlig gjelder dette på de største prosjektene hos offentlig sektor ble det fortalt. Informant A2 fortalte også at de har internasjonale oppdrag i selskap A, og at han selv hadde reist rundt store deler av verden.

Selskapsstruktur i Norge

Selskap A med sine 25-30 ansatte i avdelingen for management consulting, er det minste selskapet i studien. Avdelingen er delt opp i tre faggrupper, hvor hver faggruppe har ansvar for et av tjenesteområdene til avdelingen. Hver faggruppe blir ledet av en av avdelingens mest erfarne konsulenter, som i tillegg har en ekstra interesse for det relevante fagfeltet. A2 er en av disse mellomlederne. A1 sitter med ansvaret for alle tre faggruppene, og derigjennom hele avdelingen.

I selskap B har de også egne faggrupper og mellomledere for egne fagområder. Det er rundt 60 konsulenter ansatt på kontoret i Norge.

Bedrift C har omtrent 250 ansatte i Norge, fordelt over åtte tjenestegrupper. Konsulent C2 forklarte at selskapet har hatt stor vekst de siste årene og at det er stadig endring i selskapsstruktur og rollemønster. For å unngå siloeffekt og hierarki gikk bedriften bort fra en topledelse på tre personer over undergruppene (i tillegg til avdelingsleder C1), og gikk over til en person på toppen og heller flere undergrupper. I følge C2 har dette hatt motsatt effekt og skapt mer adskilte tjenesteområder. Interne prosesser har også blitt mer formelle parallelt med veksten. Dette gjelder alt fra overtidsregistrering til evaluering av ansatte.

Allianser og partnerskap

Både selskap B og C kunne fortelle at de stadig knyttet til seg alliansepartnere eller underleverandører i forbindelse med anbudskonkurranser. Begge selskapene meddelte også at dette var en ny måte å levere tjenester på som ble mer og mer vanlig, spesielt i forbindelse med offentlig sektor. I offentlig sektor ser selskap B og C det som en fordel å gå sammen flere selskaper, fordi oppdragsgiver vurderer det som positivt å måtte forholde seg til færre aktører. I selskap B fikk vi et eksempel på et prosjekt hvor selskapet hadde tatt et påslag på timeprisen til underleverandøren, mens selskap C fortalte om en allianse med et lite nisjeselskap. Ingen av selskapene kom med eksempler iverksettelse av nye forretningsmodeller i denne typen setting.

Selskap A på sin side holder seg konsekvent borte fra å levere tjenester i samarbeid med andre. Årsaken til dette er at selskapet har dårlige erfaringer med denne type ordninger.

4.5.2 Incentivsystemer og kultur

Incentivsystemer

Det er både likheter og forskjeller i selskapenes belønning av ansatte. Alle selskapene har bonusordninger og evalueringssamtaler, og alle har forskjellige belønningssystemer for ansatte på ulike nivåer i bedriften.

Selskap A har en kollektiv bonusordning som baserer seg på selskapets finansielle resultater. Bonusordningen blir utløst ved et avdelingsresultat over et gitt mål, og i tillegg er det en delbonus som går på hele selskapets prestasjon. Intervjuobjekt A1 fortalte at han og mellomlederne i selskapet hadde bakgrunn fra andre selskap med mer individuelle bonusordninger, og at de takket være kollektiv bonus har en mye større delingskultur i selskap A. Dette mente han er viktig for erfaringsdeling, tjenesteutvikling, og ikke minst hindrer det uønsket konkurranse rundt salg til kunde. Selskap A har heller ingen partnermodell, men ledere har noe annerledes bonusordninger. I selskapet er det en bonus-uavhengig individuell evalueringsmodell, som A2 mente indirekte fanger opp innovasjon gjennom punkter som "bidrar du i utviklingen av selskap A" og "deler du av deg selv". De nyeste i selskapet har overtidsbetalt.

I selskap B har ingen overtidsbetalt. Leder B1 mente det er heldig for tjenesteutviklingen i selskapet, og kunne fortelle om erfaringer fra tidligere selskap hvor kostnaden ved betalt overtid hadde virket hemmende på innovasjon. I bonus-sammenheng blir ledernivåene målt

på fakturerbar tid, men også i stor grad på salg. De nederste nivåene blir først og fremst målt på faktureringsgrad. B1 understreket at det er andre innovasjonsrelevante parametere som f.eks. "developing new business service design" som inngår i feedback-prosessen i selskapet.

I selskap C fortalte C2 at ledere blir målt ved hjelp av egne målkort. Målingen går delvis på salg og delvis på fakturerbar tid, men også på kriterier på "soft management". Associates blir først og fremst målt på grad av fakturerbar tid, men også via egne evalueringssamtaler i forbindelse med bonusutbetaling. I tillegg er de to nivåene av associates de eneste nivåene i bedriften med overtidsbetalt. C1 fortalte at han var avhengig av ansatte med "passion og drive" når det gjelder initiativ rundt tjenesteutvikling.

De gjør det fordi de har en egeninteresse av det ikke sant. Hvis de lykkes med det så er det ikke nødvendigvis at belønningen ligger i penger der og da, men at den ligger fremover i tid i forhold til en posisjon. Jeg tror det er veldig få som gjør det fordi de får belønning. (C1)

Informanten innrømmer også at de kanskje burde være flinkere til å oppmuntre ansatte til å komme med gode ideer.

Faktureringspress

Alle intervjuobjektene svarte at de tror faktureringspress er en hindring for innovasjon i selskapet sitt. Noen mente på sin side at det var en teoretisk motsetning, men at "[...] de som er flinkest til å drive frem initiativ, også ofte er de som fakturerer og selger mest". I selskap A mente A2 at det er positivt for tjenesteutviklingen at selskapet har et relativt lavt faktureringskrav til sine ansatte. A1 på sin side modererte denne uttalelsen og sa at faktureringskravet er lavt i teorien, men i praksis er selskapet et av selskapene med høyest faktureringsgrad.

4.5.3 Teknologi

Internverktøy

Alle intervjuobjektene fikk spørsmål angående IKT-infrastruktur og IT-verktøy. Samtlige ga uttrykk for at det internt burde vært bedre kunnskap om hvordan IT-verktøy kunne bedre driften. Software-bruken i selskapene går i all hovedsak på Office-pakken til Microsoft.

I selskap A ble det utdypet at de har en egen sosial plattform for internbruk i bedriften. Her kan ansatte drøfte problemstillinger og komme med konkrete spørsmål. I tillegg har de en egen delingsløsning for alt av metodeverk, salgspresentasjoner og liknende.

Konsulent B1 var spesielt opptatt av de dårlige IT-driftsforholdene i selskapet og fortalte om underinvesteringer i alt fra nettverk til hardware. "Mannen min er også leder i konsulentbransjen, og vi ser at konsulentbransjen, inkludert selskap B, investerer altfor lite i teknisk utstyr". På eget initiativ hadde B1 kjøpt eget hardware som hun så behov for i jobbhverdagen. Selskap B bruker Yammer som en intern kommunikasjonskanal, hvor ansatte kan diskutere problemstillinger og dele erfaringer. Yammer er et sosialt nettverk for bedriftsmarkedet, eid av Microsoft. Informanten pekte på at det er et klart generasjonsskille i bedriften, at de unge nedover i organisasjonen gjerne er mer vant med, og flinkere til å benytte seg av, IT-løsninger og ny teknologi. De eldre i organisasjonen er kanskje litt mer konservative i sitt syn på hvordan teknologi kan spille en rolle i selskapet.

Intervjuobjekt C1 fortalte at manglende kompetanse på teknologi som kan hjelpe selskapet er en hindring. Samtidig er det også tungvint på grunn av selskapsstørrelse og sikkerhet og få gjennom nye IT-løsninger, alt slikt skal utredes og evalueres før det kan implementeres. C2 erkjente at de er litt lite innovative på systemfronten, og kunne berette at han har tatt i bruk et eget prosjektstyringsverktøy på personlig initiativ. "Vi er laggards når det kommer til teknologi", sa C2. I likhet med B1 mente C2 at det var et generasjonsskille i bedriften når det gjaldt syn på teknologi.

Verktøy i bruk ut mot kunde

På spørsmål om bruk av nye IT-verktøy i samhandlingen med kunde, kunne selskap A fortelle at de foretrekker en tradisjonell tilnærming med mest mulig personlig kontakt. Det kom ingen eksempler på denne type verktøy, sett bort fra tradisjonelle verktøy som Office og skylagringsløsninger som Dropbox. Selskapet hadde også trenden med "big data" verktøy på radaren, men hadde ingen nærliggende planer om å ta slike verktøy i bruk. Big-data-verktøy referer enkelt sagt til programmer som kan nyttiggjøre og analysere store datamengder.

I selskap B ble det forklart at de bruker mer og mer videokonferanser som en del av det å jobbe med kunden. B1 mente dette er fordi kundene blir stadig mer bevisst på reisekostnader, og fordi selskap B sparer mye tid på å ikke reise omkring i Norge like mye. Utover videokonferanse har selskapet også tatt flittigere i bruk «crowdsourcing» som en måte å tilnærme seg prosjekter på. Med dette mente hun at det er vanlig for konsulentene å diskutere problemstillinger internt (f.eks. ved hjelp av Yammer), men også med andre deler av sitt personlige nettverk over LinkedIn eller mail. Konsulentselskapet har også begynt å

leke med "big data" verktøy i form av en social intelligence-løsning som kunne predikere sluttbrukertilfredshet hos kunden.

Hos selskap C er det satt ned en egen norsk gruppe som skal se på mulighetene for et nytt IT-verktøy som kan forenkle prosjektarbeidet med kunden. På dette feltet mente C1 at ting ikke skjer fort nok internasjonalt i systemet. Han argumenterte for at en slik type verktøy er mye mer effektivt og anvendelig enn mail, og på samme tid vil et slikt verktøy binde kunden til selskapet på grunn av økte byttekostnader. Informanten mente at denne type verktøy vil bli vanligere, og trakk også frem "data analytics" som et stikkord. "Teknologi kan hjelpe oss å levere på nye måter, istedenfor at vi ser på det som en ulempe".

4.5.4 Kunnskapsgenerering

Formell opplæring

Kompetanseheving blir sett på som en viktig del av det å tilby og utvikle tjenester. Samtlige intervjuobjekter nevnte at det blir stadig viktigere med spisskompetanse i markedet, det holder ikke lengre å selge generelle tjenester. Den formelle opplæringen av ansatte er relativt lik i alle selskapene våre. Selskapene har egne dedikerte utdanningsløp med kurs og faglig utvikling. Ansatte blir gjerne også sendt på konferanser og liknende.

I selskap A og B ble det nevnt at de ansatte kunne bli satt til å holde interne eller eksterne kurs på et fagområde, og dermed utvikle sin egen og andres kompetanse på den måten. Hos selskap C ble det avdekket at hver ansatt får dedikert 80 timer i løpet av året som personen skal bruke på kompetanseutviklingstiltak, som kurs og liknende..

Forskning og publisering

I de internasjonale systemene til B og C er det dedikerte forskningssentre som jobber med å utvikle tjenestoområder og gjennomføre studier i innenfor selskapets tjenestoområder. På denne måten skal selskapene bli oppfattet som nytenkende og langt fremme på sine områder. "Thought leadership" var et ord som ofte dukket opp i denne sammenheng. Hos selskap A, som ikke har noe internasjonalt nettverk, blir det gjort noe liknende akademisk arbeid rundt samarbeidet med den norske forskningsinstitusjonen.

I de to største selskapene virker det å være et fokus på det å skrive offentlige leserinnlegg og kronikker. B1 nevnte at ledere i hennes selskap direkte blir målt på den slags. Motivasjonen bak dette har likheter med det i avsnittet over, men skal også aktualisere selskapets tjenester i

markedet. Med andre ord skal de publiserte tekstene øke etterspørselen etter tjenestene til selskapet, særlig gjelder dette nye tjenester. Selskap A, på sin side, mener at denne type leserinnlegg ikke var noe å satse på fordi man frastøter seg potensielle kunder som er uenig i det som blir skrevet.

Knowledge management

Alle de tre selskapene har egne løsninger for knowledge management. Med knowledge management i denne sammenheng menes fangsten, utviklingen og delingen av prosjektkunnskap i selskapene. Knowledge management er relevant for utviklingen av tjenester. Både fordi man ”slipper å finne opp hjulet på nytt”, og fordi konsulentene kan bygge videre på de erfaringer som allerede er gjort på samme type prosjekter.

I alle tre selskaper mente de at knowledge management-systemet burde fungert bedre og bli bedre utnyttet. Spesielt gjelder dette de større internasjonale selskapene hvor en har tilgang på prosjektdatabaser fra store deler av verden.

Prosjektportefølje

Underveis i studien ble det avdekket at typen prosjekter selskapet påtar seg, sannsynligvis spiller en rolle for hvor innovativt selskapet er. Har selskapet prosjekter med stort kreativt spillerom, vil det nødvendigvis være større sjanse for at det skjer tjenesteutvikling i forbindelse med prosjektene. Er det derimot et rigid definert prosjekt, uten rom for de store avvikene, vil ikke dette virke veldig stimulerende på det å levere noe nytt. Intervjuobjektene ga uttrykk for at det særlig er offentlig sektor som utlyste oppdrag med klart definerte rammer og løsninger.

