

Interne innovasjonsprosesser i konsulentnæringen

Denne oppgaven vil ta for seg en rekke begreper og teorier knyttet til henholdsvis innovasjonsprosesser, samskaping og analyseverktøyet competing values framework. Sammen skal dette teoretiske rammeverket forklare komplekse prosesser i en case bedrift innenfor konsulent-IT virksomheten i Norge

DANIEL VALLE MOLDSKRED

VEILEDER

Jon P. Knudsen

Universitetet i Agder, 2021

Handelshøyskolen ved UiA

Institutt for arbeidsliv og innovasjon

Innholdsfortegnelse

Forord	4
Sammendrag	5
1.0 Innledning	6
1.1 Hensikten med oppgaven	6
1.2 Historisk bakteppe og dagens globale verdensbilde	6
1.3 Begrepsavklaring	7
1.4 Oppgavens forskerspørsmål	8
2.0 Teori	9
2.1 Innovasjonshistorie og plassering av oppgaven	9
2.1.1 Innovasjonsaktiviteter	9
2.1.2 Bedriftskultur og relevansen av å måle innovasjonsprosesser	9
2.2 Definere begrepet innovasjon	10
2.2.1 Småstegsinnovasjoner	10
2.2.2 Krisedrevet innovasjon og volatile markeder	11
2.2.3 Inkrementell eller radikal innovasjon?	12
2.2.4 Kan man måle innovasjon?	13
2.3 Lokaliseringsfaktorer	13
2.4 Samskapingsbegrepet og involvering av brukere	14
2.4.1 Brukere som innovatørene	14
2.4.2 Samskaping med publikum	15
2.4.3 Samskaping med ekstreme brukere	15
2.4.4 Forme forventningene til brukere	16
2.4.5 Hvordan møte brukere i en samskapingsprosess	16
2.5 Analysemetoder for å velge ut innovasjoner	17
2.6 Akselerert innovasjon	17
2.7 Innovasjonsprosesser	19
2.8 Utvikling og implementeringsfasen i en innovasjonsprosess	19
2.9 Agile-stage-gate modellen	20
2.10 Gevinstrealisering, modellens siste fase	21
2.11 Competing Values Framework	22
2.11.1 Hierarchy (kontroll)	23
2.11.2 Market (Konkurrere)	23
2.11.3 Clan (Samarbeidende kultur)	24
2.11.4 Adhocracy (Skape)	24
2.11.5 Kombinasjon	25
2.12 Digitale innovasjonsprosesser	25
2.13 Variety of Capitalism	26
2.14 Teoretisk rammeverk	28
2.14.1 Spisset problemstilling	28
3.0 Metode	29
3.1 Ontologisk og epistemologisk bakgrunn for oppgaven	29

3.2 Casestudie.....	30
3.3 Datainnsamling.....	31
3.3.1 Observasjoner.....	31
3.3.2 Intervjuer.....	32
3.3.3 Dokumentanalyse.....	33
3.3 Etiske vurderinger.....	33
3.4 Den globale pandemiens påvirkning på oppgaven.....	34
3.5 Reliabilitet og validitet.....	35
4.0 Resultater og diskusjon.....	36
4.1 CVF metoden.....	38
4.1.1 Eierskap til problemet i en samarbeidende kultur.....	41
4.2 Søkefasen.....	42
4.3 Utvelgelsesfasen.....	43
4.4 Utvikling og implementeringsfasen.....	43
4.5 Samskaping som et hinder for effektivitet.....	45
4.5.1 Samskaping i internprosjekter.....	47
4.6 Effektivitetsparadokset.....	47
4.6.1 Akselerert innovasjon og samskaping som to prosesser.....	48
4.7 Krisedrevet innovasjon.....	51
4.8 Volatilitet vs stabilitet.....	51
4.8.1 Stabilitet.....	52
4.8.2 Volatilitet.....	52
4.9 Den norske kulturen i innovasjonslitteraturen.....	53
4.10 Digitalt samarbeid.....	55
4.11 Metodiske refleksjoner.....	56
5.0 Konklusjon.....	58
5.1 Er innovasjonsprosessene til Atea bærekraftige i et langsiktig perspektiv?.....	59
5.2 Hvordan bruker Atea eksterne aktører som kunder i en utvikling / samskapingsprosess?.....	60
5.3 Er Atea sine strukturelle og institusjonelle rammer egnet for å drive med innovasjon?.....	60
5.4 Hvordan burde en innovasjonsprosess hos Atea sett ut, tatt i betraktning de institusjonelle betingelsene presentert under begrepet CVF.....	61
5.5 Hvordan har Atea håndtert det volatile markedet under Covid-19 pandemien?.....	62
5.6 Forslag til videre studier.....	62
Kildeliste.....	64
Vedlegg.....	67
Vedlegg 1.....	67
Vedlegg 2.....	69

Forord

Denne oppgaven markerer en slutt på en toårig mastergrad i studiet “Innovasjon og kunnskapsutvikling”, ved Universitetet i Agder. Jeg ønsker å rette en takk til mine medstudenter som har hjulpet med viktig støtte under skrivingen og som har bidratt med spørsmål og humor i gruppearbeid. Jeg ønsker også å takke min kone og nærmeste familie som har bidratt med moralsk støtte under skriveperioden.

Særlig vil jeg takke min kontaktperson i Atea og de ansatte i denne bedriften. Atea er en sammensatt gruppe med smarte folk og jeg takker for at jeg har fått bruke av tiden deres til å observere og dokumentere arbeidet som gjøres. Takk for at dere har satt av tid til å besvare spørsmål og henvendelser. Dere har gitt meg en dypere innsikt i prosjektledelse og kompleksiteten av prosjekter.

Til slutt vil jeg takke min dyktige veileder Jon P. Knudsen for at du stiller opp på kort varsel uansett om det er enkle spørsmål eller utfyllende kommentarer og tilbakemeldinger som har hjulpet oppgaven i riktig retning. Takk for at du fikk veiledet oppgaven inn på riktig retning med ærlige og gode tilbakemeldinger.

Daniel Valle Moldskred

Grimstad, juni 2021

Sammendrag

Verden er i stadig endring. Pandemien er siste beviset for dette. Med endringer i verdensbildet er man avhengig av at bedrifter er med på å tilpasse seg endringene for å være konkurransedyktige. For å kunne konkurrere blant de beste er man avhengig av at man har et forhold til innovasjonsprosesser. Visst en bedrift kjenner til sine styrker og svakheter kan man utfra noen enkle analyser trekke noen slutninger for hvordan man burde strukturere sine innovasjonsprosesser. Forskerspørsmålet i denne oppgaven er:

Hvordan kan konsulentselskaper strukturere sine innovasjonsprosesser for å håndtere endringer i et marked?

For å besvare denne problemstillingen har jeg observert, intervjuet og analysert interndokumenter hos IT bedriften Atea. Formålet er å finne ut hvordan de gjennomfører prosjekter fra start til slutt. Utfra funnene i teorien og de empiriske funnene forsøker jeg å presentere noen analytiske verktøy som kan brukes for å gjøre lignende analyser i andre selskaper. I tillegg fremmer oppgaven et ideal for hvordan Atea burde strukturere sine innovasjonsprosesser for å utnytte det fulle potensialet som ligger i Atea. For å finne ut det maksimale potensialet bruker jeg blant annet personlige refleksjoner fra observasjoner og en teoretisk modell, CVF modellen. Med utgangspunkt i denne modellen analyseres de ulike fasene i en innovasjonsprosess.

Funnene tilsier at Atea har et ubrukt potensial til å innovere. De har et sterkt fokus på inkrementelle innovasjoner, men utfra CVF modellen har de et potensial til å utnytte kompetansen og fleksibiliteten til de ansatte i større grad. Da oppnår man en større sannsynlighet for radikale innovasjoner som igjen kan føre til at Atea øker omsetning og overskudd. Atea bruker også samskaping i liten grad i internprosjekter, noe som også kan føre til at tjenestene de utvikler ikke treffer markedet slik som forventet. Atea har gjort få endringer i innovasjonsprosessene for å håndtere pandemien, men de er markedsorienterte som gjør at de tilpasser seg større svingninger i markedet.

Oppgaven har en teoretisk tilnærming til problemstillingen. Utfra de teoretiske implikasjonene trekkes empirien inn i et forsøk på å svare på hvordan Atea burde strukturere sine innovasjonsprosesser.

1.0 Innledning

1.1 Hensikten med oppgaven

Hensikten med oppgaven er å gi en dypere innsikt i hvordan konsulentselskaper i IT bransjen strukturerer sine prosesser for å fremme innovasjon og nyskapende produkter og tjenester. Tidd & Bessant (2018) hevder at det er tydelige sammenhenger mellom selskapers grad av innovativ virksomhet og suksess i form av økte markedsandeler, økt verdiskaping og resultat. Oppgaven vil ha en teoretisk tilnærming til denne diskusjonen.

Det eksisterer mye teori innenfor områdene innovasjonsprosesser, bedriftskultur og innovative næringer. Det finnes mye internasjonal teori om disse begrepene, men lite utfra norsk kontekst og norsk empiri. Forskningsfeltet knyttet til innovasjon er sterkt i Norge, men det er lite forskning som kobler sammen teorien fra de ulike fagfeltene slik som er gjort i denne oppgaven. Aslesen & Isaksen (2007) gjennomførte en studie som ligner på denne. De så på hvor it selskaper som leverer konsulenttjenester velger å plassere sine virksomheter. Funnene deres ser en opphopning av selskaper i Oslo regionene og forsøker å forklare hvorfor. Et av funnene til Aslesen & Isaksen (2007) er at selskapene samarbeider med hverandre og bruker en del av de samme ressursene i sine virksomheter. Målet med masteroppgaven er å gi en litt dypere innsikt i hvordan selve prosessene foregår. Aslesen & Isaksen (2007) så på innovasjon utfra et regionalt innovasjonsperspektiv og ikke utfra et bedriftsinnovativ ståsted. Denne oppgaven ser det utfra et prosjekt og bedriftsleders perspektiv.

Det vil dermed være interessant å se på hvordan norske selskaper strukturerer sine prosesser. Blir prosessene strukturert som en tro kopi av teorien eller har det blitt gjort noen konkrete stedsspesifikke tilpasninger til teoriene? Har et eventuelt avvik fra teoretisk idealer en positiv eller negativ effekt på selskapets innovasjonsevne? Og har dagens situasjon med pandemien gitt andre forutsetninger for innovativ aktivitet?

1.2 Historisk bakteppe og dagens globale verdensbilde

Dette er en oppgave som er sterkt preget av sanntidssituasjonen i verden. Myndighetene har innført strenge restriksjoner som har omveltet markedet slik vi kjente det før. På grunn av hyppige og radikale endringer i rammebetingelsene for å drive med ulike virksomheter har dette ført til at enkelte næringer og bedrifter har slitt med konkurser og redusert omsetning, mens andre næringer har hatt stor gevinst av de endrede rammevilkårene. Få selskaper har vært

forberedt på at slike radikale endringer kommer over natten. Myndighetenes nedstengning av samfunnet har flyttet grensene for rammebetingelsene som virksomheter må forholde seg til. Denne oppgaven tar for seg hvordan selskaper håndterer og tilpasser seg disse systemiske endringene. Den aktuelle sektoren og selskapet oppgaven konsentrerer seg rundt er konsulentbransjen, med bruk av Atea som case. Det interessante med Atea er at det er et konsultentselskap. Det er interessant nettopp fordi at en av de store fordelene med konsultentselskaper er at det er en fleksibel ressurs som lett kan skaffes og lett kan kuttes ned på ved økonomiske svingninger i markedet. Dette gjør at konsulentbransjen fort kan ende opp uten oppdrag og må nedbemanne (Klein & Lange, 2012). Denne pågående krisen har derimot krevd store institusjonelle endringer i samfunnet. En av de største endringene er at vi har vært nødt til å finne en erstatter til å møte fysisk. Dette har krevd levering og bestilling av mange nye it tjenester og produkter for norsk næringsliv, noe som muligens kan veie opp for en nedgang i etterspørselen etter konsulenttjenester. Konsulentbransjen er en næring som er sterkt preget av svingninger i markedet og det vil være interessant å bruke Atea som case eksempel.

1.3 Begrepsavklaring

Oppgavens skjæringspunkt vil ligge mellom det Schumpeter definerer som kriedrevet innovasjon og den mer moderne formen for innovasjon i virksomheter. Med moderne former for innovasjon menes det bruk av nyere begreper som tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon. Fra tidligere er det mest brukte eksempelet lean eksempelet fra Toyota hvor fokuset var på produktinnovasjon, det vil si gjøre et produkt bedre, gjøre prosessene enklere og mer strømlinjeformet (Modig & Åhlström, 2019). Det siste begrepet, tjenesteinnovasjon er på mange måter glemt i konsulentverden. Det er etablert forskning som tar for seg begrepet, men det er lite utstrakt brukt kontra de andre formene for innovasjon (Tidd & Bessant, 2018). Hvorfor er det tilfelle? Tjenesteinnovasjon er mer subjektivt enn produktinnovasjon og prosessinnovasjon. Med produktinnovasjon kan du se og teste produktets egenskaper og finne ut av om produktet er bedre eller dårligere. Ved prosessinnovasjon kan man gjøre direkte målinger knyttet til innovasjonen. Man kan måle ledetiden til et produkt, forenkle eller strømlinjeforme prosessene og måle forbedringer. Tjenesteinnovasjonsbegrepet er vanskeligere å måle systemiske forbedringer på. I tillegg så vil en endring påvirke ulike individer forskjellig. Slik at en potensiell forbedring blir subjektiv og vanskelig å måle ettersom det vil variere fra person til person.