Casebedriftene virket å ha ulike grader av bevissthet når det gjelder sammensetning av prosjektportefølje. Alle de tre selskapene informerte om at de har omkring 50-50 private og offentlige prosjekter. B1 informerte eksplisitt om selskapet ikke har noe forhold til hvordan type prosjekt de påtar seg, og det var ingen bevisst holdning å spore. I selskap C forklarte C2 at han trodde selskapet hadde blitt mer og mer bevisste på det å ta på seg kapasitetsoppdrag versus strategioppdrag. Både A1 og A2 snakket om at deres bedrift har et veldig klart forhold til ulike type oppdrag. Selskapet tar først og fremst på seg ekspertiseoppdrag. Det er to årsaker til det, først mente de det er viktig for kompetanseutviklingen i bedriften, og for det andre så er denne type oppdrag det de ansatte syntes var mest spennende.

5. Diskusjon

Oppdelingen av dette kapitlet følger forskningsspørsmålets to-delte karakter. Studiens forskningsspørsmål kan betraktes som to-delt fordi første del handler om *hvordan innovasjonsprosessene utspiller seg*, og andre del handler *hva som påvirker disse prosessene*.

I den første delen av dette kapitlet vil det drøftes overordnet rundt innovasjonsprosessene i selskapene og drivkreftene bak disse. Funnene diskusjonen baserer seg på er de som var strukturert langs kategoriene: *drivkrefter*, *innovasjonsprosesser* og *innovasjoner*, i forrige funn-kapitlet. Disse kategoriene utgjør den horisontale akse av figur 2, og del 1 av dette kapitlet er derfor navngitt "den horisontale akse".

I del 2 vil det følge en mer dyptgående analyse av hvordan de innovasjonsrelevante aspektene påvirker, enten negativt eller positivt, innovasjonsprosessene internt i caseselskapene. Den andre delen av diskusjonen er derfor kalt "de innovasjonsrelevante aspektene".

5.1 Del 1 – Den horisontale akse



Figur 3 - Den horisontale akse

I denne delen vil det følge en overordnet diskusjon rundt drivkreftene for innovasjon, før funnene rundt de tjenesteutviklingsorienterte innovasjonsprosessene vil bli diskutert opp mot eksisterende forskning på området. Videre vil det komme en diskusjon knyttet til fraværet av innovasjonsprosesser i forbindelse med andre typer innovasjon. Selve resultatene av innovasjonsprosessene, altså innovasjoner, vil i liten grad bli diskutert direkte.

5.1.1 Drivkrefter

En viktig forklaring på graden av innovasjon kan finnes gjennom å se nærmere på drivkreftene til innovasjon. Drivkreftene kan beskrives som faktorene som initierer innovasjon. Funnene våre indikerer at det er begrenset med innovasjon i konsulentbransjen og at selskapene ikke endrer seg raskt nok. Dette er også i samsvar med en annen undersøkelse som er gjort på bransjen (Dagens Næringsliv, 2012). Et naturlig spørsmål å stille er derfor om drivkreftene for innovasjon er svake, eller om utfordringen heller ligger i at barrierene er for store.

I funn-delen ble det avdekket en rekke interne og eksterne drivkrefter. Av eksterne drivkrefter ble nye kundebehov og trender i markedet trukket frem, mens salgspress og internasjonalt nettverk var de viktigste interne. Det er verdt å merke seg at alle disse drivkreftene i stor grad er relatert til tjenesteutvikling. Bakgrunnen for dette kan selvfølgelig være at fokuset i intervjuene var feil, men det kan også være nok et tegn på hvor fokuset i konsultantselskapene ligger. Det ble flere ganger stilt spørsmål om selskapene eksempelvis hadde endret måten å jobbe på, tatt i bruk nye verktøy eller jobbet på internprosjekter, uten at det gav klare svar. Det kan tyde på at drivkreftene til innovasjoner på andre områder enn tjenester er svake eller ikke-eksisterende. Siden andre typer innovasjon gjerne vil være mer omfattende enn introduksjonen av nye tjenester, er det kanskje rimelig å anta at også drivkreftene må være av større proporsjoner. Det ble ikke nevnt mulige drivkrefter som direkte ville spille inn på for eksempel organisasjons-, eller prosessinnovasjon.

Selv om det var variasjon mellom casebedriftene, var de tjenesterelaterte drivkreftene åpenbart tilstedeværende. Casebedriftene la spesiell vekt på nye kundebehov og trender i markedet, men den internasjonale organisasjonen og salgspress var også viktige. Ifølge et selskap var kundene i tillegg nesten mer opptatt av nye trender i bransjen enn konsulenthusene. Siden alle konsulenthus har tøft salgspress må de derfor tilpasse seg disse trendene fortløpende. Når det er diskutabelt hvor stort fokus det egentlig er på tjenesteutvikling kan det allikevel settes spørsmålstegn styrken til disse drivkreftene. En forklaring vi har vært innpå tidligere kan være at hovedtyngden av prosjektene baserer seg på behov for konsulenter med erfaring på tilsvarende områder (Maister, 1993). Og når brorparten av etterspørselen går etter erfarne konsulenter innenfor et spesielt område er kanskje ikke drivkreftene for å endre tjenestene så sterke.

5.1.2 Tjenesteinnovasjon

Fokuset hva gjelder innovasjon i våre casebedrifter var i stor grad knyttet til tjenesteinnovasjon. For å kunne belyse forskningsspørsmålet om hvordan innovasjonsprosessene utspiller seg, er det interessant å sammenligne våre funn med eksisterende litteratur på temaet.

En av de få studiene som er gjennomført, er det Anand et al. (2007) som står bak. Dette er en omfattende studie nettopp på hvordan tjenesteinnovasjon foregår i konsulentselskaper. Funnene fra denne studien identifiserte fire kritiske og generiske elementer for utviklingen av nye tjenester. Elementene er *sosial struktur, differensiert ekspertise, organisasjonell støtte og beskyttelse fra andre interesser*. De fire elementene må deretter kombineres i spesifikke sekvenser for at innovative tjenester skal vokse frem og implementeres fullt ut (Anand et al., 2007).

Avhengigheten av enkeltindivider

Den tydeligste sammenhengen mellom litteraturen og våre funn er å finne i den *sosiale strukturen*, som forklarer motivasjonen for hvorfor enkeltindivider ønsker å ta initiativ og satse på utviklingen av en ny tjeneste. Alle caseselskapene understrekte nemlig avhengigheten av dedikerte individer for å skape og implementere nye tjenester. Disse ble omtalt som personer med driv, folk som tok initiativ og satset på utvikling av nye tjenester på egenhånd. Når denne avhengigheten av enkeltpersoner var så tydelig fra alle casebedriftene, var det derfor overraskende at det i så liten grad var belønningsstrukturer for å bygge oppunder disse initiativene. Det nærmeste man kom konkret belønning var at man i enkelte av selskapene ble evaluert på i hvor stor grad de bidro til utvikling av selskapet. I de tilfellene dette var positivt var belønningen en klapp på skulderen fra sjefen og antydninger om at dette ville telle positivt i vurderingen rundt opprykk senere.

Når det likevel viser seg å være en rekke eksempler på initiativ må motivasjonen ligge et annet sted enn i det konkrete belønningssystemet. I følge Anand et al. (2007) kan motivasjonen enten ligge i et ønske om å opparbeide seg et rykte som en kompetanseperson for å få mulighet til å delta på mer krevende prosjekter eller å få mer autonomi og kontroll av eget arbeid. En annen forklaring kan ligge i vissheten om at å utvikle en ny suksessfull tjeneste kan gi raskere opprykk og er en nødvendighet for å bli partner i fremtiden (Anand et al., 2007).

Hva gjelder opparbeidelsen av rykte som kompetanseperson, er dette noe vi ser igjen i denne studien. Beviset på at man hadde lyktes i arbeidet med tjenesteutvikling og salg var å få tildelt rollen som vi velger å kalle tjenesteleder. Denne rollen hadde ulikt navn i de ulike selskapene, men hadde stort sett samme betydning. Rollen innebar at man hadde ansvar for et tjenesteområde og måtte stå for utvikling og salg rundt denne. På denne måten bar man større ansvar og dermed også mer kontroll og autonomi over eget arbeid. Rollen virket å være noe de ansatte under toppledelsen strebet etter å oppnå. Samtidig som autonomi og ansvar motiverte, kan det også tenkes at motivasjonen var opprykk i selskapet.

Dette bringer oss inn på den neste store motivasjonsfaktoren for å ta initiativ til nye tjenester, utsiktene om opprykk i fremtiden. Opprykksmotivasjonen virket å være sterk for ansatte på mellomledernivå siden flere av informantene spesifikt nevnte opprykk som en sterk motivasjon for å satse på nye tjenester. Det er en kjensgjerning at konsulentbransjen er bygget opp slik at man jobber hardt i begynnelsen av karrieren uten nødvendigvis å få betalt tilstrekkelig, men med den forventningen om at man i fremtiden kanskje blir overkompensert for jobben i form av partnerskap (Maister, 1993). Og det er klart at hvis man får eierskap over en tjeneste og utvikler den til å bli lønnsom for selskapet, så styrkes sjansene for opprykk og eventuelt partnerskap i fremtiden. En idé for ledelsen hadde kanskje vært å være mer klar på forventningene og hva som skal til for å stige i gradene. En tydeliggjøring av hva som skal til kan være med å motivere ansatte til initiativ samtidig som det ikke vil koste selskapet noe.

Med konklusjonen om at det var en stor avhengighet av dedikerte enkeltindivider som katalysatorer for nye tjenester, burde formaliserte idéfangst-metoder vært vurdert i større grad for å redusere denne avhengigheten. Slik det var i dag, ble det på få måter plukket opp ideer fra kunder eller ansatte og iverksatt videreutvikling av de, med mindre de ansatte selv tok tak i dette. Med tanke på at det ofte er slik at de mest idérike menneskene gjerne sliter med å fullføre idéene sine, kunne man hentet det beste fra to verdener med å ta tak i gode idéer og latt selskapet som helhet utvikle de. Det hadde riktignok vært gjort forsøk på kreative sekvenser for å utvikle nye tjenester tidligere, men disse hadde visstnok vært resultatløse. Det er vanskelig å finne en god forklaring på dette, men det finnes utallige metoder for å plukke opp idéer og utvikle disse. Når betydningen av tjenesteutviklingen er så stor kan det likevel være verdt å fortsette søket etter en vellykket metode for idefangst, videreutvikling og verifisering.

At konsultentselskapene er avhengig av dedikerte enkeltindivider virker å være hevet over enhver tvil. På bakgrunn av dette er det nødvendig å gå nærmere inn på hva som motiverer ansatte til å ta initiativ til å utvikle nye tjenester. Vi har vært inne på ønske om større utfordringer, autonomi og opprykksmuligheter, men det kan også være andre kilder til motivasjon. Samtidig som man bygger oppunder initiativene kan det være fornuftig å finne metoder for å fange opp idéer fra kunder og ansatte slik at de som er mest skikket for å utvikle disse idéene kan gjøre det, men den vissheten om at kreative mennesker ikke nødvendigvis er de mest gjennomføringsorienterte.

Fremvekst og implementering av nye tjenester

For at initiativene til nye tjenester fra enkeltpersoner skal lykkes og implementeres fullt ut må de tre resterende elementene være tilstede. Initiativtakerne er avhengig av: 1) differensiert ekspertise, 2) støtte fra organisasjonen og 3) beskyttelse fra andre interesser, for å lykkes (Anand et al., 2007). Dette betyr dermed at mangel på disse elementene kan forklare hvorfor selskapene ikke lykkes i tjenesteutviklingen.

Beskyttelse fra andre interesser

Det å få alle de fire elementene på plass kan være en utfordring. Vi avdekket blant annet at det kunne være vanskelig å få den nødvendige støtten fra ledelsen for å kunne utvikle nye tjenester. I det ene selskapet kjente de seg igjen i utfordringen med at forsøk på å utvikle nye tjenester stoppet opp fordi andre partnere i selskapet hadde, om ikke identiske, så i hvert fall delvis overlappende tjenester eller interesser. Hvis ledelsen i selskapet ikke ga god nok beskyttelse mot disse partnerne kunne initiativet stoppe opp på grunn av negativt innstilte krefter i selskapet. Dette virket likevel ikke å være det største problemet, men det var heller ikke et tydelig fokus på å forhindre dette i de selskapene med partnermodell. Underliggende holdninger og instilling til nye initiativ vil ofte være vanskelig å avdekke. Det kan derfor være nyttig å tydeliggjøre støtten til de som ønsker å ta utvikle nye tjenester både i form av oppmuntring, men også gjennom mer konkrete tiltak. I selskapet uten partnermodell, selskap A, var dette problemet mer eller mindre fraværende. Dette var mye takket være at de ikke hadde partnere som beskyttet egne interesser og fokuset på det kollektive, som også ble tydeliggjort gjennom den kollektive bonusordningen. Det skal også nevnes at selskap A er studiens minste bedrift, så det er vanskelig å skille den eventuelle effekten av fravær av partnermodell fra effekten av liten avdeling med få ledere. Som vi kommer nærmere inn på senere kan en to-deling av bonussystemet, hvor det suppleres med en kollektiv bonus være et

virkemiddel som virker positivt for støtte til initiativtakere. En kollektiv bonusordning er nettopp kjent for å stimulere delingskultur og samarbeid.