Formålet med konsulent tjenester er at en bedrift kan leie inn spesialister innenfor et fagfelt som har kunnskap bedriften ikke sitter på selv. Det er derfor, hvordan denne utvekslingen av kunnskap foregår, som vil være interessant.

Begrepet innovasjonsprosesser blir også hyppig brukt i oppgaven. I denne oppgaven brukes en vid tolkning av begrepet innovasjonsprosesser. Innovasjonsprosesser blir også kalt for prosjektfaser og lignende begreper avhengig av kontekst. Når det drøftes teoretisk om innovasjonsprosesser så brukes det begrepet, men når innovasjonsbegrepet blir forklart opp mot empirien brukes også lignende ord som prosjektfaser med mer. Dette gjøres ettersom teoriene bruker innovasjonsprosesser som begrep konsekvent, mens Atea bruker prosjektfaser. Selv om de bruker ulike ord menes ofte de samme prosessene og derfor er det også ikke gjort et tydelig skille mellom de to begrepene.

1.4 Oppgavens forskerspørsmål

Atea er et IT konsultentselskap som det siste året har, på grunn av omstilling i næringslivet, nasjonale retningslinjer og andre offentlige krav som gjør at mange bedrifter har vært nødt til å investere i ny teknologi. Dette har gjort at Atea har kommet godt ut av et år med coronaviruset. I tillegg lever vi i dag i en spennende tid hvor det er mange institusjonelle endringer og hvordan samfunnet ser ut er i stadig endring. En nedgangstid er ofte et synonym med nedgang i konsulentbransjen. Men denne krisen har vært bra for leverandører og produsenter av produkter til hjemmekontor. Oppgavens forskerspørsmål er dermed: **Hvordan kan konsultentselskaper strukturere sine innovasjonsprosesser for å håndtere endringer i et marked?**

2.0 Teori

2.1 Innovasjonshistorie og plassering av oppgaven

2.1.1 Innovasjonsaktiviteter

Buschgen, Bausch og Balkin (2013) gjennomførte en studie hvor de så på 40 ulike faktorer som kan lede til innovasjon. Funnene og konklusjonene deres kan oppsummeres til at det er en manglende forståelse av sammenhengen mellom organisasjonskultur og innovasjon. Ved å ikke ha en god forståelse av hvordan innovasjonsfaktorer henger sammen kan det føre til at prosesser som vanligvis leder til innovasjon, føre til det motsatte, på grunn av den institusjonelle faktoren som ligger til grunn i hvert selskap. Flere av de 40 ulike verdiene førte til en negativ innovativ effekt. Med en manglende forståelse av hvordan sammenhengen er mellom organisasjonskultur og innovasjon hvordan kan man da måle effekten av ulike innovasjonsaktiviteter?

2.1.2 Bedriftskultur og relevansen av å måle innovasjonsprosesser

Det foregår en del tankeutvekslinger og dialoger ved kaffimaskinen, pauser og andre uoffisielle møteplasser på arbeidststedet. Hvordan er dette med på å påvirke den innovative effekten til selskapet og hvordan kan man måle dette. Ønsker vi å måle katalysatoren for en innovasjon eller er det et helt system som fører til innovasjon? Paradokset er at det er mange teorier om hvordan innovasjon skjer og hva man kan gjøre for å få flere innovasjoner. Derimot er det svært vanskelig å måle i ettertid om det er noen effekt av tiltakene. Et spørsmål som er relevant å besvare er da om tiltakene som blir gjort resulterer i innovasjoner eller om det er systemiske institusjonelle faktorer som påvirker funnene (Buschgen et al., 2013). Hvor mye vekt kan vi legge på innovasjonsteorien? Pittaway, Robertson, Munir, Denyer & Neely (2004) har forsøkt å besvare dette spørsmålet. De så på nettverksdeltakelse opp mot innovasjonsfaktorer. De gjennomførte en litteraturstudie hvor de så på mye av litteraturen om nettverksbygging og innovasjon. Ut fra det trekker Pittaway et al. (2004) noen slutninger basert på deres empiriske data. Det er en tydelig sammenheng mellom nettverksbygging, innovasjonstakt og produktivitet til bedrifter (Pittaway et al., 2004). Pittaway et al. (2004) anerkjenner også at det er en kobling mellom prosessorienterte innovasjoner og bedriftskultur, men angir at dette er områder for videre studier. Cooper & Sommer (2016) forsøker å gjøre denne koblingen. De presenteres senere i oppgaven, men helt kort presenterer de en teori som ser på hvordan selskaper bør strukturere sine innovasjonsprosesser. Hvordan man skal organisere nettverksbyggingen baseres i stor grad på om man ønsker produktinnovasjon eller prosessinnovasjoner. Men Pittaway et al., (2004) problematiserer at man ikke kan koble den innovative effekten til konkrete tiltak for å forbedre innovasjonsgraden. De hevder at det er store kunnskapshull når

det kommer til de systemiske faktorene for nettverksbygging og innovasjon. Man må gjøre mer forskning på feltet for å forstå systemet bedre (Pittaway et al., 2004).

2.2 Definere begrepet innovasjon

Kapittel 2.1.2 tegner et negativt bilde av innovasjonsteorien, men teorien presentert i forrige kapittel er ikke representativ for hele forskningsfeltet om innovasjon. Formålet med kapittelet er å få frem poenget om at innovasjoner ikke alltid er målbart. Spørsmålet man må stille seg er hvilke innovasjonsteoretiske teorier bør man velge for at bedrifter skal være innovative aktører? Og hvorfor ønsker vi at de skal være innovative aktører? Det er flere forskere fra ulike teoretiske disipliner som har analysert sammenhengen mellom innovasjon og hvor konkurransedyktige selskapene er. Konsensus er at innovasjoner fører til at selskaper klarer å omstille seg, de har bedre bunnlinje og kaprer markedsandeler (Cooper & Sommer, 2016; Cooper 2018; Cooper 2021; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Innovasjonsbegrepet kan også være diffust. Når det blir tolket i vid forstand omfatter det mye og kan falle inn under kategorien «Buzz word». Resten av kapittel 2 Teori forsøker å avgrense og forklare oppgavens forståelse av begrepet.

2.2.1 Småstegsinnovasjoner

En del av innovasjonspraksisen ute blant aktører er på inkrementelle småstegsinnovasjoner. Det er to hovedproblemer med dette som jeg skal gjøre rede for her. Bedriftsaktører bruker begrepet som et «buzzword» og dermed mister begrepet litt mening. Mange bedrifter vil ofte kalle forbedringer for inkrementelle innovasjoner, mens i litteraturen så blir det gjort et skille mellom de to begrepene (Isaksen, 2018). Dette gjør at man må begrepsavklare både i masteroppgaven, men også for bedriftene og lederne man møter i denne prosessen. Senere i oppgaven vil det brukes ordet inkrementell innovasjoner både når det diskuteres inkrementelle innovasjoner og når det diskuteres forbedringer. Grunnen til dette er todelt. 1) Det er ofte vanskelig å definere hvor grensen går mellom en forbedring og en innovasjon. 2) Det vil heller ikke være særlig relevant for oppgaven å skille mellom disse to begrepene. Det som derimot er viktig er å være klar over at det er et tydelig skille mellom disse to begrepene i andre sammenhenger i denne oppgaven, men for enkelthetskyld avgrenses inkrementelle innovasjonsbegrepet til å også omfatte forbedringer.

Med å bare fokusere på inkrementelle innovasjoner eller forbedringer kan man bli fastlåst i den tankegangen om å kontinuerlig forbedre sine produkter litt, men ofte. Man oppnår et godt produkt, men så kan det komme andre, mer radikale måter å enten produsere et produkt på eller

at det utvikles et radikalt nytt produkt innenfor samme produktkategori. Skrekkeksempelet i dette tilfellet er båtbyggenæringen i Agder som sakte gikk konkurs ettersom det kom store internasjonale aktører som klarte å masseprodusere båter til en lavere pris og med en annen produksjonsstrategi enn de norske aktørene. Dette førte til at de fleste gikk konkurs ved finanskrisen i 2008 (Isaksen, 2018). Cooper (2013) har en annen bakgrunn og tilnærming til innovasjonsbegrepet enn Isaksen. Isaksen (2018) har et case fokusert tilnærming til en problemstilling og går i dybden på institusjonelle, regionale forhold. Cooper (2013) analyserer flere virksomheter og kikker på de samme parameterne hos mange bedrifter. Han kom frem til at med et ensidig fokus på inkrementelle innovasjoner kan over tid føre til lock in (Cooper, 2013).

2.2.2 Krisedrevet innovasjon og volatile markeder

Cooper (2013) analyserer flere virksomheter og kikker på de samme parameterne hos mange bedrifter. Han fant ut at med bare inkrementelle innovasjoner og ingen radikale innovasjoner kan det føre til lock in (Cooper, 2013). Dette blir også problematisert av Cooper (2021) på nytt hvor han i artikkelen diskuterer viktigheten av radikale innovasjoner. Særlig i samtidssituasjonen rundt Covid-19 viruset og de volatilitetene og institusjonelle endringene dette fører med seg. Et av hovedfunnene er at enkelte selskaper i Covid-19 pandemien klarer å kapre store markedsandeler med radikale og disruptive innovasjoner. Dette er en effekt mange aktører kan gå glipp av med et ensidig fokus på småstegsinnovasjoner. Dette underbygger også teorien til Schumpeter som så på hvordan krisesituasjoner var en katalysator for industriell vekst og disruptive innovasjoner (Fagerberg, 2003).

Fagerberg (2003) og Schumpeter er ikke de eneste i litteraturen som diskuterer dette problemet. Den 13. februar 2020 publiserte Singh, Akbani & Dhir en artikkel som tok opp diskusjonen rundt det som de definerte som VUCA (Volatile, Uncertain, Complex og Ambiguous) markeder. Deres teorier bygger opp om de samme forutsetningene som Schumpeter med krisedrevet innovasjon. Det vil være en institusjonell forskjell i rammebetingelsene avhengig av om man er i et marked preget av stabilitet eller et volatilt marked styrt av store økonomiske svingninger ledet av diverse uro i verdensbilde. Schumpeter definerte i dette tilfellet krig som et eksempel på en slik tilstand (Fagerberg, 2003). Singh et al. (2020) eksemplifiserte datidens situasjon med generelle usikkerheter i markedet. Singh et al (2020) hevder at man i februar 2020, før pandemien var en realitet at man så igjen mange av de urolighetene som Schumpeter hadde poengtert i forbindelse med krig (Fagerberg, 2003). Det ironiske er at få måneder senere

oppstår en mye større krise med pandemien. Utgangspunktet til denne oppgaven er at pandemien har ført til en slik krise som Schumpeter beskriver det med krisedrevet innovasjon. Rammebetingelsene er dramatisk endret noe som har ledet til radikale innovasjoner og rask omstilling blant mange selskaper i næringslivet. Det ironiske er at de markedssvingningene Sing et al. (2020) beskriver blir skygget av den volatiliteten som pandemien har skapt.

Innovasjoner er derimot ikke avhengig av volatile markeder. Innovasjoner skjer hele tiden til tross for svingninger i et marked. Det har vært mye forskning på hvordan innovasjonsaktiviteter samsvarer med økonomisk utvikling. Konklusjonen er at det er tette systemiske sammenhenger mellom innovasjonsaktiviteten og nivået av suksess i form av økonomisk utvikling og organisatorisk utvikling på systemnivå. Teorien tar da ikke hensyn til eksterne, globale endringer i markedet, det er en uavhengig faktor (Singh, et al., 2020). Dog kan man ikke ha en ukritisk tilnærming til innovasjonsbegrepet. Det eksisterer mange eksempler på hvor innovasjonsaktiviteter ikke fører til videre økonomisk vekst eller ytelse. Det er ingen garantier for at innovasjonsaktivitet leder til økonomisk vekst. Dette gjør det vanskelig å lage en strategi for innovativ innovasjonsaktivitet (Singh, et al., 2020).

2.2.3 Inkrementell eller radikal innovasjon?

Det er mange empiriske eksempler på hvor inkrementelle endringer over tid gjør at selskaper taper markedsandeler. Isaksen (2018) observerte hvordan den lokale båtnæringen langs sørlandskysten gikk fra å være markedsledende til at de fleste aktørene gikk konkurs. Årsaken til en slik utvikling er mange, men en av de viktigste faktorene er at fokuset var på inkrementelle endringer. Man skulle gjøre ting litt bedre. Så kom det nye metoder og andre fabrikker i verden som klarte å produsere båter på radikalt annerledes. Båtnæringen langs sørlandskysten døde sakte ut ettersom de ikke kunne levere på samme nivå og pris som internasjonale aktører som hadde funnet opp nye og forbedrede måter å produsere båter på (Isaksen, 2016; Isaksen, 2018).