Et annet effektivt virkemiddel som ble brukt for å skape legitimitet og støtte til nye tjenester var samarbeidsprosjekt med gode kunder. Hvor inngående samarbeidet med kunden var kunne variere, hvor det i noen tilfeller baserte seg kun på rene tilbakemeldinger eller sparring, mens det i andre tilfeller ble inngått prøvesprosjekter. Denne type samhandling er en av de mest effektive måtene å teste både behovet og kvaliteten på den nye tjenesten og et sterkt virkemiddel for å skaffe seg grunnlag for en videre utvikling (Anand et al., 2007). Selv om dette viste seg å være en konstruktiv og effektiv måte å utvikle nye tjenester, ble dette likevel ikke gjort så ofte av studiens bedrifter. Bakgrunnen var at det krevde mer ressurser og et svært godt forhold med kunden. For å få med kunder på nyskapende prosjekter som gir ny erfaring og legger grunnlag for nye tjenester er man avhengig av at de kjenner deg godt og stoler på at du kan gjøre en god jobb utenfor ditt spesialområde (Maister, 1993). Slike forhold har ikke selskapene nødvendigvis så mange av, og vi fikk bekreftet av selskapene at forsøksprosjekter kun var aktuelle hos helt spesifikke kunder. Grunnen til dette kan være at konsulenter stort sett spesialiserer seg på et område hvor de jobber for ulike kunder. For å oppnå et mål om flere innovative prosjekter er det derimot mer fruktbart med færre kunder, men flere ulike prosjekter for disse (Maister, 1993). Siden fokuset var på å fordype seg på et spesialområde og ikke på enkeltkunder kan dette være en forklaring på hvorfor denne tilnærmingen ikke ble brukt i større grad.

En annen forklaring på hvorfor slike kundeprosjekter var sjeldne var ressursbruken. En av forutsetningene for at kundene skulle ønske slike prosjekter var at kundene fikk lavere priser på prosjektet, noe som gjorde slike forsøk relativt dyre. Konsulenthusene lever av å selge timene sine og har derfor en begrenset mulighet til å gjennomføre prosjekter med så lave priser.

Selv om casebedriftene i all hovedsak ikke så på interne interessekonflikter som en utfordring for utviklingen av nye tjenester, er det viktig å fokusere på å beskytte og gi støtte til slike initiativ. En eventuell motstand mot nye overlappende tjenester kan være vanskelig å avdekke noe som understreker viktigheten av å tydeliggjøre av støtten og beskyttelsen av nye initiativ. Vi har sett nærmere på tiltak innenfor bonusordninger og bruk av kundeforhold for å dempe interessekonflikter og bygge legitimitet for nye tjenester, men dette er bare eksempler på mulige tiltak.

Differensiert ekspertise

For å lykkes i utviklingen av tjenestene er man avhengig av innovativ ekspertise som er komplementær med eksisterende kunnskapsbase (Anand et al., 2007). Det var tydelig at dette var noe casebedriftene anerkjente som viktig for å utvikle selskapene. Det var nemlig en klar satsing på utvikling av kunnskap for å kunne tilegne organisasjonen nødvendig kompetanse for å utvikle tjenestene. Her var det også store likheter mellom selskapene, hvor kunnskapsutviklingen først og fremst oppsto på to områder. Enten ved å utvikle kunnskap internt eller ved å hente den eksternt. Den interne kunnskapsutviklingen skjedde stort sett på to måter. Den første var at alle selskapene hadde grundig basisopplæring av ansatte for å kunne holde følge med den mer overordnede utviklingen i bransjen. Det andre og mye viktigere området var det som skjedde på prosjekt ute hos kunde hvor man utviklet mer spisskompetanse innenfor de tjenesteområdene man arbeidet på.

Selv om enkelte av selskapene påsto at man hadde tilstrekkelig kompetanse på alle områder for å tilby nye tjenester, kunne dette likevel virke som en utfordring. Kjernen i utfordringen kan være at det kunne være vanskelig å avdekke muligheter for nye lønnsomme tjenester på områder man ikke kunne nok om. Et eksempel her var bruk av nye digitale tjenester som *Big Data* hvor den ene bedriften forsto at dette var noe som kom til å komme, men var usikre på hvordan den kunne utnytte seg av dette. En måte som ble forsøkt for å løse dette, var som nevnt å hente kompetansepersoner utenfra. Selv om ansettelse av erfarne folk skjedde til stadighet, mislykkes de likevel ofte i utviklingen av nye tjenester. Det var nevnt flere eksempler hvor kompetente mennesker ble ansatt for å tilby nye tjenester, men sluttet etter kort tid fordi de ikke lyktes.

Når det også var vanskelig å få tilgang til innovative prosjekter som kunne lagt grunnlaget for ny kunnskap, virket det utfordrende å utvikle den nødvendige ekspertisen for å skape nye konkurransedyktige tjenester. Denne observasjonen kan være med å gi forklaring på hvorfor det ikke innoveres mer i konsulentselskapene. Likevel gir casebedriftene uttrykk for at det er stort fokus på utvikle denne ekspertisen både gjennom omfattende kursing og at de etterstreber etter å gjennomføre innovative prosjekter for kunder.

Organisasjonell støtte

Det siste generiske elementet, organisasjonell støtte, går i stor grad ut på om de nye tjenesteområdene blir tildelt tilstrekkelig ressurser for å kunne utvikle tjenestene (Anand et al., 2007). På dette området var funnene noe mer tvetydig. Selv om man la til rette for at

enkeltindivider kunne ”sneke nye tjenester og nytt metodeverk på bakbenken” var det ikke nevnt tilfeller hvor de ble tildelt ekstra ressurser i form av flere folk. Dette kan ha sammenheng med den store alternativkostnaden det vil være å sette folk som har anledning til å fakturere kunder for tiden sin heller skal jobbe med tjenesteutvikling. Det eneste tilfellet hvor dette ble gjort var når disse personene ikke var på prosjekt og dermed kunne bidra uten denne typen alternativkostnad. En eventuell støtte til slik utvikling skjedde derfor på frivillig basis. Med tanke på at det i alle selskapene var forventet at de ansatte skulle yte ekstra også utenfor normalarbeidstiden kan man på den andre siden si at man ga støtte og ressurser til tjenesteutvikling, men uten en eksplisitt belønning. Som vi har vært inne på tidligere vil en eventuell motivasjon for å likevel gjøre dette være en eventuell fremtidig opprykksmulighet eller rykte som en kompetanseperson innenfor det nye tjenesteområdet. Det overordnede bilde var likevel at det ikke ble tillagt stor organisasjonell støtte til tjenesteutvikling utover oppmuntring til enkeltindividene.

Overordnede erfaringer

Vi har erfart at utvikling av nye tjenester er utfordrende. Forsøket på å belyse innovasjonsprosessene i casebedriftene ved hjelp av de fire kritiske generiske elementene beskrevet av Anand et al. (2007) har gitt oss innsikt i konkrete utfordringer og forslag til mulige tiltak. Mønsteret med at selskapene er avhengige av dedikerte individer som katalysatorer for nye tjenester er tydelig. Videre ser vi at det er utfordringer med å gi disse initiativene tilstrekkelig støtte i form av komplementær ekspertise, støtte fra organisasjonen og beskyttelse fra eventuelle interessekonflikter. Fokus på disse områdene og presise tiltak kan bidra til øke innovasjonen i konsulentselskapene.

5.1.3 Øvrige innovasjonsprosesser

I denne delen vil vi gå overordnet gjennom innovasjonsprosessene knyttet til innovasjon innenfor prosess, markedsføring og organisasjon. I og med at funnene på nevnte områder var vesentlig mer begrenset er det mer hensiktsmessig å se disse samlet.

Det mest betydelige funnet av innovasjoner innenfor prosess, markedsføring og organisasjon er egentlig at det ble gjort få funn. I den grad det ble gjort funn var dette basert på individuelle initiativ og på ingen måte institusjonalisert i organisasjonen. Et hederlig unntak var kanskje innenfor markedsføring, hvor vi så antydninger til nyskaping. Det ble også erkjent at arbeidet med innovasjon innenfor spesielt prosess og organisasjon ble nedprioritert

mye på grunn av tøffe krav til å levere fakturerbare timer i det daglige og at det derfor var lite tid til å arbeide med interne forbedringer.

På spørsmål om hvorfor det ikke ble gjort forsøk på å utforske nye måter å organisere seg, eller nye måter å levere tjenester på, ble det uttalt at dette var områder nisjekonsulentselskaper var mer egnet til. Dette kan sees på som en bekreftelse av trenden vi har sett i konsulentbransjen de siste årene hvor selskapene trekker seg nærmere delen av markedet hvor marginene er høyest, og nedprioriterer områder med lavere lønnsomhet (Christensen et al., 2013). Erfaringer fra andre bransjer viser at når etablerte aktører trekker bort fra områdene med lavere marginer, legger dette til rette for mindre utfordrere. Utfordrerne har gjerne lavere kostnader, eller andre forretningsmodeller, og kan på sikt føre til sterk konkurranse om markedssegmentene med høyere marginer (Christensen, 2000).

Intervjuobjektene i denne studien forklarte at behovet for endring ikke var der, og at de var usikre på hvilke eventuelle endringer som kunne gjennomføres. Dette kan enten være et tegn på at det faktisk ikke er behov for å gjøre omfattende endringer, eller at man ikke vet hvilke muligheter som kan utnyttes. Det ble forelagt flere eksempler på forsøk på endringer, men at resultatene uteble. Dette ble sett på som bevis på at eksisterende metode fungerer bedre og at det derfor ikke var behov. Suksesshistorier er viktige i arbeidet med nye metoder og bruk av nye verktøy (Anand et al., 2007). Slike suksesshistorier gir legitimitet for en videre satsing på slike initiativ. Når forsøkene da mislyktes er det vanskelig å legitimere endring. Et viktig spørsmål er da hvorfor det ikke finnes slike suksesshistorier. Det finnes eksempler i andre bransjer, og når teknologiutviklingen er i stadig fremvekst er det vanskelig å se at ikke konsulentbransjen også skal ha nytte av dette. At alle selskapene i stor grad fokuserte på salg og kundekontakt kan være en viktig forklaringsfaktor. Avkastningen på å jobbe utredning av bedre interne IT-verktøy ble sett på som langt lavere enn inntektsbringende arbeid, da spesielt på kort sikt. Dette bringer inn en annen forklaring på manglende nytenking, nettopp kortsiktighet. Ved en kortsiktig investeringshorisont og et kortsiktig avkastningskrav, vil det nødvendigvis gå utover langsiktige initiativ. Konsulentbransjen er kjent for høy turn-over noe som betyr at få, inkludert partnere, ser for seg mange år i selskapene. Dette kan være en kilde for å forklare manglende suksessfulle endringsprosjekter innad i selskapene. Vi kommer tilbake til dette i neste delkapittel.

5.1.4 Oppsummering av del 1

Del 1 har fokusert på å besvare forskningsspørsmålets første del, nemlig hvordan innovasjonsprosessene utspiller seg. I dette delkapittelet har vi stadfestet av hovedtyngden av innovasjonene i konsulentselskapene er relatert til tjenesteutvikling. På bakgrunn av dette har vi derfor sett nærmere på hvordan innovasjonsprosessen er i tjenesteutviklingen og hvilke drivkrefter som ligger bak. Vi har også gått inn på andre typer innovasjoner. I og med at prosess-, markedsførings- og organisasjonsinnovasjon i stor grad var fraværende, fokuserte kapitlet seg i større grad rundt hvorfor det ikke innoveres mer.

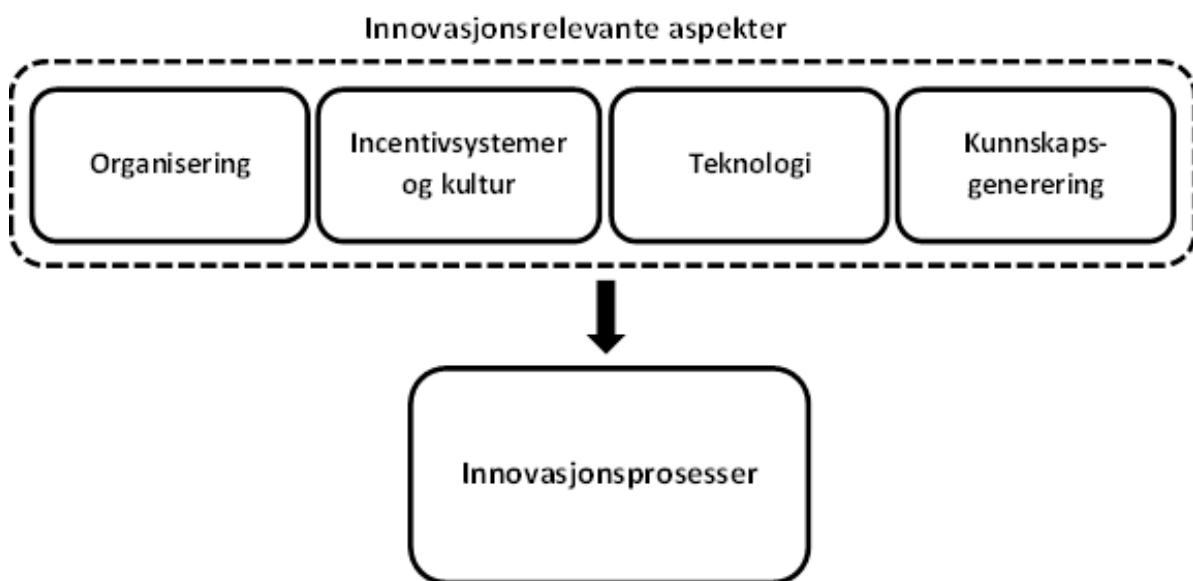
I innovasjonsprosessene rundt nye tjenester kan vi konkludere med at det er store likheter mellom hvordan denne foregår i våre selskaper, og det er som beskrevet i eksisterende litteratur på fagfeltet. En sterk avhengighet av dedikerte individer, tilgang på spisskompetanse, organisatorisk støtte i form personalressurser og beskyttelse fra andre interesser innad i selskapet. Mangel på støtte oppunder disse elementene kan i stor grad være med å forklare hvorfor vi ikke ser mer innovasjon i tjenestene. Hva som skal til for å påvirke disse elementene går vi nærmere inn på i neste delkapittel.

Vi ser at et økt fokus på å legge til rette for at enkeltindivider kan utvikle nye tjenester er en viktig faktor for å øke innovasjonstakten. For å få til dette er det nødvendig å sikre støtte til disse prosjektene i form av personalressurser, skjerming fra andre interesser og gi tilgang på nødvendig komplementær kompetanse.

Det overordnede svaret fra konsulentselskapene var at det er lite fokus på innovasjon. I den grad det innoveres er det i hovedsak av inkrementell karakter. Dette er i utgangspunktet ikke veldig overraskende. Forretningsmodellen til konsulentselskapene er mer eller mindre den samme i dag som for hundre år siden hvor det sendes en gjeng kunnskapsrike og kloke mennesker inn i en organisasjon for å bistå med løsninger på de største utfordringene (Christensen et al., 2013). På en annen side er det interessant at kunnskapsintensive konsulentselskaper med topp utdannede ansatte ikke endrer seg i større grad. Samfunnet er i stadig endring med økt globalisering, rask teknologisk utvikling og stadig nye behov uten av at dette har medført de store endringer for konsulentene. Mye tyder på at endringene nå må skje raskere (Dagens Næringsliv, 2012), noe som også ble bekreftet av informantene i studien. Ny teknologi gjør at man i fremtiden kan gjøre analyser som i dag blir gjort av konsulenter både billigere og raskere (Economist, 2014) og stadig mer kritiske kunder med

økende kompetanse krever mer enn tidligere. Vi ser nå tegn bevegelse i bransjen. McKinsey lanserte for en stund tilbake et svar på denne utviklingen med "McKinsey Solutions" (Christensen et al., 2013). McKinsey Solutions er en ny digital, standardisert måte å levere kunnskap og analyser på en kontinuerlig basis. Denne tjenesten ble skapt for å kunne utnytte de enorme mengdene med data som nå blir tilgjengelig på nett og for å tilpasse seg nye behov til fleksibilitet og kostnadseffektivitet hos kunder (Mauchard, 2014). Dette er sannsynligvis bare begynnelsen på endringene konsulentbransjen står ovenfor.

5.2 Del 2 – De innovasjonsrelevante aspektene



Figur 4 - De innovasjonsrelevante aspektene

I denne delen vil det bli diskutert hvordan, og i hvilken grad, de innovasjonsrelevante aspektene spiller inn på innovasjonen internt i selskapene. Videre diskuteres også betydningen av funnene som ble avdekket i studien.

5.2.1 Organisering

I litteraturen er det forsket mye på ulike organisatoriske elementers innvirkning på innovasjonen i et selskap. I våre intervjuer var det først og fremst størrelse og struktur som utviklet seg til å bli sentrale tema på dette området. Hvorvidt størrelse var en fordel eller en barriere fikk vi ingen klare svar på. Det er heller ikke entydige svar å hente fra forskningen

på denne problemstillingen (Damanpour, 1992; Aiken & Hage, 1971; Acs & Audretsch, 1987).

I selskap C, det største selskapet, mente de at størrelse var en fordel. Argumentet her var at de hadde mer ressurser, i form av konsulenter og penger, å bruke på andre aktiviteter enn fakturerbart arbeid. Dette argumentet finner en igjen i litteraturen og refereres gjerne til som «slakk i ressurser». Hvis en organisasjon har ledige ressurser vil dette slå positivt ut på graden av innovasjon i den tjenesteytende bedriften (Greenhalgh et al., 2004). I en konsulentbedrift, hvor de ansatte er så sentrale i innovasjonsprosessene, vil ledige konsulenter være viktig. En konsulentbedrift må ha en gitt faktureringsgrad (produksjon), si 80 %, for å opprettholde lønnsomheten på ønsket nivå. Et større konsulentselskap vil da ha flere ledige konsulenter (produksjonsmidler) til en hver tid, som kan settes til andre aktiviteter som for eksempel tjenesteutvikling. Som et resultat av dette kan vi peke på at store konsulentselskap har en slags innovasjonsmessig stordriftsfordel. Leder C1 mente at dette var en stor fordel for hans selskap, for på grunn av størrelsen av selskap C kunne de opprettholde ikke-fakturerbare aktiviteter. I mindre selskap derimot, mente han at slike aktiviteter bare kunne gjennomføres i begrensede tidsrom før konsulentene måtte fokusere på salg igjen.

Selskap A på sin side, den minste casebedriften vår, fortalte at de overkom denne tilsynelatende ulempen ved tilnærmingen de hadde til prosjektarbeid hos kunden. I dette selskapet foregikk tjenesteutviklingen i all hovedsak i forbindelse med fakturerbart arbeid. De to minste selskapene i denne studien forklarte i tillegg at de mente det var flere fordeler ved å være liten i en innovasjonssammenheng. Ved å være et lite selskap var endringer lettere og raskere å implementere, enklere å sette i gang og mindre kostbare. At det å være et lite selskap, med mindre formell og sentralisert struktur kan være positivt når det kommer til innovasjon, støttes av Damanpour og Gopalakrishnan (1998). De skriver at det blant annet at det kan være en fordel når det kommer til initiering av endringer og når det gjelder radikal og organisatorisk innovasjon. I selskap C ble det bekreftet at den lave smidigheten, som følge av organisatorisk størrelse, kunne være en hindring når det kom til det å raskt sette i gang nye initiativ. Typiske hindre nevnte informantene at var omstendige beslutningsprosesser og krevende implementeringsfase.

Et annet sentralt tema som ble diskutert under intervjuene var organisasjonsstruktur, og mer spesifikt samarbeid på tvers. Temaet handlet ikke bare om horisontalt samarbeid i selskapet i Norge, men også horisontalt mellom de ulike internasjonale kontorene. I en verden hvor

organisasjoner stadig blir flatere, er det ikke noe nytt med problemer knyttet til horisontalt samarbeid. En studie gjennomført av Ernst og Chrobot-Mason (2010) fant at 71 % av lederne som tok undersøkelsen syntes de horisontale grensene internt var de vanligste utfordringene å overkomme. Til sammenlikning var det bare 7 % som rangerte vertikale grenser som største utfordring. 86 % av lederne klassifiserte horisontalt samarbeid som ekstremt viktig, mens kun 7 % kunne meddele at de var effektive på det. I konsultantselskap kan det argumenteres for at utfordringene knyttet til samarbeid på tvers ikke er like store. En årsak til dette er at de ulike avdelingene og teamene har relativt like arbeidsoppgaver og kontorplassering. Siden ulike team og avdelinger internt er relativt uavhengig av hverandre for å produsere tjenester, kan det også tenkes at det ikke er like store krav til horisontalt samarbeid som for eksempel i en produksjonsbedrift. I alle våre casebedrifter fikk vi likevel eksempler på hvordan interessekonflikter internt kunne påvirke innovasjon. Det kunne ligge kontropolitikk rundt utviklingen av nye tjenester, hvis disse eksempelvis lå innunder en annen avdeling eller tjenestegrupes fagområde. Denne silo-effekten så ut til å bli forsterket når partnere kom inn i bildet, noe som også Anand et al. (2007) peker på. I løpet av intervjuene fikk vi ikke avdekket like mye på dette området som vi kanskje ønsket. Temaet kan fort være et ganske ømfintlig, men det er likevel interessant og bør undersøkes nærmere.

Vi avdekket også problemer med samarbeidet horisontalt over landegrensene. Det var særlig i selskap C det ble trukket frem som et hinder for innovasjon at det internasjonale nettverket ikke ble utnyttet i større grad. I selskap B var de derimot mer fornøyd, men trakk også frem problemer ved koordineringen sentralt fra. Mange av fordelene ved et internasjonalt nettverk for konsulenthuse kan sammenliknes med fordelene ved å ha en stor organisasjon i Norge. Nemlig at det er stordriftsfordeler knyttet til det å utvikle og gjenbruke tjenester. Den store kapasiteten av ressurser i det internasjonale nettverket ble trukket frem som en fordel når det kom til innovasjon. I selskap B brukte de også det internasjonale nettverket til å levere innovative tjenester. En klar problemstilling som utkrystalliserte seg i løpet av studiens fem intervjuer var om ikke de internasjonale nettverkene kunne virke som en sovepute rent innovasjonsmessig. Vi så tegn til at selskapene med internasjonale nettverk kanskje var mindre opptatt av endring internt, nettopp fordi de fikk denne typen impulser utenlands fra.

Et siste organisasjonsmessig funn er verdt å diskutere. Selskap B og C fortalte at det stadig ble vanligere å levere tjenester i samarbeid med andre selskap, enten i form av allianser eller som hoved- og underleverandører. Vi fant det dermed interessant at det ikke ble trukket frem

noen form for innovativt arbeid i disse settingene. Med alt fokuset på ”open innovation” og forretningsmodellinnovasjon, skulle en tro at det var spennende for selskapene å se på nye måter å levere tjenester på eller organisere seg i samarbeid andre organisasjoner.

5.2.2 Incentiver og kultur

Det er ikke gjennomført studier på hva slags effekter ulike incentivsystemer har i konsulentbransjen, noe som er uheldig. Konsulentselskaper har en rekke særtrekk som gjør temaet interessant, eksempelvis faktureringspresset, konsulentens/kunnskapens rolle i produksjon av tjenestene og utviklingen av selskapet, konkurransen om talent i bransjen, og en mulig tilstedeværelse av en noe individualistisk kultur. Vi vil allikevel drøfte mulige direkte, og indirekte, virkninger av incentivsystemer i våre casebedrifter, og diskutere hvordan dette kan påvirke innovasjonen internt. Hovedfokuset i denne delen vil ligge på variable belønningssystemer.

Variabel avlønning i Norge har økt i popularitet de siste tiårene. Mellom 1997 og 2005 økte andelen arbeidstakere i privat sektor som hadde fått utbetalt bonus fra 18 % til 28 % (Lunde & Grini, 2007). I dag estimeres det at omtrent halvparten av arbeidstakere i privat sektor er omfattet av en eller annen form for variabel avlønning (Bragelien, 2012). Andelen av konsulentbedrifter med innslag av variable avlønningssystemer er trolig enda høyere enn dette. Det kan tenkes at det er flere årsaker til at konsulentbedrifter benytter seg av bonusordninger. Ved å innføre bonusordninger ønsker en bedrift å få minst en av følgende effekter (Bragelien, 2005):

- 1) De ansatte jobber hardere
- 2) De ansatte jobber smartere
- 3) De ansatte tar bedre beslutninger
- 4) Bedriften tiltrekker seg bedre kandidater
- 5) Bedrifter beholder de beste ansatte

Det er rimelig å anta at de overnevnte fem punktene også gjelder for konsulentbedrifter. Med tanke på hensikten bak denne utredningen er det hensiktsmessig å dele listen opp i to deler. De første tre punktene dreier seg om ønsket å samordne de ansattes interesser med eiernes/ledelsens interesser. Kort fortalt går effektene ut på å få den ansatte til å utføre de oppgavene som er ønsket, samtidig som det blir ytt høy innsats. Punkt fire og fem blir gjerne referert til som ”sorteringseffekten”.

Sorteringseffekten er sannsynligvis en viktig årsak til at bonusordninger er utbredt i konsulentbransjen. Konkurransen om de beste kandidatene er absolutt høy mellom konsulentselskapene, og en individuell bonusordning vil da hjelpe på tiltrekningskraften på de beste kandidater, og de som har tro på egne evner. Videre kan det diskuteres hvordan dette påvirker innovasjonen i selskapet. Sannsynligvis vil det ha en indirekte positiv effekt på tjenesteutviklingen. Flinkere ansatte kan tenkes å bygge opp mer kompetanse og kunnskap, som igjen kan føre med seg positive virkninger på utvikling av nye og eksisterende tjenester. En annen side ved sorteringseffekten er å beholde ansatte som presterer godt. Selskapene fortalte hvor viktig det var å bygge opp spisskompetanse og ekspertpersoner i organisasjonen, og et individuelt bonussystem er noe som kan hjelpe til med å beholde disse personene. Kvaløy og Olsen (2012) bekrefter at effekten av å beholde de beste ansatte er spesielt viktig hvis ansatte kan ta med seg ideer, kompetanse eller kunder. Å ta med seg kunder er ikke like relevant i den type konsulentbedrifter vi har sett på, men det er i høyeste grad aspektene med ideer og kompetansen. Under intervjuene våre fikk vi flere eksempler på hvor stor påvirkning det hadde fått for tjenesteområder at en ekspert hadde sluttet. Konsekvensen kunne være at selskapet hadde blitt satt langt tilbake på dette tjenesteområdet, og ikke lengre kunne ligge i front å tilby det aller nyeste og beste.