Et annet empirisk eksempel er cruisehavnene som på grunn av pandemien mistet tilnærmet all etterspørsel og kundegrunnlag. Kodzi & Saeed (2021) ser på hvordan cruisehavnene er nødt til å omstille seg i krisetid for å få økt kundegrunnlaget sitt etter at cruisenæringen stoppet helt opp grunnet pandemien. De så på hvordan havner kunne omstille til både å drive som containerhavn og som cruisehavn. Denne duopole tilnærmingen til havner er svært innovativt innenfor sin næring (Kodzi & Saeed, 2021). Dette er et eksempel på en innovativ aktivitet som ikke hadde

funnet sted hadde det ikke vært for en rask endring i etterspørselen etter cruisehavner noe som også eksemplifiserer Schumpeters teori om krisedrevet innovasjon (Fagerberg, 2003).

2.2.4 Kan man måle innovasjon?

En annen dimensjon som det må tas høyde for er mulighetene for å måle den innovative effekten. Det er ofte vanskelig, særlig i komplekse prosesser å måle forbedringer og innovasjoner. Det er fort å måle seg frem til at den innovative effekten ved en innovasjon er større eller mindre enn det den faktisk er. Nelson, Earle, Grenville, Haack og Young (2014) har lagd fire ulike mekanismer for å måle innovasjonseffekten, men de tar samtidig opp at målingene ikke nødvendigvis kan gi det riktige bildet av resultatet. De organisatoriske, regionale og internasjonale forbindelsene som mange selskaper har, gjør at endringer i en struktur på eksempelvis bedriftsnivå vil føre til at hele systemet vil bli påvirket. Oppgaven blir å sette en strek for hva man skal måle og eventuelt hvor presise målingene skal være.

2.3 Lokaliseringsfaktorer

Aslesen & Isaksen (2007) gjennomførte en studie blant bedrifter som drev med «KIBS» virksomhet. Det vil si «knowledge intensive business services». KIBS bedrifter kjennetegnes ved at de har en kunnskapsintensiv virksomhet og selger disse tjenestene som konsulenttjenester. Det empiriske utvalget var bedrifter som var sentralt lokalisert i Osloregionen. Et av målene ved studien var å finne ut hvorfor KIBS bedrifter velger å lokalisere seg i Osloregionen fremfor andre områder i Norge. Framveksten av næringen har økt fra 1990 og hoveddelen av lokaliseringene og veksten er i Osloområdet. Mange av de største bedriftene og næringene har sine hovedkontor lokalisert i Oslo eller omegn, selv om kjernevirksomheten er lokalisert andre steder. Dette gjør det gunstig for KIBS selskaper å lokalisere seg i Oslo grunnet regional nærhet og enkelheten ved å være nær kunden (Aslesen & Isaksen, 2007). I tilfellet med kunde i KIBS sammenheng så menes det de som bestiller tjenesten og er med på å designe tjenesten snarere enn de som ender opp med å bruke tjenestene. Det går dermed et skille her hvor brukeren av tjenesten kan være en annen enn kunden, designeren og bestilleren av en tjeneste. Utviklingen av en tjeneste er som det ligger i ordet en utviklingsprosess. Og en slik prosess er ofte tosidig hvor KIBS bedrifter er nødt til å samarbeide med kunden for å utvikle sitt produkt eller tjeneste (Sanders & Stappers, 2008).

2.4 Samskapingsbegrepet og involvering av brukere

Singh et al., (2020) ser på sammenhengen mellom innovasjoner og hvordan selskaper lykkes med implementeringen av innovasjonene. Det han beskriver er at selskaper ofte lykkes med innovasjonene, men feiler i implementeringen av dem. Som et konsultentselskap som leverer IT tjenester må man dermed assistere kundene med å implementere tjenestene. En mulig løsning på dette er ved å involvere brukeren i utviklingen av en ny tjeneste.

Samskapingsbegrepet var en ny måte å tenke på verdiskapende virksomheter på i starten av 2000 tallet. Prahalad & Ramaswamy (2000) markerer et tydelig skille og en endring i hvordan bedrifter ser på kunder. Fra før 2000 tallet anså man kundene til en bedrift som passive aktører som mottar et produkt eller en tjeneste. Samtidig så ble det en økende avstand mellom konsument og produsent hvor produsentene slet med å skille seg fra de andre produsentene. I følge Prahalad & Ramaswamy (2000) så ble tilnærmingen endret til at kunden skulle være med på designerfasen og utviklerfasen. En slik tilnærming fører til at kunden får et produkt eller en tjeneste som er særegen og spisset inn mot bruksområdet fremfor at produktet er mer generelt. Videre presenteres flere ulike måter man kan involvere kunden på.

2.4.1 Brukere som innovatørene

Ved å involvere kunden og særlig brukerne i de ulike oppnår man at kunden går fra å være en passiv aktør i innovasjonsaktiviteten til å være en aktiv aktør. Man utnytter dermed bedre de tilgjengelige ressursene med å inkludere både utviklere av en tjeneste og brukerne av en tjeneste. Brukerne kan oppleve frustrasjoner og sitte på gode ideer ettersom de bruker tjenestene ofte. Dermed kan brukerne være foran utviklerne i ideutviklingsfasen. Det blir som å ha gull i hagen, men la være å grave det opp. Ett empirisk eksempel på hvor brukerne innoverte før produsentene er utviklingen av pickuper. Brukerne hadde et behov for en type bil som ikke eksisterte og sveiste og modifiserte bilene sine slik at de både kunne brukes til familiebler og til å kjøre med last. Etter at brukerne hadde laget sine egne pickuper begynte bilprodusentene i Detroit å fabrikere og designe egne pickupbiler. Dette kaller Tidd & Bessant (2018) for brukere som innovatører. Pickuperen er et eksempel på et produkt som det var stort marked for, men grunnet at ingeniørene og designerne hadde en top down tilnærming til produktutviklingsprosessen så gikk man glipp av denne produktkategorien. Dermed kan det være store muligheter for å oppdage etterspørsel etter tjenester som enda ikke eksisterer for det åpne markedet ved å involvere brukerne i prosessen (Tidd & Bessant, 2018). Denne formen for å benytte seg av innovasjoner kan tenkes å være mest relevant for konsulentnæringen. Grunnen

til dette er at når en kunde tar kontakt med et konsultentselskap så er det allerede en etterspørsel etter en tjeneste. Kunden kan ha klare tanker om hva som ønskes og hvordan en ny tjeneste skal implementeres, men mangler kunnskap om å faktisk gjennomføre det. Da oppstår innovasjonen fra et kundeperspektiv heller enn fra den tradisjonelle top down metoden.

2.4.2 Samskaping med publikum

Tidd & Bessant (2018) presenterer derimot to andre metoder hvor man kan involvere eksterne aktører for å innovere. Man kan også bruke publikum. Da forutsetter man at noe er åpent for alle. Eksempel på dette kan være åpen kilde koding (også kjent som «open source»). Skillet mellom en innovatør og publikum er at informasjonen blir liggende åpent tilgjengelig på nettet slik at alle kan bruke det eller at det er et stort samarbeid innad i ett miljø. Bedrifter kan benytte seg av disse miljøene gjennom å arrangere konkurranser hvor beste løsning av et problem får en premie av et slag (Tidd & Bessant, 2018).

2.4.3 Samskaping med ekstreme brukere

Den siste varianten som Tidd & Bessant (2018) presenterer er ekstreme brukere. Med en ekstrem bruker mener man å samarbeide med aktører innenfor en spesialisert nisje. Man forsøker å løse et problem for et spesialisert tema for så å kunne standardisere og generalisere produktet eller tjenesten slik at det kan bli «mainstream». Tidd & Bessant (2018) tar for seg eksempelet med bremsene til fly. Det var svært vanskelig å stanse fly med bremses på hjulene. Dermed kom det et behov for å elektronisk styre bremsene slik at hjulene ikke låser seg, men samtidig bremses så kraftig som mulig. Da fikk man utviklet et nytt spesialisert produkt, ABS. I dag så har alle biler utstyrt en variant av dette bremsesystemet og dette fungerer som et godt eksempel hvor man går fra en spesialisert nisje til å standardisere og implementere produktet ut til «mainstream» markedet. Å eksplisitt jobbe mot slike prosjekter mener Tidd & Bessant (2018) kan være en god faktor for å oppnå innovativ adferd med positiv økonomisk utvikling som resultat. «Tough customers means good designs» hevder Tidd & Bessant (2018, s. 213). Dermed kan spesialiserte oppdrag innenfor konsulentbransjen som i utgangspunktet ville vært svært kostbare være et foregangsprosjekt som kan lede til et standardisert produkt som kan passe mange kunder. Dynamikken, og hvordan man samhandler med kunder vil altså påvirke om, og hvor mye man innoverer.

Eksempelet med ekstreme brukere er ofte innovasjoner som har en høyere grad av radikale innovasjoner enn de to andre metodene for samskaping. Og med det kommer det en større

inngangsbarriere for virksomheter å benytte seg av denne metoden. Derimot er det selskaper som har en del FoU virksomheter som besitter spesialkunnskap som har en evne til å produsere tjenester eller produkter avhengig av spesifikasjon. Dette gjelder særlig innenfor ETO selskaper (Engineer to order). Kjennetegnene til ETO selskaper er at de besitter kunnskapen til å produsere og designe en radikal tjeneste eller produkt. I praksis så besitter konsulentselskaper i større eller mindre grad denne kunnskapen (Caron & Fiore, 1995) Desto mer radikal ideen er jo større risiko er det ved slike prosjekter. Derimot er den potensiell oppsiden stor (Caron & Fiore, 1995; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Singh et al., 2020). Problemet er særlig tilstede ved oppgavens kjernevirksomheter, som er innovasjoner blant konsulenttjenester innen IT bransjen. Andre momenter som også spiller inn på hvorvidt bedrifter burde gjennomføre radikale innovasjoner er momenter som økonomiske kostnader, hva konkurrenter velger å gjøre, kundegrunnlaget og etterspørsel i markedet og om den nødvendige kompetansen er tilgjengelig til å gjennomføre prosjektet (Tidd & Bessant, 2018).

2.4.4 Forme forventningene til brukere

Andre metodikker eksisterer i prosessen med hvor man samhandler med kunden. En annen metode som er brukt av flere sjefer i store amerikanske selskaper er at toppledere prøver å forme forventningene til kundegruppene. Bill Gates, grunder og leder for teknologiselskapet Microsoft gjorde dette for programvaren de lagde, Windows (Pralaladad & Ramaswamy, 2000) og Elon Musk gjorde dette for Tesla når han presenterte sin «masterplan» for Tesla. Dette passer særlig hvor kunden har et fokus på hva det neste nye kommer til å bli. Da gjelder det også for konsulentselskaper å være raske til å omstille seg slik at de kan tilby nye utviklede tjenester raskt til sine kunder. Fellesnevneren er å involvere kundene på ett eller annet vis. Med høy involvering av kundene kan en tilpasse produkter og tjenester slik at det skaper konkurransefortrinn (Pralaladad & Ramaswamy, 2000).

2.4.5 Hvordan møte brukere i en samskappingsprosess

De metodene man kan bruke for å samskape er beskrevet overfor. Og i denne beskrivelsen ligger det også en forutsetning for at samskaping skal oppnå det ønskede resultatet. Brukerne og de aktørene som blir inkludert i en samskappingsprosess skal være likestilte aktører. Man må ikke drive med samskaping for samskapingens skyld (Pralaladad & Ramaswamy, 2004). Prahaladad & Ramaswamy (2000; 2004) hevder at aktørene må involveres med innslag av kreativitet. Brukerne må involveres slik at de kan ha en aktiv del i prosessene (Roser, Samson, Humphreys & Cruz-Valdivieso, 2009).

I hvilke prosesser er det man burde benytte seg av samskaping? Payne, Storbacka & Frow (2008) hevder at det ikke er noen begrensning i omfanget av samskaping i prosesser. Alle leddene fra utvikling og ideskaping og helt frem til produktet er ferdig produsert er områder som alle passer å bruke samskaping som metode. De hevder at kundeperspektivet må være i fokus, en tankegang som er svært lik lean tankegangen, hvor kunden er i fokus og alle prosesser som skal til for å lage et produkt eller en tjeneste må skape verdi for kunden (Modig & Åhlström, 2019). Payne et al. (2008) hevder derimot at kundene bør involveres i hele verdikjeden og i hele utviklingsprosessen for å utnytte verdien av samskaping fullt ut. En samskappingsprosess bør ikke avgrenses til bare et stadium av verdikjeden.

2.5 Analysemetoder for å velge ut innovasjoner

Det finnes mange analysemetoder for å finne ut om et prosjekt er lønnsomt. Derimot kritiseres disse metodene fordi det sjeldent lønner seg basert på de analytiske dataene man har tilgjengelig i tidspunktet før en eventuell innovasjon gjennomføres. Dermed kan manglende datagrunnlag og usikkerhet føre til at analysemetodene tar livet av prosjekter før man begynner. En innovasjonsprosess er også en prosess som ikke er lineær. Ofte kan innovasjonsaktiviteter feile flere ganger før man lykkes med prosjekter. Dette fører til at prosjekter overskrider både økonomiske og tidsmessige budsjetter og planer. Dette gjør det også vanskelig å rettferdiggjøre innovasjonsprosjekter gjennom prosjektplaner og andre analytiske verktøy som brukes for å minimere risiko for tap (Christensen, Kaufman & Shih, 2008; Perrin, 2002).