De tre øverste punktene i Brageliens liste handler om å endre adferd i jobbsammenheng. Arbeidsoppgavene for en konsulent kan gjerne være varierende og komplekse. Det er da interessant å se at litteraturen forteller om at individuell bonus kan være problematisk når arbeidsoppgavene ikke er ensformige og klare. Det første problemet som dukker opp når det arbeidet består av flere ulike oppgaver, eller kan måles langs flere dimensjoner, er hva og hvordan arbeidet skal måles (Holmstrom & Milgrom, 1991). I våre casebedrifter med individuell bonus hadde de unngått problemet med å kun måle et fåtall parametere. Her var det først og fremst fakturerbar tid, og også noe på salg når du kom lengre opp i organisasjonen. Men det å kun basere bonusen på ett finansielt måltall kan fort vise seg å være problematisk det også (Bragelien, 2005). Det å basere bonusen på lett målbare parametere, uavhengige av hvor viktige de er for bedriften, vil vri oppmerksomheten til de ansatte bort fra de dimensjoner som de ikke blir målt på. Denne vridningseffekten er uheldig, for den kan vri oppmerksomheten bort fra aspekter som er vanskelig å måle, men som kan være viktige for den langsiktige verdiskapningen (Bragelien, 2011). I en konsulenthverdag kan det være en rekke ting, annet enn faktureringsgrad, som er viktig for den langsiktige utviklingen av selskapet konsulenten er ansatt i. Intervjuobjektene fortalte om

enkeltpersoners viktighet i utviklingen av nye tjenester. Samtidig ble det også stadfestet at de ansatte i liten, eller ingen, grad ble målt på tjenesteutvikling. Dette paradokset bør undersøkes nærmere for å finne ut hvor stor en eventuell vridningseffekt virker hemmende på ansattes motivasjon for å arbeide med tjenesteutvikling. Vi mistenker at vridningseffekten har ekstra effekt i konsulentbedriftene som måler på faktureringsgrad og salg, for på denne måten så blir fokuset på ekstern-orienterte forhold, og oppmerksomheten forsvinner kanskje fra det internt-anliggende.

Å måle ansatte på fakturerbartid i så stor grad kan også tenkes å ha negative effekter på tjenesteutvikling i seg selv. Når arbeidstakere jobber opp mot et belønnet mål på denne måten, vil de gjerne dreie seg mot egenskaper som forutsigbarhet og simplisitet i oppgavene de gjør (Pittman et al., 1982). Med andre ord så vil det være en fare for at konsulenter, som blir målt på fakturerbar tid salg, vil arbeide på en trygg og velutprøvd måte som de har erfaring med at selger eller tar godt med fakturerbare timer. Risikoviljen og viljen til å utforske har vist seg å bli mindre hvis oppgaver belønnes, eller som John Condry (1977) beskrev det: "Belønning er utforskningens fiende". Men selv om deler av academia mener at målpreget bonus ødelegger for kreativitet og utforskning, er det andre som mener det motsatte. Rousseau og Wade-Benzoni (1994) mener mer generelt at ytelsesbasert avlønning fører til incentiver for kreativitet og innovasjon. Å sette objektive måleparametere på aspekter som tjenesteutvikling, eller andre forhold som er vanskelig å kvantifisere, kan være vanskelig. Subjektive vurderinger av denne typen prestasjoner kan også føre med seg misnøye og en følelse av urettferdighet, noe som bringer oss over til diskusjonen mellom individuell og kollektiv bonusordning.

Hvis samarbeid er den naturlige arbeidsformen, og måleproblemer fremstår større på individ- enn gruppenivå, kan det være bedre med kollektiv bonusordning (Bragelien, 2012; Alchian & Demsetz, 1972). Det var akkurat denne argumentasjonen vi fikk høre fra casebedrift A som hadde en kollektiv bonusordning på avdelings- og bedriftsnivå, men ingen individuell avlønning (bortsett fra toppledere). Lederne i selskap A så uheldige virkninger ved individuelle bonuser blant annet når det gjaldt salg av kontrakter, hvor det raskt kunne oppstå konflikter og måleproblemer over hvem som faktisk hadde solgt en kontrakt hvis det var flere personer involvert. Informantene i selskapet fortalte også at den kollektive bonusen eksisterte for å underbygge en gruppe- og delingskultur, hvor det ikke skulle konkurreres om salg og liknende. I de to siste casebedriftene ble det på sin side argumentert for at det ville virke demotiverende å ha en bonus du i liten grad kunne påvirke selv. Det siste argumentet

kan sees som et bevis på kulturforskjellen i seg selv, men det samsvarer godt med teorien på området. Kollektiv bonus har kun en indirekte incentiveffekt, og denne effekten avtar med antall personer bonusmottakeren må dele ordningen med (Bragelien, 2012). Effekten refereres gjerne til ”gratispassasjerproblemet”, siden enkeltpersoner kan yte lavere innsats enn normalt og allikevel få bonus. I selskap A mente de på sin side at de hadde hatt stor suksess med innføringen av kollektiv bonus. Nå hadde sannsynligvis graden av suksess noe å gjøre med at management consulting-avdelingen kun var på 25 personer, men selskapet hadde også kollektiv overskuddsbonus som ble delt av alle de 350 ansatte i selskapet. Gruppekulturen selskapet hadde bygget opp mente informantene slo positivt ut på tjenesteutviklingen, noe som også kan understøttes av forskning (Lau & Ngo, 2004) De ansatte ble beskrevet som veldig samarbeids- og delingsvillige, de var også på å dele erfaringer mellom seg. Argumentet om gruppekultur ble også gjenspeilet i måten informantene lot være å understreke viktigheten av individuelle initiativ i tjenesteutviklingen på samme måte som vi observerte i selskap B og C. Selv om gruppebaserte bonusordninger kan være med på å styrke normene og verdiene til gruppen (Bragelien, 2005), kan også denne effekten ofte overvurderes. Overdreven tro på disse indirekte effektene trekker Bragelien (2005) frem som en av ti «bonustabber». Da er det interessant å se hvor fornøyd selskap A var med sin ordning, samtidig som denne type kollektive ordninger ikke er vanlig ellers i bransjen. Kanskje hadde det vært en ide for andre konsulentselskap å eksperimentere med kollektive bonusordninger i tillegg til individuelle.

Det bør også nevnes at det er andre typer incentiver enn variabel avlønning i konsulentbransjen. Flere av incentivene er beskrevet i del 1 av diskusjonskapittelet i forbindelse med artikkelen til Anand et al. Vi fikk fortalt av lederne vi intervjuet at disse incentivene også spilte inn på innsatsen ansatte la ned for eksempel i forbindelse med tjenesteutvikling. Det kunne være faktorer som status, annerkjennelse, økte sjanser for opprykk i selskapet, god tilbakemelding på evalueringssamtaler, eller mer verdifull posisjon i selskapet som følge av økt kunnskap. Hvor sterke effektene var i denne sammenheng er det vanskelig å si helt konkret uten å studere det nærmere, men alle vi snakket med ga inntrykk av at dette var solide mekanismer alle var klar over.

Det er usannsynlig å tro at konsulentselskap skal legge opp belønningssystemene sine etter tjenesteutvikling og innovasjon. Både fordi det er vanskelig å måle hva belønningen skal baseres på, og fordi det tar oppmerksomhet bort fra områder ledelsen kanskje mener er viktigere. Vi tror likevel ledere i konsulentbransjen kan bli flinkere til å symbolisere

viktigheten av tjenesteutvikling og tenke nytt. Leder C1 kom på tanken om å kåre månedens beste ide. Dette er akkurat en type tiltak vi tror vil hjelpe på vei med å skifte noe av fokuset over fra faktureringsgrad og salg, til utvikling av selskapet internt. Vi synes det var interessant med selskap A sitt kollektive bonussystem. Effekten av dette bonussystemet ble nok forsterket av at det var en liten avdeling det var snakk om, men det hadde uansett vært spennende å studere om det fantes liknende virkninger i andre konsulentselskaper. Kanskje konsulentselskapet skal gjøre som blant annet en god del banker har gjort, nemlig å etablere individuelle og kollektive bonusordninger?

5.2.3 Teknologi

Denne studien avdekket et betydelig fravær av IT-investeringer i casebedriftene. Vi fikk også eksempler på tilsvarende tilstander i øvrige konsulentselskaper. Dette synes vi er overraskende av flere grunner. For det første er det en digitaliseringsbølge som påvirker de aller fleste tjenesteytende bedrifter i samfunnet, men denne ser i liten grad ut til å ha truffet konsulentorganisasjonene og måten de leverer tjenester på. For det andre leverer alle våre casebedrifter tjenester knyttet til bedre utnyttelse av IT. Samlet sett leverer bedriftene tjenester knyttet til innkjøp, implementering, utskiftning av IT-systemer, samt rådgivning i forbindelse med optimalisering av diverse IT-aspekter og bruk av ny teknologi. På tross av dette fortalte intervjuobjektene at de manglet kompetanse in-house til å øke nytten av ny IKT. Bedriftene i denne studien mente lav investering i IKT var en klar hindring for innovasjon. Men i hvilken grad denne lave investeringen påvirker innovasjon, er det vanskelig å si noe konkret om uten en grundigere studie på området. Uansett er det nærliggende å anta at investering i internverktøy og software knyttet til tjenestelevering vil påvirke innovasjonen i selskapet forskjellig.

Anskaffelse av nye interne IT-systemer vil sannsynligvis i all hovedsak dreie som produktivitetshensyn. Det var først og fremst manglende teknologikompetanse som ble fremhevet som årsak til fraværet av IT-investeringer. En slik forklaring er helt sikkert en del av problemet, men kan det tenkes at det ligger andre årsaker bak? Kapland og Atkinson (1998) treffer frem en rekke problemer knyttet til beslutningsprosesser rundt investeringer i ny teknologi. Blant problemene som nevnes er det tre aspekter som er høyst relevante i denne sammenheng: *For kort investeringshorisont, vanskeligheter ved beregning av faktisk kostnad, og ikke-kvantifiserbare fordeler.*

Kortsiktighet i forretningsdriften har allerede vært diskutert flere ganger i denne utredningen. At denne kortsiktigheten også kan spille inn på investeringen i interne IT-verktøy, er det ikke noen tvil om. Når ledere blir presset til å møte kortsiktige budsjett eller mål, blir det fristende å redusere kostnader på software eller ny teknologi (Kapland & Atkinson, 1998). Hvis den daglige driften går greit nok i utgangspunktet, slik vi ble fortalt i intervjuene, er det kanskje enda mindre attraktivt å investere i ny software, spesielt hvis det ikke er store gevinster å hente de første par årene.

Det er ofte knyttet en betydelig usikkerhet til hvor mye investering i ny teknologi faktisk vil koste. En faktor er kostnaden for selve IT-verktøyet, men så må ressurser til f.eks. implementering, drift og opplæring også tas hensyn til. Konsulentbedrifter er fullstendig klare over dette siden de er involvert i samme type problemstilling gjennom flere av kundeprosjektene sine. I funn-delen forklarte vi hvordan intern-prosesser ble holdt til et minimum på grunn av den klare alternativkostnaden ved å ikke ha konsulenter ute å fakturere timer. Hvis et konsulentselskap skulle satt av tid for ansatte til å sette seg inn i, eller implementere, et nytt software, ville det raskt medført store kostnader.

Også fordelene i å investere i ny teknologi kan være vanskelige å beregne. Flere av mellomlederne vi intervjuet var frustrerte over manglende grad av modernisering. Men hvor lett er det egentlig å beregne gevinsten av å anskaffe et CRM-system eller en smartere timeførlingsløsning? I en bransje hvor de ansattes tid er så sentral i bedriftens verdiskapning som i konsulentbransjen, burde kanskje selskapene i større grad vært interessert i å minimere tid brukt på administrative aktiviteter. Strauss og Samkharadza (2011) viser hvordan "financial and business services" er den tjenestesektoren hvor IKT-investeringer har hatt størst påvirkning på arbeidskraftsproduktiviteten i periodene 1995-2001 og 2001-2007. Det er verdt å merke seg at den største produktivetsgevinsten kom i den første tidsperioden, og at produktivetsgevinsten er langt høyere i USA enn i Europa.

Konsulenttjenester har i likhet med de andre tjenestemrådene innenfor finansielle og forretningsmessige tjenester, opplevd en produktivetsøkning som følge av fremveksten av IKT siden midten av 90-tallet. Det er allikevel grunn til å anta at det ikke er i konsulenttjenestene den største produktivetsgevinsten i denne tjenestesektoren har kommet. Sannsynligvis har de største gevinstene oppstått i forbindelse med tjenester hvor ny teknologi har ført med seg en betydelig grad av automatisering eller forenkling av tjenesteleveringen. Som nevnt i første del av dette diskusjonskapittelet har ikke ny teknologi

ført med seg nye forretningsmodeller blant konsulentselskapene. Ved å utforske nye forretningsmodeller, bygget på ny tilgjengelig teknologi, mener vi at det ligger et spennende potensiale for radikal innovasjon i bransjen. Dette støttes av Kapland og Atkinson (1998) som skriver at ny prosessteknologi, særlig den informasjonsintensive, tilbyr muligheter for radikal endring i måten selskapet opererer på. Casebedriftene hadde i liten grad begynt å utforske mulighetene ny software gir i forbindelse med leveranse av eksisterende, og nye, tjenester. Aldri før har denne problemstillingen vært like relevant som nå. Fremveksten av software-as-a-service (SaaS) har fjernet mye av infleksibiliteten og kostnaden ved software (Gold et al., 2004) og vil begynne å konkurrere mot tradisjonelle aktører innen ”business process outsourcing” (BPO) (Dubey & Wagle, 2007). Dette mener vi burde få varsellampene til å lyse hos flere konsulenthush. Det er heller ingen ting som tyder på at tjenesteorientert software vil bli mindre relevant i årene som kommer. Enterprise application markedet for SaaS er estimert til å ha en vekstrate på 17,2% i 2015, opp til en totalinntekt på 22,1 Mrd. USD (Mertz et al., 2012).