2.6 Akselerert innovasjon

En annen mulighet som oppstår på grunn av pandemien er en økt evne til omstilling blant selskaper. Cooper (2021) lanserte en teori som er lite diskutert i litteraturen for øyeblikket der han ser på hvordan selskaper raskt klarer å produsere nye produkter på grunn av radikalt endrede markeder. Han lanserte begrepet akselerert innovasjon. Formålet med begrepet er å finne ut om det er empirisk mulig å systematisk jobbe opp mot denne metoden for å være innovativ. Cooper (2021) støtter påstanden om at radikale ideer fører til økt risiko, men mener at tankemåten rundt akselerert innovasjoner på tross av økte økonomiske konsekvenser kan føre til tryggere innovative resultater.

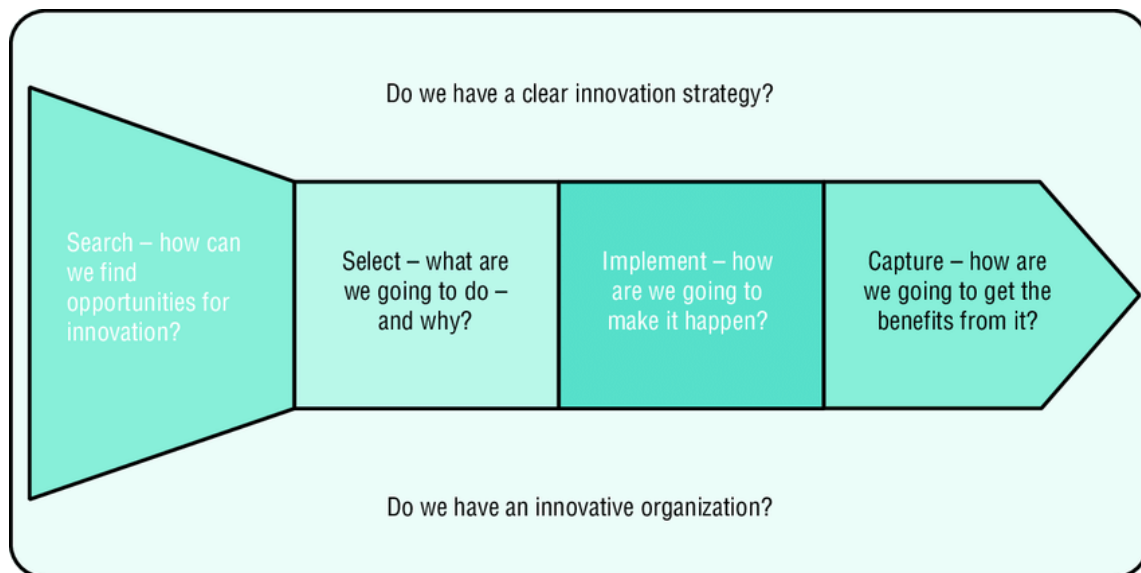
Artikkelen til Cooper (2021) tar for seg en rekke empiriske eksempler for å forklare hvordan ytre krefter påvirker alt fra marked, etterspørsel og til innovasjon. Det har for mange aktører

vært total svikt i etterspørselen etter varene som bedriftene har solgt på grunn av pandemien. Dette har gjort at mange virksomheter har vært nødt til å omstille seg raskt. I eksemplene til Cooper (2021) skapes det et inntrykk av at når etterspørselen radikalt endres så kan produsentene gjøre inkrementelle endringer i produksjonen for å få et radikalt nytt produkt. Hans eksempler er internasjonale aktører, men vi har eksempler på det samme i Norge med akevittprodusenten Puntervold som la om produksjonen fra å produsere akevitt til å produsere desinfiserende antibac for overflater og hender (Puntervold, 2020). Coopers (2021) hovedargument er at når det trengs ny teknologi så kan denne skaffes raskt. Et annet argument Cooper (2021) kommer med er at når bedriftene fikk færre prosjekter og de pågående prosjektene fikk mer penger så skjedde utviklingen mye raskere. Digitale verktøy, lean utvikling og agile utvikling er også metoder som har vært fremtredende og hjulpet bedrifter til rask omstilling i Coopers case. Artikkelen er nylig publisert og det foreligger ikke noe kritikk av artikkelen hans. Han poengterer selv at det er store kostnader knyttet til de prosessene som han beskriver i artikkelen. Diskusjonen til Cooper (2021) er om det er lønnsomt å ta en større økonomisk kostnad for å være først ut med et nytt produkt eller ikke? Cooper stiller dette spørsmålet selv og konkluderer med at det er mange fordeler og noen ulemper og at dette må veies for eller imot. Det gjør også at det må tas stilling til hvorvidt funnene hans kan generaliseres og brukes som en generell strategi for produktutvikling og økonomisk bærekraftig innovasjonsaktivitet.

Tidd & Bessant (2018) trekker frem Toyota og Lean som et eksempel på organisasjonsbygging og en tankegang som tar hensyn til å maksimere nytte og minimere kostnader som ikke skaper verdi for en kunde eller ett produkt. Man ser at det er brukt to ulike strategier i disse krisene. Når Toyota hadde begrenset med ressurser og personell i etterkrigstiden så måtte de utvikle produksjonsmetoder som optimaliserte de ressursene de hadde (Tidd & Bessant, 2018). Mens de prosessene Cooper (2021) beskriver er prosesser som i første omgang fører til økte kostnader, men som igjen kan føre til økte markedsandeler og større fremtidig overskudd.

2.7 Innovasjonsprosesser

Med innovasjonsprosesser så vil denne oppgaven definere begrepet som en prosess hvor målet er å oppnå en positiv utvikling. Dette kan være aktiviteter som fører til økte inntekter, økte markedsandeler eller andre målbare positive utviklinger. Man kan ha mislykkede innovasjonsprosesser som kan ha negative effekter for selskapet som gjennomfører prosessene, men da vil det være en mislykket innovasjonsprosess, noe som er uønsket. Innovasjonsprosessene vil i denne oppgaven forstås og avgrenses til Tidd & Bessant (2018) sin beskrivelse og forståelse av prosessene, se figur 1. Selve innovasjonsprosessen tar utgangspunkt i en systemisk forståelse av verdensbilde. Tidd & Bessant (2018) sin modell tar for seg en innovasjonsprosess i fire steg. Man har søkefasen, utvelgelsesfasen, utviklings og implementeringsfasen og gevinstrealiseringsfasen. Modellen tar for seg de ulike trinnene og omfatter hele prosessen fra ide til et ferdig produkt eller en tjeneste blir tatt i bruk av kunden.



Figur 1. Hentet fra Tidd & Bessant, 2018

2.8 Utvikling og implementeringsfasen i en innovasjonsprosess

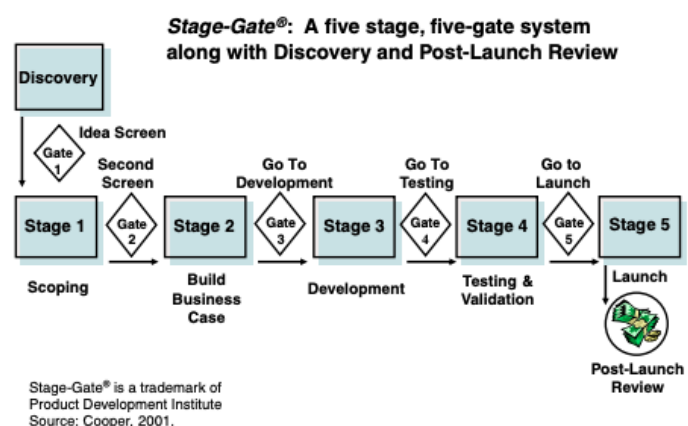
Implisitt har oppgaven vært kort innom henholdsvis søkerfasen og utvelgelsesfasen når oppgaven har utledet teoriene om samskaping i kapittel 2.4. Dermed går oppgaven videre til å fremlegge teorien om utvikling og implementeringsfasen i en innovasjonsprosess. Det er områder innenfor innovasjonsprosessene som er svært viktige i et helhetsperspektiv. Derimot er det utviklings og implementeringsfasen som oppgaven avgrenser seg til å omfatte. Fasene knyttet til implementering og utvikling er komplekse prosesser som baserer seg i stor grad på medmenneskelige relasjoner og samarbeider for å lykkes med prosessene (Tidd & Bessant, 2018).

Det eksisterer mye forskning innenfor dette feltet. Særlig innenfor IT sektoren som denne oppgaven omfatter. Det har vært en konsensus i forskerverden, frem til nyere tid som har hevdet at å jobbe metodisk etter en agil metode er den optimale metoden et selskap bruker for å innovere med lavest mulig risiko og med muligheter for å ha kontroll på prosjekter uten store overskridelser av budsjettet (Cooper & Sommer, 2016). Cooper & Sommer (2016) tilbakeviser påstanden om at det bare er IT selskaper som kan bruke agile metoder for prosjektstyring. De hevder at alle virksomheter kan ta lærdom av IT bransjen og de agile metodene for å ha en mer strukturert og kontrollert prosjektgjennomføring. Jeg skal i neste kapittel beskrive hvordan Cooper & Sommer (2016) hvordan deres agile metoder kan passe alle selskaper.

2.9 Agile-stage-gate modellen

Det er slik Cooper (2008) beskriver det to viktige momenter når en virksomhet skal implementere en effektiv prosjektstyring i innovasjonsprosesser. Det ene momentet er at bedrifter må være agile. Metoden ble først og fremst laget for IT virksomheter. Derfor vil det å være agil, bety å lage den mest optimale koding av et program. Begrepet kan utvides til å omfatte også flere ting; vi kan si at det gjelder å optimalisere prosesser. Det andre begrepet er stage-gate hvor man deler opp utviklingsfasen i flere trinn og hvor man etter hvert trinn evaluerer prosjektet og vurderer om prosjektet skal videreføres eller ikke (Cooper, 2008; Cooper & Sommer, 2016). Cooper er en stor bidragsyter på dette feltet og har skapt begrepet agile-stage-gate modell. Han har skapt en rekke modeller innenfor paradigmet agile-stage-gate slik at begrepet skal kunne omfatte alle former for selskaper og ulike bransjer. Cooper (2008) poengterer at denne metoden passer best for dynamiske, fremoverlente og progressive selskaper. Dette blir kritisert av andre forskere og derfor forsøker Cooper (2016) å tilpasse modellen noe slik at modellen også

kan brukes av mindre dynamiske, store og trege selskaper som har en konservativ selskapsstruktur. Dermed mener Cooper (2016) at agile-stage-gate metoden er en dynamisk modell som bør tilpasses ulike selskaper. Dette vil i praksis si at Cooper anerkjenner at det



Figur 2. Hentet fra Cooper, 2008, s. 215

eksisterer institusjonelle faktorer som man må tilpasse seg etter.

Cooper er ikke alene om å hevde at agile-stage-gate er den optimale metoden for å prosjektstyre prosessene i ide og utviklingsfasen. Barczak, Griffin & Kahn (2009) støtter denne påstanden og den blir delvis støttet av Markham & Lee (2013). Denne arbeidsmetodikken ligner også mye på Prince2 metodikken. Kritikken til Markham & Lee (2013) er at Stage-gate modellen har et for lineært og byråkratisk oppbygging, en påstand som Cooper & Sommer (2016) er grunnleggende uenig i. Dermed mener Markham & Lee (2013) at modellen må tilpasses selskapene slik at det er færrest mulig formelle prosesser og at teamene blir mer selvstyrte uten for mye kontroll. De hevder også at modellen først og fremst passer best til selskaper som har en stor grad av fleksibilitet. Hva dette innebærer kommer oppgaven nærmere innom i kapitlet om CVF modellen.

2.10 Gevinstrealisering, modellens siste fase

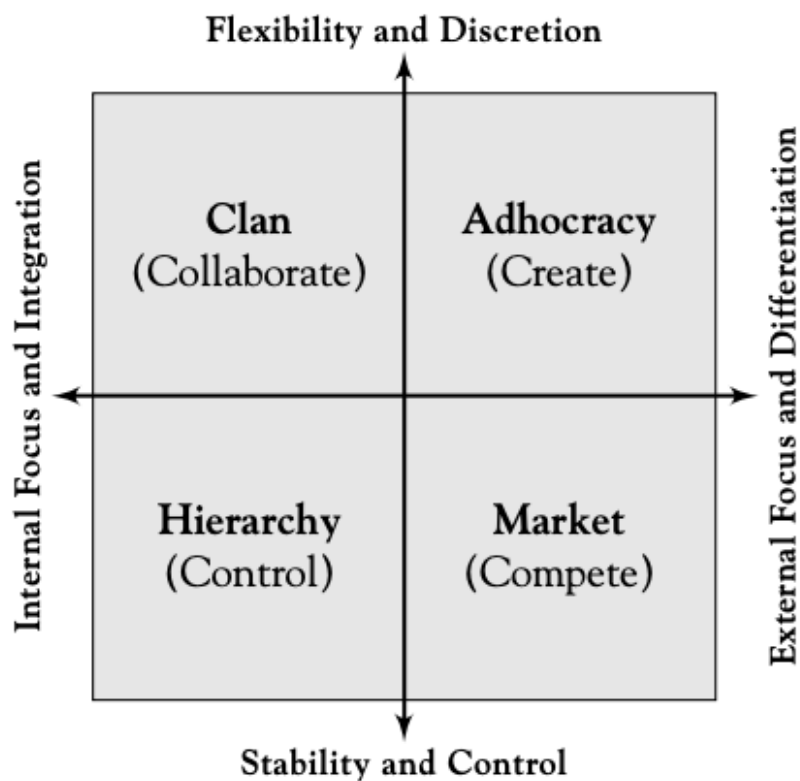
Cooper & Sommer (2016) har som tidligere nevnt blitt kritisert for at agile-stage-gate modellen er byråkratisk og lite dynamisk. De hevder derimot at det er feil forståelse. Og i senere litteratur, (Cooper & Sommer 2016; Cooper, 2008) tar Cooper ett oppgjør med denne kritikken og poengterer at modellen innehar en del av de samme lean karakteristikene som vi kjenner fra Kaizen med kontinuerlig forbedring og ressursoptimalisering. Konkret vil dette si at det er viktig å ha et fokus i den siste fasen på selvevaluering og evalueringen av teamet. Utfra dette kan man trekke noen slutninger og konklusjoner over hva som gikk bra og ikke fullt så bra (Tidd & Bessant, 2018; Cooper 2008; Cooper & Sommer 2016).

Avhengig av hvor radikal innovasjonen er eller om det nye produktet / tjenesten har stor nyhetsverdi så kan det endre markedet. Derav kan det også oppstå det som Schumpeter definerer som et kvasimonopol (Fagerberg, 2003). Et kvasimonopol vil si et monopol som oppstår kortvarig på grunn av at det blir tilbudt noe radikalt som ikke eksisterer i markedet enda. Rubera & Kirca (2012) fant en tydelig sammenheng mellom denne typen innovasjoner og konkurranseevnen til bedriften, noe som også støtter Cooper (2021) sin påstand om at innovative bedrifter er konkurranseledende. Sing et al. (2020) hevder det samme og påstår at selskaper må «innovere eller dø».

Slike konkurransefortrinn kan underbygges av funnene til Cooper (2021). Han så på hvordan selskaper med tilnærmet ubegrensede midler omstilte selskaper til å produsere produkter som passet etterspørselen som oppstår ved krisetider. Kanskje kan metodikken rundt kvasimonopol og det å være en early adopter føre til nettopp et kvasimonopol og bli konkurranseledende.

2.11 Competing Values Framework

Den siste teoretiske modellen som presenteres i denne oppgaven er det teoretiske rammeverket competing values framework, videre omtalt som CVF eller CVF modellen. Teorien baserer seg på at et selskap vil ha konkurrerende institusjonelle verdier og hvilke verdier eller egenskaper avhenger av hvilken kvadrant selskapene blir plassert. Det er fire ulike kjerneverdier som utgjør paradigmet og disse fire er uavhengige av hverandre. Utfra plasseringen i paradigmet kan det gjennomføres en plan for hvordan et selskap burde organisere sine innovasjonsprosesser (Cameron & Quinn, 2011).



Ut fra figur 3 ser vi at modellen har to akser og fire ulike kjerneverdier. De

Figur 3. Hentet fra Cameron & Quinn, 2011, s.39

to aksene angir henholdsvis om selskapene har et internt eller eksternt fokus. Den andre aksene angir om selskapet har et fokus på fleksibilitet eller på stabilitet og kontroll. Avhengig av hvordan et selskap scorer på de ulike plasseringene i dette paradigmet så vil de score høyt i en eller flere av boksene. Boksenes navn er utvalgte begreper som sier noe om hvordan bedriftens utvikling over tid vil gå. Dog er denne modellen en modell som Quinn har utviklet over flere tiår og har erfart at modellen må beskrives som verb. Derav henholdsvis begrepene oversatt til norsk; samarbeide (collaborate), skape (create), kontrollere (control) og konkurrere (compete). Verbene er da med på å understreke hvilket kjerneområde virksomheten bruker som strategi for bedriftsutvikling. Cameron & Quinn (2011) beskriver de fire ulike verdiene som institusjonelle kulturelle forutsetninger for en virksomhet. Med det så følger det med en rekke verdier,

forutsetninger og den grunnleggende bedriftskulturen. Jeg skal nå kort gå gjennom de fire ulike typene i CVF modellen. De fire ulike kvadrantene representerer fire ulike tidsepoker hvor man så på hver av de ulike kvadrantene som formålstjenlig fremfor de andre. Nå kan vi trekke frem positive og negative trekk med de ulike kvadrantene for å finne ut hvordan et selskap bør innovere.

2.11.1 Hierarchy (kontroll)

Cameron & Quinn (2011) presenterer et historisk bakteppe og avdekker at frem til 1960 tallet var hovedfokuset til selskaper å skape en hierarkisk selskapsstruktur. Dette var ønskelig for da oppnådde man et stabilt, forutsigbart og effektivt resultat. De nøkkelegenskapene selskapene var ute etter er det Weber karakteriserte som de ulike karakteristikkene for byråkrati: Regler, spesialisering, meritokrati, hierarki og ansvarliggjøring (Cameron & Quinn, 2011). En slik struktur gjør det lett å standardisere enkle arbeidsoppgaver og opprette prosedyrer for arbeidsoppgavene. Det er i en slik struktur tydelig hva en arbeider skal gjøre og det er lett å ansvarliggjøre. Det er formelle regler som styrer hvordan virksomheten fungerer. Ofte er det slik at når virksomheten blir stor så vil selskaper tendere mot det hierarkiske. Det vil alltid være viktig å ha kontroll på de ansatte og jo større virksomheten er jo vanskeligere blir det å kunne kontrollere alle. Da oppnår man ekstreme tilfeller som hos McDonalds der en vanlig ansatt i restauranten får ett dokument på 350 sider som inneholder all informasjonen nødvendig for å gjøre jobben. Den går i detalj på alt fra temperatur på frityroljen til hvor lenge burgerne skal stekes osv. Dette er gjort slik at organisasjonen kan ha kontroll på hvordan maten og en opplevelse hos McDonalds skal være lik uavhengig av hvor i landet man besøker en restaurant i kjeden (Cameron & Quinn, 2011).

2.11.2 Market (Konkurrere)

En motsats til kontroll kom på slutten av 1960 tallet hvor fokuset heller var på transaksjonskostnader og effektivitet i organisasjonen. Her er fokuset rettet mot eksterne individuelle aktører og samarbeidet på tvers av virksomheter. Samarbeid med eksterne aktører er alt fra andre virksomheter som en er avhengig av å samarbeide med i sin verdikjede, men også andre aktører kan også være kunder, politikere og interesseorganisasjoner. Her styres ikke kontrollen internt i virksomheten, men den styres av markedsspesifikke faktorer og etterspørsel. **Man ønsker å ha høy profit, god bunnlinje og faste gode kunder.** Fokuset ligger i å gjennomføre transaksjoner og det er det som er kjernen i konkurransefeltet. Til sist ønsker slike

selskaper å være sterkt konkurransedyktige og ha en høy produktivitet (Cameroon & Quinn, 2011).

En forutsetning for konkurrerende virksomheter er at markedet er rasjonelle og styrt av markedspris. Konsumentene er kresne og ute etter mest mulig verdi for pengene. Dermed så må bedrifter i denne kategorien ha fokus på å få økt konkurransefortrinn overfor andre aktører. Det de ønsker å oppnå er produktivitet, resultat og profitt. Dette må ikke forveksles med at de er volatile i den forstand at de raskt tilpasser seg markedsendringene. De har fokus på å skape verdier for kunden og skape verdier for bedriftens eiere gjennom effektivitet og produktivitet fremfor omstilling (Cameroon & Quinn, 2011).

2.11.3 Clan (Samarbeidende kultur)

Den samarbeidende kulturen har helt andre verdigrunnlag enn de to foregående begrepene til Cameroon & Quinn (2011). Her er fokuset på at selskaper skaper en form for familiekultur innad i virksomheten. De ansatte i virksomheten innehar en større rolle enn i de andre modellene. Disse virksomhetene skapte **små enheter eller celler hvor de ansatte jobbet i team som hadde en viss grad av autonomi**. Man **jobbet effektivt sammen i team** mot de samme målene. Gjorde man en god jobb så ble hele teamet belønnet for dette. Teamet hadde også myndighet som strakk seg lengre enn hos de andre typene for kultur. De hadde blant annet mulighet til å beslutte om man skulle ansette personer eller sparke folk. Dette kunne man gjøre ettersom bedriftens ledere ga stor tillit og stort handlingsrom til de individuelle teamene. Man fikk da en situasjon hvor de ansatte ble involvert til å ta korporative beslutninger. Det vil i slike virksomheter også skape en intern konkurranse hvor alle i et team føler ansvar for å og det blir også konkurranse mellom teamene om hvem som yter best.

2.11.4 Adhocracy (Skape)

Den siste modellen tar for seg skaperkulturen. Her har virksomheten fokus på radikale innovasjoner. Den grunnleggende forståelsen her er at produkters levesyklus blir radikalt forkortet og markedet er svært volatilt og i stadig endring. Derfor må også selskaper tilpasse seg denne tilværelsen. Selskapene må ha fokus på entreprenørskap, kreativitet og aktivitet for å være fremst i markedet innenfor sitt felt. Ved å aktivt ha et fokus på radikale innovasjoner og nyskaping så ville dette lede til økonomisk suksess for virksomheten. Man vil underbygge egenskaper som gjør selskaper fleksible og raskt kunne tilpasse seg nye og endrede

markedsetterspørse. Forskjellen mellom konkurrerende kultur og skaperkulturen er at skaperkulturen raskt kan omstille hele eller store deler av virksomheten til å dreie seg om nye markeder gjennom radikale produkt eller tjenesteinnovasjoner, mens konkurrerende kultur fokuserte på effektivitet og produktivitet. Cameroon & Cooper (2011) sier at dersom de tre andre selskapsformene er slott, så er skaperkulturen et telt. Med dette så mener de at de tre andre ikke lett kan omstille seg, mens skaperkulturen kan bygges opp like raskt som den kan brytes ned.

2.11.5 Kombinasjon

I den virkelige verden er det ofte slik at ikke alle virksomheter faller inn under samme kategori. De kan gjerne passe inn i flere av kvadrantene. Eksempelvis kan et selskap som i utgangspunktet er en konkurrerende kultur inneha alle de ønskede egenskapene til denne kulture. Samtidig kan selskapet også ha en egen innovasjonsavdeling, slik som FoU avdeling eller lignende. Da oppnår man egenskaper fra begge de ulike kulturene. Det kan både være av positiv karakter, noe som er grunnen til at en slik situasjon er ønskelig, men det vil også påvirke andre faktorer negativt ettersom at de ulike kvadrantene er rake motsetninger av hverandre. Dette er en systematisk modell noe som gjør at visst et selskap endrer på en faktor vil dette ha innvirkning i større eller mindre grad på resten av systemet (Cameroon & Cooper, 2011).

2.12 Digitale innovasjonsprosesser

Fichman, Dos Santos og Zheng (2014) hevder det er et kunnskapshull når det kommer til innovasjoner i it næringen. De hevder at man 1) burde ha ledere med it bakgrunn som kjenner til hvordan bransjen fungerer og 2) at disse lederne må ha kunnskap om innovasjonsteorier. De har en bred tolkning av innovasjonsbegrepet og de hevder derfor også at en leder må ha en bred kunnskap innenfor innovasjonsfeltet. De konkluderer med at man bør ha oversikten over tre typer av innovasjoner og de fire trinnene i en innovasjonsprosess. Oppsummert er dette prosess, produkt og business-modell-innovasjon. De fire innovasjonsprosessene er som tidligere beskrevet søke, utvikle, implementere /spre risiko og gevinstrealisering /påvirkning.

2.13 Variety of Capitalism

Dette kapittelet vil gi en rask innsikt i begrepet, og forståelsen av begrepet variety of capitalism. Videre i oppgaven skal begrepet brukes til å forklare hvordan de tidligere presenterte teoriene kan passe inn i norsk sammenheng og norske bedrifter.

Variety of capitalism er et begrep utviklet for å kunne forklare hvorfor land og regioner er forskjellige fra hverandre. Måten man forklarer dette er ved å se på institusjonelle forskjeller mellom land og hvordan man med utgangspunkt i disse forskjellene utvikler blant annet kunnskap. Hall & Soskice (2001) beskriver det som en analysemetode for å se hvordan de ulike landene skaper økonomisk vekst på forskjellige måter. Teorien bygger på at man enten er et LME-land eller CME-land. I senere tid har det også blitt diskutert en hybridmodell mellom LME og CME (Schneider & Paunescu, 2012). LME står for «liberal market economy» og CME står for «coordinated market economies». Hall & Soskice (2001) kategoriserte de fleste engelsktalende landene USA, England og Australia som LME land, mens de fleste andre landene i Europa og særlig Skandinavia ble kategorisert som CME.

Utfra LME / CME-modellen så har andre forfattere lansert flere begreper og kategorier som bygger videre på Hall & Soskice (2001) sin teori. For denne oppgaven er det ikke relevant å gå nærmere inn på andre forfatteres diskusjoner rundt begrepet. Formålet med denne teorien er å gi en ekstra dimensjon til de tidligere presenterte teoriene ettersom flere av teoriene baserer seg på et annet institusjonelt rammeverk enn det som eksisterer i Norge.