5.2.4 Kunnskapsgenerering

Viktigheten av spisskompetanse er en gjenganger blant casebedriftene i dette studiet. For selv om konsulenter får betalt for deres tid, er det kompetanse de selger (Maister, 1993). En følge av dette er at det er de ansattes ekspertise, kunnskap og ferdigheter sammen med selskapets metodikk og fremgangsmåter som er selskapet viktigste eiendeler (Kubr, 2002). Selv om kompetansen selskapet og deres ansatte har stor verdi, forringes verdien raskt hvis den ikke videreutvikles (Maister, 1993). Dette understreker viktigheten og verdien av evnen til å tilegne ny kunnskap som legger grunnlaget for tjenesteinnovasjon.

Praksisen for kunnskapsgenerering vi avdekket hos casebedriftene er i tråd med det litteraturen viser (Maister, 1993). Hvis selskapene ønsket å utvikle en ny tjeneste i et nytt marked, var strategien å ansette en kompetanseperson for å bygge opp tjenesten. Hvis juniorene trengte å utvikle ferdigheter på nye områder så var seminarer eller konferanser veien å gå. Det ble lagt mye ressurser i de formelle opplæringsprogrammene. Juniorressursene måtte gjennom en rekke kurs på generelle management consulting-ferdigheter, mens de lenger opp i systemet deltok på mer spesialiserte kurs og konferanser. I den ene bedriften var dette kravet tallfestet i 80 timer i året. Denne formelle opplæringen er viktig og sørger for at man holder seg oppdatert på hva som skjer innenfor utvalgte områder,

men dette er bare en del av den samlede kompetanseutviklingen selskapene er nødt til for å holde utvikle seg.

Den kanskje viktigste kilden til kompetanseutvikling skjer i arbeid med kunde, noe som ble bekreftet av informantene. Utviklingen baseres på den erfaring vi bygger på de problemstillingene kundene har”. Dette understreker hvor viktig arbeidet med kunden er for å skape nye tjenester. Gjennom oppdrag for kunder får konsulenter tilgang til både kundenes problemer og løsninger i forskjellige kontekster. Dette gir en unik mulighet til å kombinere denne kunnskapen fra ulike aktører på nye måter og til nye steder og dermed legge grunnlaget for nye, innovative tjenester (Ofek & Sarvary, 2001). Når det er sagt er det riktignok store forskjeller på hvor mye ny kunnskap som utvikles i ulike kundeprosjekt. Mens typiske ekspertiseprosjekter krever nytenking og kreative løsninger, vil erfarings- og prosedyreprosjekter i større grad basere seg på eksisterende kunnskap og at man gjennomfører prosjektene effektivt og uten problemer.

En følge av dette er at en av de viktigste avgjørelsene i utviklingen av humankapitalen er utvelgelsen av kundeprosjekter (Maister, 1993). På dette området var det varierende fokus fra casebedriftene. Mens bedrift A i stor grad konkurrerte om ekspertiseprosjekter, tok bedrift C i langt større grad prosjekter basert på erfaring og prosedyrer. Om dette var en bevisst strategi eller et resultat av at det var enklere å vinne disse oppdragene kom ikke klart frem. Likevel stadfestet alle at hvis lønnsomheten i oppdraget var god, var formen på prosjektet underordnet. Dette kan indikere at fokuset på valg av kundeprosjekt ikke var så sterkt og strategien bak ikke var fullstendig implementert.

Selv om de akkumulerte og løpende erfaringene fra kundearbeid blir sett på som en nøkkelkilde i utviklingen av ny kunnskap (Werr, 2012) og at graden av kunnskapsutvikling avhenger av type prosjekt, er det utfordrende å nå målet om riktig prosjektportefølje (Maister, 1993). Prosjekter som inneholder en stor andel nybrottsarbeid kan ofte være de minst lønnsomme prosjektene. Dette er fordi kundene ofte har lavere betalingsvilje for prosjekter de ikke vet utfallet av og at konsulentselskapene har høyere kostnader fordi det kreves mer bruk partnerressurser (Maister, 1993). Strategien om å ta på seg innovative prosjekter til en redusert pris ble brukt aktivt av bedrift A og B, men var fraværende hos bedrift C. Selv om disse prosjektene på kort sikt var lite lønnsomme, kunne verdien av den opparbeidede kompetansen og å bruke vellykkede innovative prosjekter som referanser til salg senere være stor. Selv om de to selskapene fortalte at de brukte denne strategien aktivt

var det likevel få eksempler på slike prosjekter de siste årene. Dette kan indikere at andelen av innovative prosjekter likevel er marginal.

Om andelen slike prosjekter bør økes er en avveining om bedriften ønsker å investere i dag for å øke lønnsomheten i fremtiden eller om høy lønnsomhet i dag er viktigere. Et argument mot å investere ressurser i slike krevende og lite lønnsomme prosjekter er den kortsiktige tankegangen i konsulentbransjen. Vi vet at gjennomtrekket av arbeidskraften er stor i konsulentbransjen og ligger på 15-20% i året (Batchelor, 2011). Dette gjør at både ansatte på lavere nivå og partnere ikke tenker mange år frem i tid. De som skal forlate selskapet i nær fremtid er ikke interessert i å investere i prosjekter som ikke vil gi avkastning mens de fortsatt er der. Et argument for å gjøre slike investeringer derimot er at talent tiltrekkes og motiveres av utfordrende og nyskapende arbeid (Chambers et al., 1998). Dyktige og kompetente ansatte med den nyeste kunnskapen kan kreve større kompensasjon fra kundene for tjenestene sine (Maister, 1993) noe som vil føre bedre lønnsomhet i selskapet. En viktig oppgave i ledelsen er derfor å styre hvilke type prosjekter man jobber på for å oppnå den optimale vektingen.

Kunnskapsdeling

For at man skal kunne oppnå den fulle verdien av å satse på kunnskapsutvikling ved hjelp formell opplæring og innovative prosjekter, er det viktig å dele kunnskapen innad i selskapet. Uavhengig av strategisk fokus må konsulentene ha tilgang til alle mulige kilder til informasjon, enten fra dokumenter eller fra andre ansatte i selskapet (Kubr, 2002). Ingen konsultentselskaper har råd til å finne opp hjulet på nytt til hvert nye prosjekt når det finnes ferdige løsninger og tidligere erfaringer fra liknende prosjekter i selskapet. Dessuten forventer kundene at konsulentene tilbyr ekspertisen til hele selskapet (Kubr, 2002). Selv om alle presiserte viktigheten av et Knowledge Management system (heretter KM system), var det likevel en gjenganger at forbedringspotensialet på dette området var stort. Spesielt gjald dette de internasjonale selskapene som hadde større potensiale av å hente erfaringer og ekspertise fra kontorer i andre land.

Bakgrunnen for hvorfor systemet ble utnyttet dårlig var at man så mindre nytte av å lage referanser og legge inn erfaringer i systemet enn å jobbe med kundearbeid. Erfaringene viste at de selv heller ikke hadde stor nytte av å hente ned materiale fra KM systemet og ble derfor en unyttig plikt, heller en produktivitetsskapende arbeid. En viktig forklaring på hvorfor systemene ikke fungerer kan være incentivsystemet (Kling, 1999). Når konsulentene blir

målt og evaluert på salg og fakturerbare timer og ikke på arbeid med å dele kunnskap og erfaring gjennom KM systemet prioritetens dette i liten grad (Kling, 1999). Organiseringen av selskapet var også en viktig forklaring på hvorfor systemet ikke fungerte bedre. Selv om både bedrift B og C var del av store internasjonale selskaper var praksis for kunnskapsdeling forskjellig. Bedrift B var organisert som et selskap hvor ansatte fra flere land ofte arbeidet sammen på prosjekt ulike steder. Siden de var organisert som et selskap var det et sterkt fokus på å overføre kunnskap og erfaringer fra prosjekt i et land til andre land. Dette kunne både spare kostnader og gi bedre tjenester til kundene i Norge. I motsetning til bedrift B var bedrift C organisert som selvstendige selskap i hvert enkelt land med liten bruk av ressurser på tvers av land. Dette førte til at færre så nytten av å bruke KM systemene både dele kunnskap med andre og hente inn kunnskap fra andre steder.

KM systemet er viktig for å redusere tidsbruk til tilbud, utvikling av nye tjenester og effektivisering av ressursbruken til prosjekter (Maister, 1993) og bør derfor være strategisk satsing for alle kunnskapsbedrifter. For å øke bruken av KM systemer og kunnskapsdeling generelt er incentiver og god organisering av arbeidet med en klar strategi faktorer som påvirker bruken (Kling, 1999). Casebedriftene bør på bakgrunn av dette inkludere kunnskapsdeling som en del av evalueringen av ansatte samt å organisere arbeidet med klare ansvarsområder. Samtidig kan det være nyttig å skille på hvilke type prosjekter man lagrer data og erfaringer fra. Ekspertiseprojekter med stor grad av innovativt arbeid bør legge mye ressurser i å dokumentere erfaringer, mens erfaringsprosjekter som er gjort mange ganger tidligere sannsynligvis ikke trenger samme grad av dokumentasjon.

5.2.5 Oppsummering av del 2

I del 2 har vi drøftet utredningens funn under hver av de fire innovasjonsrelevante aspektene. Forskningsspørsmålet er belyst gjennom diskusjonen av hvordan, og i hvilken grad, aspektene påvirker innovasjonsprosessene internt i selskapene.

Først ble det pekt på hvordan de organisasjonsmessige forholdene kunne påvirke innovasjon. En gitt selskapsstørrelse viser denne studien at kunne påvirke innovasjon både negativt og positivt. Det stilles videre spørsmålsteget ved om internasjonal organisasjon kan virke styrkende eller sløvende på innovasjonsarbeidet hos kontorene i Norge. Til slutt påpekes det uventet at samarbeid med andre bedrifter i liten grad påvirker innovasjon.

Videre diskuteres det incentivsystemers og kulturs påvirkning på innovasjon. Her avdekkes noen interessant forskjeller mellom kollektive og individuelle bonusordninger innvirkning på kreativitet, innsats og samarbeid. Slik vi ser det burde det være anledning for selskapene til å utforske disse forskjellene nærmere.

Teknologi viste seg i all hovedsak å være en hindring for innovasjon i denne studien. Det er ganske tankevekkende, i og med at det motsatte definitivt kunne vært en mulighet. Årsaken til at teknologi betraktes som en hindring viser seg å være mangel på kunnskap og investeringer. Investering i IT-løsninger og utforskning med ny teknologi ser ut til å stadig bli mer aktuelt for konsulentselskaper, og potensialet for innovasjon her er utvilsomt stort.

Avslutningsvis drøftes viktigheten av kompetanse og kunnskapsdeling for tjenesteinnovasjon, samt strategier for å heve nivået på kompetanseheving og kunnskapsdeling.

6. Studiens betydning i forsknings- og næringslivssammenheng

I dette kapitlet presenteres utredningens betydning for næringsliv og videre forskning. Først trekkes implikasjonene for ledelsen i konsulentselskaper frem, deretter presenteres implikasjonene for videre forskning på området. Avslutningsvis drøftes de forskningsmessige svakhetene ved denne studien.

6.1 Implikasjoner for ledelsen i konsulentselskap

På tross av at dette er en eksplorativ studie, og dermed er noe overordnet og lite spesifikk av natur, mener vi at den har avduket flere momenter som er høyst relevant for ledelsen i konsulentbedrifter. Disse momentene er presentert i punktene under.