Det Hall & Soskice (2001) observerte var at man i LME-land hadde en høyere grad av fleksibilitet i arbeidsmarkedet, finansmarkedene var mer volatile og de ansatte byttet arbeidsplass hyppigere enn det man så i CME-land. LME-land preges av at man er mer mottakelig for risiko enn det man er i CME-land, det er mindre statlige reguleringer og man lar markedsliberalismen stå sterkt i LME-land. Kapital skaffes gjennom det åpne aksjemarkedet (børsen) og det forventes fra eierne av selskapet at det skal være høy avkastning. Det at LME-land er villige til å eksponere seg for økt risiko gjelder for hele systemet, helt fra individnivå til bedrifts og statsnivå.

I motsetning til LME-land så søker CME-land seg mot lav risikovillighet styrt av statlige reguleringer som legger føringer for hvordan selskaper skal oppføre seg. Selskapsstrukturen er konsensuspreget og dermed styrt av at alle skal få si sine meninger og påvirke beslutninger, mens man i LME-land følger bestemte styringskjeder og man er mer fokusert på styring enn

demokrati. CME-land preges også av at man i disse landene har fokus på innovasjoner som innebærer lav risiko. Det vil si at man søker etter inkrementelle innovasjoner hvor man får små og målbare forskjeller, kontra LME-land hvor risikovilligheten er stor og man ønsker å eksponere seg mot radikale innovasjoner.

Denne måten å kategorisere land på har blitt kritisert av Schneider & Paunescu (2012) for å være for lite dynamisk. De hevder at man ikke bare har LME- og CME-land, men at man har en hybridmodell hvor et land kan ha en eller flere av egenskapene fra hver av de ulike kategoriene, altså en hybridmodell. Schneider & Paunescu (2012) hevder at LME vs CME diskusjonen er dynamisk og at land endrer sin politikk og dermed vil også de institusjonelle forholdene endre seg. Over tid hevder dermed Schneider & Paunescu (2012) at flere land som før var preget av en CME struktur nå har en LME struktur eller hybrid struktur.

Avhengig av hvilken kategori man faller under og dermed hvilket system man er bundet av vil dette påvirke hvordan man burde legge til rette for innovasjoner. Ettersom mange land i Europa har tendert mot å gå fra CME til LME land skaper dette en spennende dimensjon for innovasjonsprosesser i Norge ettersom man muligens er i ett skifte hvor man da kan forsøke å dra fordeler ut fra begge leirer. Uansett er det viktig å være kritisk til den presenterte teorien ettersom den ikke nødvendigvis passer inn i den norske diskursen ettersom det er institusjonelle forskjeller mellom CME og LME land.

2.14 Teoretisk rammeverk

Her presenteres en kort oppsummering av teoridelen og en teoretisk modell som skal brukes videre i drøftelsen. Det har blitt gjort en systematisk gjennomgang av teorifeltet. Oppgaven startet med å gi et innblikk i diskusjonen rundt innovasjon og innovasjonsbegrepet. Det ble gitt en forklaring på dilemmaet rundt innovasjoner og de største fallgruvene for selskaper når de forsøker å gjennomføre innovasjoner. Etter dette ble det sett på hvordan samskaping kan lede til radikale innovasjoner og konkurransefortrinn. Oppgaven presenterte også ulike andre innovasjonsmodeller som Agile-stage-gate modellen og Cooper (2021) sin nye modell, akselerert innovasjon. Til sist ble CVF modellen presentert.

2.14.1 Spisset problemstilling

Problemstillingen til oppgaven er som presentert i innledningen:

Hvordan kan Atea strukturere sine innovasjonsprosesser for å håndtere endringer i et marked?

Med denne problemstillingen som utgangspunkt trengs det å se nærmere på enklere forskbare deler av problemstillingen.

1. Er innovasjonsprosessene til Atea bærekraftige i et langsiktig perspektiv?
2. Hvordan bruker Atea eksterne aktører som kunder i en utvikling / samskapingsprosess?
3. Er Atea sine strukturelle og institusjonelle rammer egnet for å drive med innovasjon?
4. Hvordan burde en innovasjonsprosess hos Atea sett ut, tatt i betraktning de institusjonelle betingelsene presentert under begrepet CVF.
5. Hvordan har Atea håndtert det volatile markedet under Covid-19 pandemien?

3.0 Metode

Dette kapitlet vil ha en systematisk gjennomgang av de metodiske beslutningene i oppgaven og forklare den valgte metodikken med et kritisk blikk. Formålet med metodekapittelet er å gjøre kunnskapen i oppgaven troverdig, relevant og gyldig (Dalland, 2018).

Metodedelen av oppgaven baserer seg på problemstillingen «*Hvordan kan Atea strukturere sine innovasjonsprosesser for å håndtere endringer i et marked?*». For å besvare denne problemstillingen er det blitt laget en rekke forskerspørsmål. Teoriene presentert i Teori kapittelet 2.0 bygger på mange av de samme forutsetningene som oppgaven bygger sin virkelighetsforståelse på.

Det er to ulike former for data man kan samle inn. Det ene er kvalitative data og den andre er kvantitative data. Det er i denne masteren valgt å samle inn kvalitativ data. I kvalitative studier er målet å øke forståelsen innenfor et tema fremfor forklaringen. I denne oppgaven er det systemet og hvordan alt henger sammen som er det interessante og ikke hvorfor (Tjora, 2018). Kvalitative studier kan være vanskeligere å falsifisere enn kvantitative. I masteroppgaven har det vært forsøkt å presentere en modell og noen teoretiske slutninger som er universelle og som kan implementeres og testes i andre case eksempler.

3.1 Ontologisk og epistemologisk bakgrunn for oppgaven

Oppgavens verdensforståelse er verken fra den objektivistiske eller subjektivistiske verdensforståelsen. Hvis man forutsetter at forskningen skal være så lik virkeligheten som mulig er hverken den objektivistiske eller subjektivistiske forståelsen av verden god nok (Arbnor & Bjerke, 2008). De metodene må kombineres og da får man oppgavens metodiske fremgangsmåte som er en systemteoretisk tilnærming. Oppgavens teorier og drøftelsen baserer seg på å analysere og fremme systemiske sammenhenger og relasjoner. Utgangspunktet er at det er upåvirkelige sammenhenger i verdensbildet og forskerens hovedoppgave blir å belyse disse sammenhengene slik at individer kan ta rasjonelle valg (Arbnor & Bjerke, 2008). Basert på søken etter rasjonelle beslutninger kan oppgaven fremstå som en positivistisk oppgave. En viktig del av oppgaven er derimot det subjektive. Menneskelige handlinger og de sosiologiske relasjonene innad i et selskap kan ikke kvantifiseres basert på objektive data. Det må subjektivitet til for å tolke dataene og dette presenteres i analysekapittelet. Etterhvert som kunnskapen om et system øker så vil også modeller videreutvikles. Flere av oppgavens teorier baserer seg på systemiske teorier som har blitt justert og endret over flere tiår. Vitenskapsteori

handler om å komme frem til ny kunnskap og hvordan ting forholder seg til virkeligheten. Dette forutsetter dermed at vitenskapen er i en stadig utviklingsprosess. Derfor må man ha et kritisk blikk på teorigrunnlaget og analysere den opp mot samfunnets utvikling og vurdere nye oppfatninger av virkeligheten (Dalland, 2018; Thùren, 2009).

3.2 Casestudie

Den empiriske delen av oppgaven er strukturert som en casestudie. Fordelen med casestudie er at man undersøker empiriske data innenfor begrensede rammer. Dette gjelder både i form av tidsrom og omfanget av utvalget. En casestudie analyserer bare tilstanden til sitt case i det øyeblikket det blir observert. Det har sine fordeler og ulemper. Fordelen er at man kan analysere hvordan et case fungerer i en gitt situasjon. I denne oppgaven vil det si at man ønsker å analysere hvordan et konsultentselskap jobber med innovasjoner innenfor en tidsperiode som er preget av krisetilstander. Denne oppgaven begrenser seg til bare ett case. Fordelen med enkeltcase studie er at man da har muligheten til å gå dypere inn i både case (Jacobsen, 2015) og observasjoner av systemiske sammenhenger enn det man kunne ha gjort hadde det vært en flercase studie. Ifølge Jacobsen (2015) åpner en enkeltcasestudie opp for å teste og skape nye hypoteser og teorier. Denne avgrensningen i tid og rom har gjort det interessant å observere hvordan selskaper tilpasser seg en ny hverdag med pandemien.

En del av det metodiske grunnlaget for oppgaven er deltakende observasjoner med bruk av feltnotater. Fortrinnsvis var ønsket å komme på kontoret til Atea og følge med på møter og prosesser. Gjerne over en periode. På grunn av pandemien har ikke dette latt seg gjennomføre. Den ene grunnen er at myndighetene har hatt inngripende tiltak som har pålagt selskaper mest mulig hjemmekontor. Det andre er at siden Atea er et konsultentselskap som leverer IT produkter og tjenester så har de flyttet hele arbeidshverdagen over på digitale tjenester. De har blant annet tatt i bruk digitale Canban brett, digitale møter og andre digitale kommunikasjonsplattformer som erstatter både formelle og uformelle møter.

Når man studerer et case så åpner det muligheten for å analysere flere systemiske teorier. Et forsøk på å koble sammen de ulike systemteoriene presentert i teorikapitlet opp mot et enkeltcase er ikke gjort før. Ved å koble sammen innovasjonsteori med samskaping og CVF metoden er det gode muligheter for å avdekke ny kunnskap. Fremgangsmåten er utarbeidet etter den hypotetisk deduktive metoden. Fordelen med denne fremgangsmåten er at man går fra et teoretisk nivå til et praktisk nivå. Dette gjør det mulig å etablere teorier, konsepter og kunstige

sfærer. En kritikk er at denne fremgangsmåten kan bli virkelighetsfjern (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016).

3.3 Datainnsamling

Formålet med datainnsamlingen er å kunne besvare problemstillingen. Utfra teorien kan man trekke noen slutninger, men det er mange usikkerhetsmomenter som må dokumenteres. Hvordan vil de systemiske forholdene endre seg og påvirkes av hverandre? Må teoriene endres ettersom man i en norsk kontekst har andre institusjonelle forhold enn det som teoriene bygger på? Og det siste er om teoriene blir påvirket av den pågående globale pandemien. For å besvare disse spørsmålene har det blitt valgt ut en hypotetisk deduktiv fremgangsmetode med en kvalitativ enkeltcase som studieobjekt.

3.3.1 Observasjoner

Metodene for å samle inn data er todelt. Den første delen består av deltakende observasjoner. Forutsetninger for deltakende observasjoner er at forskeren skal være en del av det som studeres. Forskerens rolle blir å være der når beslutninger tas og samle inn data gjennom feltnotater (Grønmo, 2017).

Å bearbeide dataene starter samtidig med når observasjonene starter. Det blir brukt feltnotater som noteres underveis og det brukes også tid på å skrive notater og refleksjoner etter møtet. Det positive med deltakende observasjoner er at man observerer det mellommenneskelige. Man får med seg ikke bare ordene, men også kroppspråket. En av de største svakhetene med denne metoden er at datainnsamlingen begrenser seg til hva forskeren klarer å få med seg av sanseintrykk og observasjoner. Prosessen starter med dialoger i møter og avslutter i det notatene anvendes i masteroppgaven. Denne prosessen fører til at forskeren må ta valg og beslutte hvilke observasjoner, tanker og refleksjoner som skal med og hvilke som ikke skal med. Dette gjør at oppgaven blir avgrenset til hva forskeren mener er viktig og gjenspeiler ikke nødvendigvis det objektivt viktigste fra en observasjon. Da oppstår det et gap mellom virkeligheten og det forskeren tolker som virkeligheten.

Atea som oppgaven samler empiri fra oppgir at det er ca 30 mindre og større pågående prosjekter. For denne oppgavens formål blir det for omfattende å observere prosessene i alle de 30 prosjektene. Derfor har det vært behov for å avgrense observasjonene til bare tre prosjekter. Det ble dermed besluttet at jeg skulle følge to pågående prosjekter og gjøre intervju av

prosjektleder i et tidligere prosjekt. De prosjektene jeg fulgte var internprosjekter som ble engasjert av interne ansatte og som kommer av at Atea har sett at det internasjonale markedet har vært etterspurt lignende tjenester og derfor utvikler Atea lignende tjenester som også skal passe inn for norske kunder.

3.3.2 Intervjuer

For å minimere de negative sidene med forskerens egen rolle og evne til å tolke og forstå data gjennomføres den andre delen som intervjuer. Intervjuene struktureres som uformelle intervjuer med temaer og spørsmål som skal lede til åpne svar. Formålet med intervjuene er å tette gapet mellom forskerens virkelighetsforståelse gjennom observasjoner og den virkelige verden. Det åpner også opp for at intervjuobjektet kan formidle deres forståelse av begreper og systemer (Jacobsen, 2015). Forskerens virkelighetsforståelse og intervjuobjektens virkelighetsforståelse vil sammen danne grunnlaget for hvordan verden forstås. Slik oppnår man å komme nærmest mulig en riktig tolkning av verden.

Jeg har en bakgrunn fra samfunnsvitenskapen og en sosiologisk forståelse av verdensbilde fra før mastergraden. Dette har hatt innvirkning på hvordan teoridelen er sammensatt og hvordan funnene kommer til å bli analysert. Oppgaven bygger på menneskers handlinger med hverandre og ser på hvordan ansatte i en bedrift jobber mot et bestemt mål.

Den siste formen for datainnsamling er et spørreskjema som er sendt ut til en av avdelingslederne hos Atea. Spørreskjemaet er allerede utviklet av Cameron & Quinn (2011) og spørreskjemaet er en kopi av deres skjema. Spørreskjemaet ligger ved som vedlegg i oppgaven. Det er bare gjort mindre justeringer, lagt på litt farger og gjort den mer presentabel, innholdet i skjemaet er den samme. Dette er sendt ut for å kartlegge hvor Atea ligger i den teoretiske dimensjonen innenfor CVF modellen. Svaret fra spørreskjemaet vil sammen med subjektive trekninger fra de andre datainnsamlingene danne grunnlaget for hvor Atea befinner seg i denne modellen.

Det teoretiske datagrunnlaget kan fremstå litt tynt. Det har tatt tid og mye planlegging for å organisere de prosessene som skal til for å gjennomføre intervjuer og observasjoner. På grunn av at de eksterne partnerne har hatt mye å gjøre under pandemien i tillegg til at planleggingen av datainnsamlingen ble gjort sent februar førte det til at datagrunnlaget tidvis kan fremstå som tynt. Det kan tenkes at funnene kan være annerledes hadde datainnsamlingen blitt gjennomført

over en lengre tidsperiode og ved å gjennomføre flere intervjuer. Derimot har observasjonene blitt gjennomført frem til midten av mai og hvor nye observasjoner ga lite ekstra av ny informasjon. Derfor fremstår det som hensiktsmessig å stoppe datainnsamlingen uavhengig av gjenværende tid.

Siste kommentaren som er verdt å nevne i forbindelse med intervjuer er at det vil ikke bli oppgitt hvilke representanter som hevder hva. En strukturering av hva de ulike representantene hevder basert på tittel i selskapet og lignende faktorer ser jeg på som et forstyrrelsesmoment fremfor noe som gjør oppgaven mer ryddig. Det er slik at alle opplevelser bør veies opp like mye og å tilegne de ulike representantene titler gjør at de fort ikke blir presentert som likeverdige. I den teorien som er presentert tidligere med samskaping og innovasjonsprosesser så er det en forutsetning at aktører møtes likestilte. Det er et fornuftig prinsipp som også blir brukt i drøftingen av denne oppgaven. For oppgavens vedkommende er det heller interessant å belyse systemet, hvordan det fungerer og beskrivelsene til alle intervjuobjektene i Atea, fremfor meninger som noen nøkkelpersoner har. Derimot var dette en uklok beslutning og dette har jeg drøftet videre i kapittel 4.11 Metodiske refleksjoner.

3.3.3 Dokumentanalyse

Det gjøres også en dokumentanalyse av interne utviklingsdokumenter fra Atea. Formålet med denne dokumentanalysen er fortrinnsvis å underbygge intervjuobjektens påstander og supplere observasjoner gjort under møter. I tillegg fås en dypere og mer konkret innsikt i arbeidsmetodikk ved dokumentanalyse enn det som kunne blitt gjort ved intervjuer. Dokumentanalysen er i denne oppgaven lite omfattende og består bare av et dokument som beskriver tilpasninger Atea har gjort til Prince 2 modellen.

3.3 Etiske vurderinger

Ved gjennomføringer av intervjuer og observasjoner er det en del etiske dilemmaer som kan oppstå. Det mest innlysende er om de aktørene som blir observert endrer sin adferd når undertegnede er tilstede i møter. Det å observere mennesker kan være så inngripende at adferden endres og handlinger som blir gjort er unaturlige. Ved digitale møter ble det besluttet at undertegnede stiller med kamera på og gir en kort intro om hvorfor jeg er tilstede og om oppgaven. Jeg anser en åpen dialog og synliggjøring som foretrekkende metode fremfor å være et anonymt navn i et møterom. Det andre momentet som taler for at de observerte ikke endrer sin adferd er at det er folk i møter som har en tydelig møteagenda som følges. Aktørene er også

godt vant til at det er eksterne aktører med i møter når det er ting som trengs avklaring fra andre avdelinger eller eksterne partnere. Den personlige opplevelsen av å være i møtene var at møtedeltakerne var så fokuserte på å følge opp prosesser og arbeidsoppgaver at de ikke lot seg påvirke atferdsmessig overfor undertegnede, dette blir dog bare spekulasjoner fra min side.

Møtene jeg har deltatt på har vært preget av lean filosofi. De fleste møtene jeg har observert har en kort varighet med tydelige møteplaner. Derfor har mesteparten av feltnotatene og refleksjonene blitt skrevet i etterkant av møtet, men samme dag. Det hadde heller ikke sett bra ut om jeg tydelig satt å skrev ned all dialog som ble gjort på møtet og det kan tenkes at det hadde påvirket hvordan teammedlemene samhandlet visst de observerte at jeg noterte ned mye av det som ble sagt.

Atea har hatt en eksplosiv vekst og økt etterspørsel etter sine tjenester. Noe som igjen har ført til at det har tatt lang tid å komme i kontakt med de interessante aktørene i selskapet. Møter og samtaler må planlegges langt frem i tid og mange av de ansatte jeg har forsøkt å komme i kontakt med har brukt lang tid på å svare.

Innsamlingen av data er noe som har tatt lang tid å få organisert. Innsamlingen av data har blitt gjort siden mars, mens mesteparten av datainnsamlingen har blitt gjort medio april. Det har blitt gjennomført intervjuer med 4 personer og deltatt på scrum/prosjekt -møter over 8 uker. Det har blitt vurdert nødvendigheten for å samle inn mer data gjennom enten flere intervjuer eller flere deltakelser på møter. Dog har jeg besluttet at dette ikke er hensiktsmessig ettersom det er lite sannsynlig at det vil komme frem ny relevant informasjon som allerede ikke er kjent.

3.4 Den globale pandemiens påvirkning på oppgaven

På grunn av den pågående pandemien har det å møtes fysisk ikke vært mulig å gjennomføre. All datainnsamling er gjort gjennom digitale kommunikasjonsplattformer som Teams og Zoom. For de formene for datainnsamling jeg har valgt så har digitale datainnsamlinger hatt liten innvirkning på de innsamlede dataene. Ved å møtes fysisk, bruke kroppspråket og oppleve hvordan selskapet jobber sammen på kontoret vil samle inn en annen type data enn det som blir gjort digitalt. Derimot er de fleste virksomheter blitt bedre til å benytte digitale kommunikasjonsplattformer. Digitale verktøy for samarbeid er ikke lenger et dårlig supplement til den virkelige verden, men en fullverdig erstatter. Det vil dermed være mindre interessant å

observere og intervjuer på kontoret til Atea ettersom de har flyttet hele arbeidsplassen til det digitale.

Oppgaven har også som formål å gi økt innsikt i hvordan innovasjoner skjer under pandemien og forsøker på ingen måte å isolere enkelte prosesser. Den digitale arbeidsplassen er kommet for å bli. Dermed trenger det ikke være negativt at all datainnsamling er gjort digitalt. Det kan heller være positivt ettersom det er metoder som er lite brukt fra tidligere og som godt mulig blir brukt mye mer fremover. Man må uansett ta denne datainnsamlingen i betraktning når man sammenligner masteroppgavens teoretiske funn med andre etablerte teoretiske prinsipper.

3.5 Reliabilitet og validitet

Det har vært forsøkt å gjennomføre masteroppgaven så metodisk riktig som mulig. Dette gjelder alt fra å ha en tydelig og gjennomiktig ontologisk beskrivelse av meg og oppgavens ståsted og helt ned til detaljnivå med begrunnelse på den valgte metoden. Formålet med dette er at det skal være så gjennomiktig at oppgaven lett kan kritiseres for sine styrker og svakheter. Målet har vært å oppnå det som Silverman (2014) beskriver som credible qualitative research. Han går så langt som å hevde at kvalitative studier bør ha like stor kredibilitet som kvantitative studier. Med det presenterer han et ideal som ikke i alle situasjoner vil være en realistisk målsetning. I systemteorien så er det slik at systemer kan forstås feil. Kanskje ser man ikke hele systemet og dermed klarer man ikke forklare en tydelig årsak-sammenheng. Derimot så har denne masteroppgaven hatt som hovedformål å øke forståelsen innenfor de systemiske sammenhengene i selskaper og ikke komme frem til en konkret årsak-sammenheng. Studien avgrenses til bare et case. En fordel som gjør at oppgaven kan gå dypere inn i prosessene og systemene, men det fører også til at en presentert teoretisk modellen kan ha et stort avvik fra andre case. For å vite om slutningene kan standardiseres og implementeres må metodiske fremgangsmåten testes på langt flere case. Det blir for omfattende for denne oppgaven, men metodikken skal være så åpen at dataene skal være mulig å etterprøve i andre caser. Yin (2018) hevder også at casestudier sjeldent blir reproduisert på grunn av den naturlige vanskeligheten med å gjennomføre dette. Yin (2018) poengterer derimot viktigheten om å tydelig dokumentere og vise til hvordan prosessene er blitt gjort slik at det kan etterprøves.

4.0 Resultater og diskusjon

I dette kapittelet presenteres funnene fra datainnsamlingen og drøftelser rundt funnene. Datainnsamlingen kommer fra intervjuer med ledere i Atea, observasjoner i prosjektmøter og spørreskjema.

Som nevnt i metodekapittelet 3.3.1 så gjennomfører Atea mange ulike prosjekter samtidig. Et av intervjuobjektene anslo et antall på rundt 30 pågående prosjekter. Prosjektene anslo han var ca 50/50 mellom prosjekter som ble engasjert av kunden og som ble engasjert av interne ansatte i Atea. De prosjektene som jeg har fulgt er derimot to prosjekter som er drevet av intern interesse. Det er to prosjekter som baserer seg på å lansere «ting» som en tjeneste. Det vil si at man abonnerer på et produkt som man betaler en månedlig sum for og i denne avtalen er det supportavtaler og lignende avtaler som har som formål å avlaste IT avdelinger i andre selskaper.

Disse prosjektene kommer av at de ansatte har sett en interesse for slike tjenester internasjonalt i andre markeder. Atea forsøker å tilpasse lignende tjenester inn for det norske markedet. Prosjektene baseres på en intern motivasjon og vilje til å gjennomføre prosjektene ettersom det ikke er en spesifikk kunde som venter på å ta i mot produktet ved en spesifikk dato. Det er et prosjekt som man ser etterspørsel for i markedet, men som ikke man har en konkret kunde som venter på tjenesten. En respondent hevder at man er prisgitt at alle som er involvert i prosjektet setter av tid og kapasitet til å gjennomføre prosjektet. Et slikt prosjekt kan bli nedprioritert over andre prosjekter hvor det er en konkret kunde som forventer et produkt til en avtalt dato.

Det er dermed viktig å poengtere at selv om denne oppgaven følger to pågående prosjekter og ett gjennomført prosjekt som alle var engasjert internt så representerer slike prosjekter rundt en halvdel av de typer prosjekter som alle i Atea jobber med til vanlig.