- Det var overraskende lite formelle eller strukturerte mekanismer rundt innovasjonsprosessene i bedriftene i denne studien. Vi mener det burde være en mulighet for selskapene, særlig de med en viss størrelse, for å se på måter å opprette enkle formaliteter knyttet til dette området. Eksempler på dette kan være at en sikrer seg for at man får ideer fra kunden hva selskapet kunne gjort annerledes, eller sikrer at ansatte sender inn ideer om hva som bør gjøres annerledes internt. Dette er forslag som ikke bare direkte vil sikre de innledende aktivitetene av en innovasjonsprosess. Forhåpentligvis vil dette også ha en symboleffekt som sier at "vi ønsker å gjøre noe nytt", og er med på å skape en kultur for innovasjon i selskapet. I denne sammenheng mener vi også selskapene bør ha en mer bevisst holdning til avhengigheten av individuelle initiativ når det kommer til tjenesteutvikling, og kanskje også hvordan disse initiativene kan kanaliseres mot andre potensielle innovasjonsrettede aktiviteter i selskapene.
- Kortsiktig forretningsperspektiv ble trukket frem som en hindring for innovasjon i alle casebedriftene. Det er tydelig at det kan være fordelaktig å ha et kortsiktig perspektiv i en bransje hvor markedet og trender endrer seg raskt. Men vi mener det kunne vært nyttig for bedriftene å utrede hvorvidt det eksisterer en for kortsiktig tankegang, og hvordan dette i så fall påvirker investeringer i for eksempel teknologi eller nyskapende aktiviteter.
- Vi mener også at selskapene i større grad burde utforske mulighetene for mer omfattende innovasjon enn tjenesteinnovasjon. Mer spesifikt mener vi selskapene burde undersøke

nye forretningsmodeller, og bruk av teknologiske verktøy i samhandling med tjenestetilbudet. Kanskje er det mulig å etablere nye gode måter å levere tjenester på eller organisere bedriften. Hvis mangel på teknologikunnskap er et hinder, så vil antakeligvis det å inngå et samarbeid med en teknologibedrift være en god ide. Hvis ikke hindringene overkommes nå, blir de sannsynligvis bare enda større med tiden. Selskapenes tjenestegrupper var allerede etablerte arenaer for tjenesteinnovasjon, det er sannsynlig at den samme arenaen kunne vært brukt til å se på blant annet prosessinnovasjon (altså hvordan tjenestene leveres).

- Belønningssystemer er et sterkt økonomisk styringsverktøy. Konsulentbransjen er en bransje hvor det allerede i utgangspunktet er mye fokus på arbeidet ute hos kunde. Vi mener derfor at konsulentselskap bør være ekstra oppmerksomme på hvordan individuelle bonusordninger, basert på faktureringsgrad ol., vrir fokuset ytterligere bort fra internt anliggende. Å ha fokus ute hos kunde er selvsagt ikke negativt for en konsulentbedrift, men det må bemerkes at dette kan påvirke for eksempel fokuset på interne forbedringsprosesser negativt. Siden bruken av samme bonussystem kan virke forskjellig i ulike selskap, mener vi at konsulentselskap burde se på muligheten for å ta i bruk nye bonusordninger. Det er mulig at konsulentbransjen kan ha noe å lære fra andre bransjer som bankbransjen hvor det gjerne kombineres kollektive og individuelle bonusordninger. Når det gjelder andre incentivsystemer, så tror vi at det hjelper på fokuset rundt innovasjon å ha denne typen parametere som en del av evalueringsskjemaer av ansatte.
- Måten selskap B utnyttet sitt internasjonale nettverk på, og hvordan dette styrket innovasjonsprosessene i selskapet, synes vi var interessant. Det å få til bedre samarbeid på tvers av landegrensene er sikkert stadig oppe på agendaen hos store internasjonale konsulentselskap. Vi vil allikevel trekke frem dette elementet siden det så ut til å være avgjørende for hvordan det ble tilbudt nye tjenester, men også for tilbudet av innovative tjenester gjennom nettverket og utviklingen av spisskompetanse. Er det problemer med samarbeidet internasjonalt er lite sannsynlig at dette kan fikses med enkle grep, men vi tror det hadde vært hensiktsmessig å starte samarbeid med de nærmeste nabolandene. Dette er sannsynligvis også kontor som står overfor mye av de samme utfordringene i relativt like markeder. Et samarbeidsinitiativ med mål å finne innovative fellesløsninger på utfordringene, og bygge videre på hverandres erfaringer, kunne vært en god satsning.

-
- Som et ledd i det å bli mer oppmerksom på innovasjon internt i selskapet, bør ledelsen i et konsultentselskap strebe etter å ha et bevisst forhold til hva slags prosjekttyper de har i prosjektporteføljen og hva slags innvirkning sammensetning har. Prosjekttype dikterer på mange måter spillerommet for innovasjon. En portefølje med mange rigide prosjektoppdrag vil gi få muligheter for å gjøre noe innovativt i tjenesteproduksjonen eller –leveransen. Mange ekspertiseoppdrag styrker kompetansen hos de ansatte, spesielt hvis det er en aktiv administrering av hvem som får hvilket prosjekt, noe som igjen kan virke positivt på tjenesteutviklingen.
 - Kompetanseheving generelt fant vi ut at var overraskende lik i alle bedriftene. Dette tror vi er et område konsulentbedrifter etter hvert kan begynne å tenke litt nytt på. Online læringsplattformer er virkelig i vekst om dagen, og kanskje vil det oppstå unike muligheter til å effektivt og kostnadseffektivt kurse ansatte gjennom denne typen løsninger. For de store internasjonale konsultentselskapene bør det være mulig å lage interne heldigitale læringsplattformer.
 - Problemene med effektiv utvikling og bruk av knowledge management-systemer var noe vi fikk beskrevet i alle casebedriftene våre. Vi tror det hadde vært lurt å tenke nærmere gjennom kostanden versus nytten av denne typen systemer før en bruker mye ressurser på å utbedre de. Spesifikt mener vi at det med fordel kunne vært tenkt nærmere gjennom hvordan knowledge management-systemer kan bidra til tjenesteinnovasjon og ikke bare erfaringsdeling.

6.2 Implikasjoner for videre forskning

Det er klart at det vil være aktuelt å skalere opp denne studien for å sikre at funnene våre virkelig er generaliserbare for bransjen. Ikke bare er det aktuelt å øke antall casebedrifter, men også antall informanter for å kvalitetssikre dataene i større grad. En større studie vil kunne sannsynligvis også avdekke flere sammenhenger og mer detaljerte aspekter.

Denne utredningen har en relativt vid innfallsvinkel og forfatterne håper således på at den kan så frøene for flere, mer dyptgående studier. Fire naturlige tema for videre forskning mener vi vil være de innovasjonsrelevante aspektene.

1. Det organisatoriske aspektet burde studeres nærmere i sammenheng med innovasjon. I litteraturen finnes det allerede mye forskning på organisasjonsstruktur og innovasjon. Det er organisatoriske særtrekk i en konsulentbedrift som gjør at vi allikevel mener dette er et tema som vil være interessant å forske videre på. I et konsultentselskap tilbringer de ansatte relativt sett lite tid i egen organisasjon, det er mye teamarbeid og mange liknende avdelinger. I tillegg det som regel en flat struktur med få vertikale ledd, og de ansatte ganske homogen bakgrunn. Alle disse elementene peker på det bør være mulig å avdekke unike funn på dette området. Et annet tema som går an å forske mer på er de internasjonale nettverkens påvirkning på innovasjonsaktivitetene i Norge.
2. Belønningssystemer i konsulentbransjen mener vi også absolutt er et tema som bør studeres nærmere. De seneste ti-årene har variabel avlønning blitt mer populært, og det har derfor også blitt et mer populært forskningstema. Det som er interessant er at forskning har avdekket at bonusordninger stort sett implementeres i en nærmest eksperimentell ånd, og samme ordning kan ha vidt forskjellige effekter i to forskjellige selskap. I konsulentbransjen er det stor utbredelse av bonusordninger, samtidig som bransjen er kjent for en individualistisk kultur og salgssentrisitet. Det bør være interessant å se nærmere på vridningseffekter og resultatet av forskjellige bonusordninger i konsulentbransjen, og deretter se hvordan dette påvirker grad av innovasjon internt i et selskap. Her er det en rekke mekanismer og tema å ta for seg: Kultur, deling og samarbeid, tiltrekke og beholde talent, individuell vs. kollektiv bonus osv.
3. Denne studien avdekket flere momenter rundt teknologibruk i konsultentselskaper. For å bygge videre på dette, mener vi det hadde vært interessant og sett på to konkrete tema. Først og fremst kunne en studert i om konsulentbransjen virkelig henger etter når det kommer til investering i, og bruk av, teknologi. Og potensielt hvordan dette påvirker innovasjonskraft eller forhold til kunder. Det andre temaet som er relevant er generasjonsskillene vi fikk beskrevet innad i casebedriftene. Hvis en større studie kan avdekke at det er store forskjeller på ung og eldre når det kommer til teknologibruk og -syn i konsulenthuse, kanskje det kan avdekkes mulige løsninger på dette problemet.
4. Kunnskapsaspektet er et bredt tema, med mange potensielle videre retninger. Ett interessant forskningsobjekt kan være hvordan knowledge management-systemer eller kunnskapsdeling påvirker graden av innovasjon i et selskap. Et annet tema kan være å

gå i dybden på hvordan kompetanseheving spiller inn på tjenesteutviklingsevnen i konsulentselskapene.

Vi har i all hovedsak forsket på det internt anliggende i casebedriftene våre. For videre forskning kan det være et poeng å via større oppmerksomhet til samspillet mellom det som skjer ute hos kunde og innovasjonsprosessene internt. Vi fikk bekreftet fra alle casebedriftene at arbeidet hos kunde var det viktigste for tjenesteutvikling, men vi klarte ikke å avvikle hvordan dette samspillet utspant seg.

Et annet tema som det var vanskelig å utforske detaljert i denne studien var funnene knyttet til kortsiktig tankegang i bransjen. Alle casebedriftene anså det kortsiktige forretningsperspektivet som et hinder for innovasjon. Vi tror det kunne vært interessant å forsket på hvordan denne kortsiktige tankegangen påvirker investeringsbeslutninger spesifikt, men også andre operasjonelle og strategiske beslutninger.

Avslutningsvis vil vi også oppfordre videre studier på rundt innovasjon og management consulting-bransjen til å prøve å avdekke andre potensielle innovasjonsrelevante aspekter. Vi har allerede vært inne på kundearbeidet over, men hva med mer fokus på ledelsesaspektet i bedriftene eller markedsstørrelsen i Norge?

6.3 Begrensninger ved utredningen

Som en del av mastergraden i økonomi og administrasjon ved NHH har vi lagt ned et semester i denne oppgaven. Det har vært en spennende og lærerik prosess, og vi er fornøyd med resultatet. Det må allikevel nevnes at en utredning på dette nivået åpenbart har noen svakheter.

Den mest synlige svakheten må sies å være oppgavens omfang. Med tre casebedrifter kan en så tvil ved hvor generaliserbare funnene i denne studien egentlig er. Selv om vi tok sikte på å plukke ut tre like bedrifter, kan det argumenteres for at det er påfallende ulikheter som størrelse og kultur. På en annen side tror vi disse ulikhetene bidro til mer interessante funn.

En annen svakhet var at vi ikke hadde mulighet til å sjekke opp store mengder av den informasjonen vi ble presentert i løpet av de fem intervjuene. På denne måten er det ikke mulig å si noe bastant om totalt fravær av bias i dataene. Det hadde vært mulig å intervju

fler personer fra hver bedrift, slik at dataene i større grad kunne blitt verifisert gjennom bekreftelse fra andre.

Studiens brede og eksplorative natur medfører også at den vil ha problemer når det kommer til å plukke opp veldig dyptliggende og komplekse mekanismer innenfor forskningsspørsmålet vårt. Ved en snevrere definisjon av innovasjon, som for eksempel tjenesteinnovasjon, kan det tenkes at studien kunne avdekket mer spesifikke årsakssammenhenger. I tillegg ønsket både utredningens forfattere, og representanter vi møtte fra bransjen før jul, at utredningen kunne resultere i en slags målemekanisme eller benchmark for innovasjon i et konsulentselskap. Dette ble ikke tilfellet, til det formålet er vår tilnærming til innovasjon for altomspennende og lite spesifikk.

Sist kan det nevnes at våre forkunnskaper om innovasjon i konsulentbransjen var noe beskjedne. Hadde vi hatt samme kunnskap i januar, som det vi har nå, kan det godt tenkes at vi hadde kunnet fått samlet inn bedre data.

7. Litteraturliste

Acs, Z. & Audretsch, D. B., 1987. Innovation, Market Structure and Firm Size. *The Review of Economics and Statistics*, 69(4), pp. 567-575.

Ahuja, G. & Lambert, C.M., 2003. Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of how Established Firms Create Breakthrough Inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6), pp. 521-543.

Aiken, M. & Hage, M., 1971. The Organization and Innovation. *Sociology*, 5(1), Januar, pp. 63-82.

Alchian, A. & Demsetz, H., 1972. Production, Information Costs, and Organization. *The American Economic Review*, 62(5), Desember, pp. 777-795.

Anand, N., Gardner, H. K. & Morris, T., 2007. Knowledge-Based Innovation: Emergence and Embedding of New Practice Areas in Management Consulting Firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), pp. 406-428.

Batchelor, C., 2011. *Financial Times*. [Online]
Tilgjengelig på: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/d42434b2-6b69-11e0-a53e-00144feab49a.html#axzz32jJbEEqY>
[Besøkt 25 Mai 2014].

Bragelien, I., 2005. 10 bonustabber - Hvordan lære av teori og praksis?. *Praktisk økonomi og finans*, nr. 2, pp. 25-35.

Bragelien, I., 2011. Belønninger som styringsverktøy - Når bør toppledelsen holde fingrene av fatet?. *Magma*, Mai, pp. 31-43.

Bragelien, I., 2012. Individuelle eller kollektive avlønninger? - Teori, empiri og norske bankeksempler. *Praktisk økonomi og finans*, 28(4), pp. 39-53.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M., 1998. The war for talent. *The McKinsey Quarterly* (3), pp. 44-57.

Christensen, C., 2000. *The Innovators Dilemma*. 1. utgave. New York, HarperBusiness.

Christensen, C. M., Wang, D. & van Bever, D., 2013. Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review*, 91(10), pp. 106-114.

Lau, C. & Ngo, H., 2004. The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), pp. 685-703.

Condry, J., 1977. Enemies of Exploration: Self-Initiated Versus Other-Initiated Learning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, pp. 961-978.

Coombs, R., Paolo, S. & Vivien, V., 1987. *Economic and Technological Change*. 3. utgave Totowa (NJ), Rowman & Littlefield.

Dagens Næringsliv, 2012. *dn.no*. [Online]

Tilgjengelig på: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2012/09/03/konsulentselskaper-pa-etterskudd>

[Besøkt 20 Mai 2014].

Damanpour, F. & Evan, W. M., 1984. Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 392-409.

Damanpour, F., 1987. The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13(4), pp. 675-88.

Damanpour, F., 1992. Organizational Size and Innovation. *Organization Studies*, 13, Juli, pp. 375-402.

Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S., 1998. Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), Mars, pp. 1-24.

den Hertog, P., 2000. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), Desember.

Dewar, R. D. & Dutton, J. E., 1986. The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Management Science*, 32, pp. 1422-1433.

Dey, I., 1993. *Qualitative Data Analysis*. London, Routledge.

Dubey, A. & Wagle, D., 2007. Delivering software as a service. *The McKinsey Quarterly*, 6, Mai, pp. 1-12.

Economist, 2014. *Economist.com*. [Online]

Tilgjengelig på: <http://www.economist.com/news/briefing/21594264-previous-technological-innovation-has-always-delivered-more-long-run-employment-not-less>

[Besøkt 20 Mai 2014].

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E., 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, pp. 25-32.

Ernst, C. & Chrobot-Mason, D., 2010. *Boundary Spanning LeadershSix Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations*. 1. Utgave. New York, McGraw-Hill

Fagerberg, J., 2007/2008. A Guide to Schumpeter. *Confluence - Interdisciplinary Communications*, pp. 20-22.

Fagerberg, J & Verspagen, B., 2002. Technology-Gaps, Innovation-Diffusion and Transformation: An Evolutionary Interpretation, *Research Policy*, 31, pp. 1291-1304

Forbes, 2013. *Forbes.com* [Online]

Tilgjengelig på: <http://www.forbes.com/innovative-companies/list/>

[Besøkt 25. Februar 2014]

-
- Freeman, C., 1982. *The Economics of Industrial Innovation*. 2. Utgave. Cambridge, MIT Press.
- Freeman, C. & Soete, L., 1997. *The Economics of Industrial Innovation*. 3. Utgave. London, Frances Printer Publishers.
- Gold, N., Mohan, A., Knight, C. & Munro, M., 2004. Understanding Service-Oriented Software. *IEEE Software*, 21(2), Mars-April, pp. 71-77.
- Greenhalgh, T., Robert, G., MacFarlane, F. & Kyriakidou, O., 2004. Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4), Desember, pp. 581-629.
- Herriott, R. E. & Firestone, W. A., 1983. Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher*, 12(2), Februar, pp. 14-19.
- Heusinkveld, S. & Benders, J., 2012. Consultants and Organization Concepts. In: M. Kipping & T. Clark, eds. *The Oxford Handbook of Management Consulting*. 1.utgave. Oxford, Oxford University Press, pp. 267-284.
- Holmstrom, B. & Milgrom, P., 1991. Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, & Job Design. *Journal of Law, Economics and Organization*, 7(1), pp. 24-52.
- Jackson, B. G., 1996. Re-engineering the Sense of Self: The Manager and the Management Guru. *Journal of Management Studies*, 33(5), pp. 571-590.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo, Abstrakt forlag.
- Jung, N. & Kieser, A., 2012. Consultants in the Management Fashion Arena. In: *The Oxford Handbook of Management Consulting*. 1. Utgave. Oxford, Oxford University Press, pp. 327-347.
- Kaplan, R. S. & Atkinson, A. A., 1998. *Advanced Management Accounting*. 3. Utgave. Upper Saddle River (NJ), Prentice Hall, Inc..
- Kimberly, J. R. & Evanisko, M. J., 1981. Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), pp. 689-713.
- Kipping, M. & Clark, T., 2012. *The Oxford Handbook of Management Consulting*. 1. Utgave. Oxford, Oxford University Press.
- Kling, R., 1999. What is Social Informatics and Why Does it Matter. *D-Lib Magazine*, 5(1), Januar.
- Kubr, M., 2002. *Management Consulting - A Guide to the Profession*. 4. Utgave. Genève, International Labour Organization.
- Kvaløy, O. & Olsen, T., 2012. Individual Performance Pay. *Journal of Economics and Management Strategy*, 21(2), pp. 493-518.

-
- Lunde, H. & Grini, K., 2007. *Bonus - Hvor mye og til hvem?*, Oslo, Statistisk sentralbyrå.
- Maister, D. H., 1993. *Managing the Professional Service Firm*. 1. Utgave. New York, The Free Press.
- Mauchard, P., 2014. *Reinventing management consulting - the story of an intrapreneur*. [Online]
Tilgjengelig på: <http://solutions.mckinsey.com/Index/blog/blog-repository/2014/03/reinventing-management-consulting—the-story-of-an-intrapreneur/>
[Besøkt 29 Mai 2014].
- Merrifield, B. D., 1983. Forces of Change Affecting High Technology Industries. *National Journal*, 29, Januar, pp. 253-256.
- Mertz, S., Sharon A., Eschinger, C., Eid, T., Pang, C., Swinehart, H.H., Dharmasthira, Y., Wurster, L.F., Ebina, T., & Nakao, A., 2012. *Forecast: Software as a Service, All Regions, 2010-2015, IH12 Update*, 13. Mars, Stamford (CT), Gartner Inc.
- Meyer, A. D. & Goes, J. B., 1988. Organizational assimilation of innovations: a multi-level contextual analysis. *Academy of Management Journal*, 31, pp. 897-923.
- Miles, M. & Huberman, A., 1994. *Collocation analysis: Qualitative Data Analysis*. 2. utgave Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
- Morris, T., Gardner, A. & Anand, N., 2012. Structuring Consulting Firms. In: M. Kipping & T. Clark, eds. *The Oxford Handbook of Management Consulting*. 1. Utgave. Oxford, Oxford University Press, pp. 285-302.
- Munson, F. & Pelz, D. C., 1982. *Innovation in Organizations: A Conceptual Framework*. 1. Utgave. Ann Arbor (MI), Institute for Social Research, University of Michigan.
- Nærings- og fiskeridepartementet, 2008. *Et nyskapende og bærekraftig Norge - St.meld. nr.7 (2008-2009)*, Oslo, Nærings- og fiskeridepartementet.
- OECD & Eurostat, 2005. *Oslo Manual 3rd Edition: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3. Utgave. Paris, OECD Publishing.
- OECD, 2010. *The OECD Innovation Strategy*. 1. Utgave. Paris, OECD Publishing.
- O'Farrell, P. N. & Moffat, L.A.R., 1995. Business services and their impact upon client performance: an exploratory interregional analysis. *Regional Studies*, 29(2), pp. 303-310.
- Ofek, E. & Sarvary, M., 2001. Leveraging the Customer Base: Creating Competitive Advantage Through Knowledge Management. *Management Science*, 47(11), November, pp. 1441-1456.
- Pelz, D. C., 1985. Innovation complexity and the sequence of innovating stages. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 6(3), Mars pp. 261-291.
- Pittman, T., Emery, J. & Boggiano, A. K., 1982. Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations: Reward-Induced Changes in Preference for Complexity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, Mars, pp. 789-797

-
- Rogers, C. R., 1961. *On Becoming a Person: A therapist's view of psychotherapy*. 1. Utgave. London, Constable.
- Rothwell, R., 1994. Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1), pp. 7-31.
- Rousseau, D. & Wade-Benzoni, K., 1994. Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33(3), pp. 463-89.
- Schumpeter, J., 1934 [1912]. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Interest, and the Business Cycle*. 1. Utgave. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J., 1939. *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. 1. Utgave. New York, McGraw-Hill.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2012. *Research methods for business students*. 6. Utgave. Upper Saddle River (NJ), Pearson Education.
- Strauss, A. & Corbin, J., 1998. *Basics of Qualitative Research*. 2. Utgave. Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
- Strauss, A. & Corbin, J., 2008. *Basics of Qualitative Research*. 3. Utgave. Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
- Strauss, H. & Samkharadze, B., 2011. ICT Capital and Productivity Growth. *EIB Papers*, 16(2), pp. 8-28.
- Tellis, G.J., Chandy, R.K. & Prabhu, J.C., 2009. Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing*, 73(1), Januar, pp. 3-23.
- Tidd, J., 2006. *Discussion Paper 1 - Innovation Models*, London, Imperial College London.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K., 2005. *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. 3. Utgave. Hoboken (NJ), John Wiley & Sons.
- van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R. & Venkataraman, S., 2008. *The Innovation Journey*. New York, Oxford University Press.
- Werr, A., 2012. Knowledge Management and Management Consulting. In: M. Kipping & T. Clark, eds. *The Oxford Handbook of Management Consulting*. 1. utgave Oxford, Oxford University Press, pp. 247-266.
- Wolfe, R.A., 1994. Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), Mai, pp. 405-431.
- Wood, P. A., Bryson, J. & Keeble, D., 1993. Regional patterns of small firm development in the business services: evidence from the United Kingdom. *Environment and Planning*, 25(5), pp. 677-700.
- Yin, R. K., 2009. *Case Study Research*. 4. Utgave. Thousand Oaks (CA), Sage Publications.

Yin, R. K., 2014. *Case Study Research*. 5. Utgave. Thousand Oaks (CA), Sage Publications.

Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J., 1973. *Innovations and Organizations*. 1. Utgave. New York, John Wiley & Sons.

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1

Intervjuguide

[Introduksjon om oppgave og setting for innovasjon, 1-2 minutter, sendt i forkant]

Det er gjort mye forskning på konsulentbransjens rolle som innovasjonsaktør overfor kunder, og hvordan konsulentbransjen på denne måten kan sies å være innovativ. Mindre forskning er gjort internt i bransjen, og det diskuteres hvorvidt konsulentselskaper fra dette perspektivet kan betraktes som innovative eller ikke.

Vår motivasjon bak denne utredningen er å bedre forstå hvordan innovasjonsprosessene i et konsulentselskap ser ut og utspiller seg. Samtidig ønsker vi å lære mer om faktorer som er med på å hemme innovasjonsaktivitet.

Vi vil gjennomføre en casestudie med 3 bedrifter, hvor vi går inn og holder dybdeintervjuer/samtaler med sentrale personer.

I denne oppgaven har vi valgt å se på innovasjon i en veldig bred forstand. Ord som «endring» og «annerledes» ville sannsynligvis vært mer naturlige å bruke om mange av innovasjonene vi undersøker. Vi har valgt å gå ut ifra Oslo Manual / OECD sin definisjon, som lyder som følger:

«En innovasjon er implementeringen av et nytt, eller vesentlig forbedret, produkt [vare eller tjeneste], eller prosess, en ny markedsføringsmetode, eller en ny organisering av forretningspraksis, arbeidsplass eller eksterne relasjoner.»

Minstekravet for at det kan kalles en innovasjon er altså at produktet, prosessen, markedsføringen eller organiseringen er ny (eller vesentlig forbedret) for bedriften.

Det er også viktig å ha i bakhodet at det gjerne skilles mellom ulike grader av innovasjon. Inkrementell innovasjon – småforbedringer, justeringer, videreutvikling etc. Radikal innovasjon – en helt ny tjeneste eller en helt ny måte å løse et problem på. Disruptiv innovasjon – innovasjon som har kraft nok til å velte om måten hele markeder opererer på

1. Har dere gjort noe de siste årene som dere oppfatter som innovativt? Hvis ja: Hvordan ble det gjennomført og hva ble resultatet?

Tema for diskusjon:

Types of innovation (Oslo Manual 2005):

- *Service/Product*
- *Process*
- *Organizational*
- *Marketing*

(Grad av innovasjon: inkrementell, radikal eller disruptiv?)

- Folk bryter ut med nye ideer og starter egne selskaper?

2. Hva/hvem var drivkreftene/triggeren bak endringene?

Tema for diskusjon:

- *Kunder og markedsbehov?*
- *Trender?*
- *Ledelsen?*
- *Andre ansatte?*

- *Oppkjøp?*

3. Har ledelsen i selskapet noen form for aktivt, eller formelt, arbeid med nyskapning/-tenkning?

Tema for diskusjon:

- Har ledelsen et aktivt forhold til innovasjon (gjøre nye ting)?
- Top-down, med strategisk toppledelse? Trendanalyse, scenario, ekspertgrupper?
- Eller bottom-up med idefangst av ansatte/kunder sine ideer?
- Formelle aktiviteter/prosesser, eller uformelt ad-hoc ved spesiell anledning?

4. Har du noen formening om årsaker til at det ikke er mer fokus på innovasjonsrettede aktiviteter i selskapet? Hva er det som hindrer innovasjon?

Tema for diskusjon

Eksempler:

- *Kultur?*
- *Ledelse?*
- *Tidsmangel?*
- *Kortsiktig avkastningskrav fra eiere?*
- *Gjør det bra nok som det er? (mangel på behov)*
- *Mangel på IPR-muligheter?*
- *Andre barrierer?*
- *For lite feedback fra kunder om hva som kunne vært gjort bedre?*
- *Hvordan overkomme barrierene?*