CVF modellen er som presentert i kapittel 2.11 en teori som baserer seg på fire ulike verdier. Utfra disse fire verdiene kan vi si noe om de institusjonelle forholdene i den undersøkte bedriften. Cameron & Quinn (2011) hevder at basert på hvor bedriften plasseres i deres modell så vil plasseringen legge til grunn noen institusjonelle forhold som man må ta hensyn til, utfra et innovasjonsperspektiv. Det har blitt brukt et standardisert spørreskjema fra Cameron & Quinn (2011) til å plassere Atea inn i CVF modellen. Når dette er gjort går oppgaven gjennom de ulike fasene i et prosjekt. De ulike fasene er presentert i kapittel 2.7 og 2.8. Tidd & Bessant

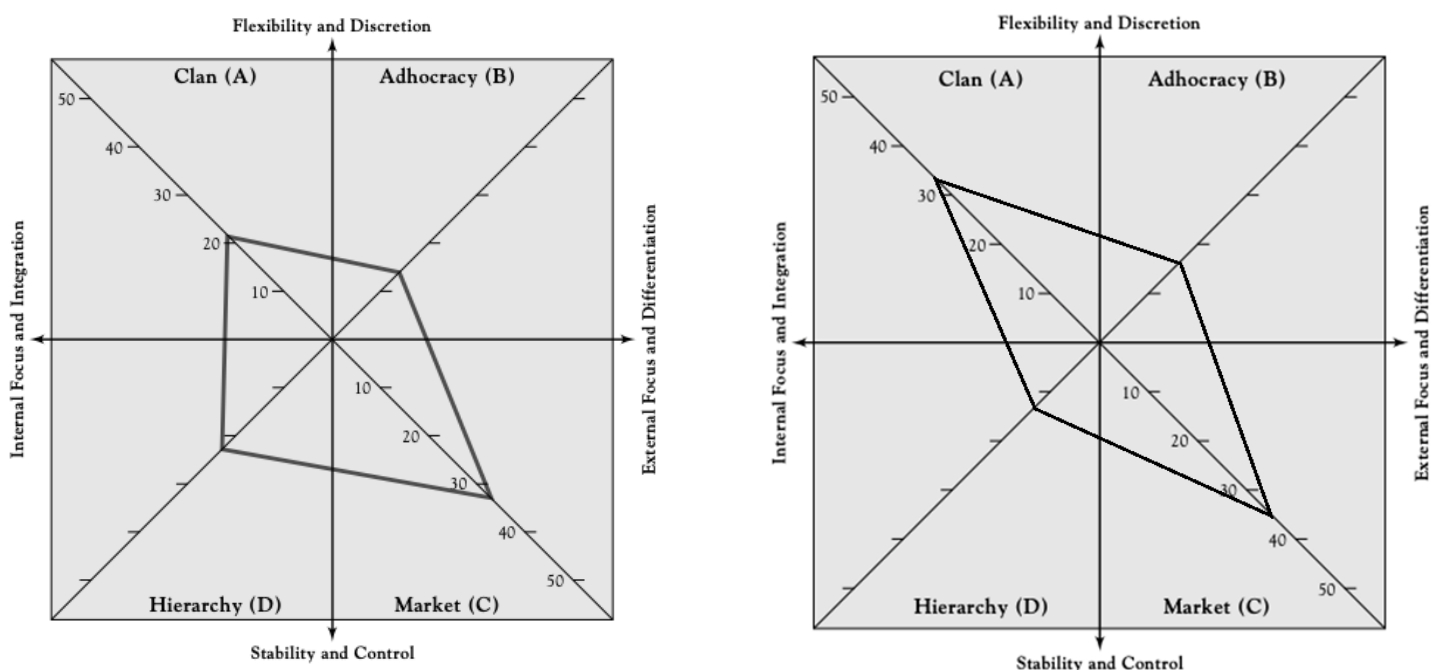
(2018) lagde en modell som tar for seg de fire ulike trinnene i en utviklingsprosess, fra søkerfasen til utvelgelsesfasen, implementeringsfasen og vurderings / slutfasen. Neste del tar for seg funnene av samskaping i innovasjonsprosesser. Samskapingsteorien baserer seg på at man sammen med kunden kan utvikle produkter og tjenester som blir bedre med kundeinvolvering.

4.1 CVF metoden

Analysen av CVF modellen er interessant. Spørreskjemaet som ble sendt ut til Atea var et spørreskjema utviklet og testet av Cameron & Quinn (2011). De har testet modellen på 10 000 bedrifter og utfra dette har de funnet ut at modellen ikke har et 1:1 forhold mellom de ulike aksene. I snitt fant de ut at alle bedriftene som de testet scoret høyere innenfor noen kategorier enn andre. Det de fant ut er at noen av aksene trekker mer enn andre, i snitt.

	Gjennomsnitt	Atea
Clan (A)	21	33
Adhocracy (B)	14	16
Market (C)	32	36
Hierarchy (D)	23	13

De fant også ut at snittet varierer fra bransje til bransje. Blant annet at teknologibransjen scorer i snitt høyere innenfor enkelte områder enn det som bilbransjen gjør, og motsatt. For å forenkle funnene har jeg listet opp snittet for alle bransjer som Cameron & Quinn (2011) presenterer i venstre kolonne i tabellen og tallene som jeg har funnet i min analyse av Atea til høyre. Utfra tabellen over har jeg utarbeidet en modell som visuelt beskriver funnene på en mer oversiktlig måte.



Figur 4. Snittet for Cameron & Quinn (2011) til venstre og plassering av Atea i den samme modellen til høyre

Disse funnene er også plassert inn i modellen til Cameron & Quinn (2011) i figur 5. Det man ser utfra henholdsvis tabell 1 og figur 4 er at Atea scorer gjennomsnittlig på «ad hoc» og

«marked» kategorien, mens Atea scorer godt over gjennomsnittet på «clan» og «market» kategoriene.

Atea oppnår en høy score på markedskategorien og det legger forutsetninger for hvordan selskapet er strukturert og hvordan de videre burde strukturere sinne innovasjonsprosesser. Et av de viktigste kjennetegnene ved en sterk markedskultur i bedriften er å være konkurransedyktige overfor konkurrenter, entusiastiske og engasjerte ansatte og høy kvalitet på kundeservice.

Atea scorer også svært høyt på klan kategorien. Bedrifter som scorer høyt på denne kategorien kjennetegnes ofte som bedrifter som er gode på å utvikle gode teams, bygge mellommenneskelige relasjoner og støtte opp om personlig utvikling blant de ansatte.

Atea scorer på, eller under snittet på de resterende to kvadrantene i modellen til Cameron & Quinn (2011). I kategorien adhoc så er scoren totalt sett lav sammenlignet med marked og klan kulturen. Atea er helt gjennomsnittlig på denne kategorien. Det å score gjennomsnittlig vil si at man ikke er like flink til å styre innovasjon, styre etter langsiktige planer og drive med kontinuerlige forbedringer (Cameron & Quinn, 2011).

På hierarki scorer Atea også lavt med en 10 poengs differanse fra referanseverdien. Det vil si at Atea scorer godt under snittet på å tilpasse seg endringer, håndtere kontrollsystemer og styre koordineringsprosesser. Som presentert i teorien så kjennetegnes bedrifter som scorer høyt på hierarki kulturen bedrifter som er store og som er i sterkt behov for å standardisere prosesser for å klare å kontrollere store andel ansatte. Når bedrifter vokser tenderer de bort fra adhoc og klan og ned mot marked og hierarki. Dette gir mer stabilitet og kontroll og det er derfor overraskende resultater at Atea tenderer mot å ha så høy grad av fleksibilitet.

IT bransjen er en adhoc næring som preges av at det stadig kommer nye produkter og tjenester på markedet. Konkurransen er stor og nyvinninger skjer raskt. Derfor er det også overraskende at Atea scorer lavt her. Dette kan forklares med en kommentar fra en av respondentene.

«Vi har i liten grad egen IP (intellectual property), så vi baserer oss i stor grad på teknologi fra partnerne våre som vi pakker tjenester rundt og leverer produkter som en tjeneste.»

Dermed driver Atea mer som en tjenesteleverandør snarere enn som et selskap som driver med programutvikling. Deres oppgave er å være en fasilitator for de ulike programmene og få disse til å snakke sammen slik at man kan tilby kommunikasjonen mellom de ulike tjenestene som et særegent produkt. Et praktisk eksempel på dette å få en skytjeneste til å kommunisere med en datamaskin.

Ut fra kommentaren over til respondenten fremstår det som at Atea er svært avhengig av eksterne aktører. Dette gjør Atea svært utsatt og isolert sett plasserer dette Atea nærmere adhoc kategorien. I praksis vil dette si at man vektlegger mer de usikre og volatile faktorene som oppstår med eksternt fokus i modellen og litt mer bort fra det trygge og stabile. Det positive ved en slik posisjon er at det kan gjøre Atea agil og at de kan være raskt ute med nye tjenester i markedet. Å være raskt ute med nye tjenester er en metode bedrifter kan bruke for å øke konkurransevnen (Cooper, 2021).

En kritikk av denne modellen er at den forsøker å gjøre subjektive meninger og påstander om til objektive data som tallfestes i en figur. Problemet med dette er at man kan oppleve fremstillingen av selskapet som virkelighetsfjernt ettersom at man ikke uten videre kan gjøre subjektive meninger om til objektive data uten at dette kan ha innvirkning på reliabiliteten. Dette er et dilemma som man må ta hensyn til i oppgaven. Modellen avgrenses til bare respondentens subjektive meninger.

I kontakten med ansatte i selskapet har det oppstått en utfordring. Det har vært vanskelig å få kontakt med nøkkelpersoner hos Atea. Korrespondansen foregår kun gjennom mail og planlagte møter, de planlagte møtene må planlegges langt frem i tid og møtene blir jevnlig avbrutt av telefoner eller at de må over i et nytt møte. Dette i seg selv bærer preg av at Atea er et svært volatilt selskap som har stort fokus på å være agilt. Dynamikken i selskapet fremstår utenfra som et hektisk miljø som preges av mange arbeidsoppgaver samtidig. Dette bekreftes også av et intervjuobjekt som beskriver denne situasjonen som «irriterende». Respondenten forklarer denne situasjonen som en ny oppstått problemstilling etter covid-19. Respondenten forteller at i mars 2020 når mange bedrifter måtte omstille til hjemmekontor oppsto det en dugnadsånd i selskapet. Det ble skapt en fellesskapskultur hvor man forsøkte å hjelpe hverandre gjennom å fordele kunder og andre prosjekter over på regioner som hadde mindre å gjøre. Respondenten forteller også at effektiviteten innad i selskapet ble økt. Man fikk gjort mer på

en arbeidsdag, det ble enklere å samle de rette folkene fra de ulike avdelingene sammen i et møte og når man slapp pendlerveien så gjorde det at mange fikk 7 ½ effektive arbeidstimer kontra 5-6 timer som gjaldt for enkelte ansatte i Oslo. Denne respondenten så dermed mange positive sider ved at man ble tvunget til å tenke nytt rundt hvordan man jobber i team. I de møtene hvor jeg har vært observatør og ikke ledet intervjuer, så har også møtene vært preget av lignende observasjoner.

All kommunikasjon foregår i egne rom på Teams. På de ulike møterommene, før, under og etter blir det sendt beskjeder fra flere av møtedeltakerne om at de kommer sent fordi de sitter i annet møte, ikke kan møte allikevel på grunn av andre møter eller at de må gå tidlig fra møte for de må rekke noe annet. Sett utenfra fremstår det hele kaotisk og oppleves som forstyrrende for meg, men det virker som at de andre ansatte i Atea ikke forstyrres av dette.

Siden det interessante i denne oppgaven er å se på innovasjoner, hvordan Atea håndterer innovasjoner og pandemien, så overrasker det at de scorer lavt på adhoc. Adhoc som kjennetegnes med å ha entreprenørskap, kreativitet og aktivitet som kjerneverdier. Visst man bare baserer seg utfra spørreundersøkelsen og dermed plasserer selskapet i modellen så ser det dermed ut som de har lite fokus på disse områdene. Skulle jeg ha plassert dem i modellen, basert på gjennomførte observasjoner og intervjuer så hadde de blitt plassert med en jevnere fordeling mellom de fire kvadrantene. Derfor kan modellen også kritiseres for å bare få med seg ytterpunktene eller de mest ekstreme verdiene til et selskap, mens de reelle verdiene gjør at bedriftsbildet ville sett annerledes ut.

4.1.1 Eierskap til problemet i en samarbeidende kultur.

Jeg var i et møte 27. april hvor jeg observerte det Atea kaller for et «Kick off møte». Det er et møte hvor lederne av et prosjekt presenterer hele prosjektplanen for de som skal være med i teamet. De fleste i teamet hadde et stort fokus på den samarbeidende kulturen som beskrives i CVF metoden. De snakket jevnlig om å ta eierskap til problemet og hvor viktig det var. Flere av deltakerne mente det var bra å gjennomføre prosjektet etter en canbanmetodik. Den metodikken er at man deler prosjekter opp i små biter hvor man kan gjøre arbeidsoppgavene på en eller få dager og alle får eierskap til egne deler av prosjektet. På den måten så bidro det til at alle fikk eierskap til en liten del av problemet og sammen som et team jobber man kontrollert frem mot mål. Man blir da avhengig av at alle i teamet bidrar til å gjøre sine arbeidsoppgaver. Om man ikke følger opp vil man da bli konfrontert av teamet med dette. Derimot ble ikke en

person plassert i gapestokken. Isteden så tok flere av gruppemedlemmene ansvar og aktivt søkte eierskap til problemet til den som ikke hadde fulgt opp sine arbeidsoppgaver godt nokk. Selv om en oppgave blir delegert til en person er det fortsatt gruppen som et kollektiv som må løse problemet og dette er et godt eksempel på hvorfor Atea scorer høyt på den samarbeidende kulturen. Får ikke det ene gruppemedlemmet løst problematikken så blir dette et problem for hele gruppen. Derfor fremstår det som i mine observasjoner som at de andre deltakerne engasjerer seg for å få fortgang i prosessene som stopper opp. I dette eksempelet så ble løsningen at man måtte invitere en ekstern partner, i dette tilfellet en advokat, med på møtene på morgenen slik at advokaten som ekstern partner også fikk eierskap til problemet og ble inkludert i eierskapskulturen og den kollektive ansvarskulturen som er i Atea sine team. De ansatte i teamet står veldig fritt til å velge hvem de ønsker å involvere og ikke involvere i prosjektet. Dermed har man en kultur som skaper eierskap til problemet og man har en samarbeidende kultur som samsvarer med funnene i spørreundersøkelsen til CVF teorien.

4.2 Søkefasen

Det er i denne oppgaven vektlagt mest fokus på utvikling og implementeringsfasen av prosjekter. Etersom det i disse prosessene foregår direkte utviklinger som leder til innovative produkter eller tjenester, men før man kommer til det stadiet må ideene komme fra en plass. Derfor ser vi også raskt på hvordan søke og utvelgelsesfasen foregår.

En av respondentene har et overordnet ansvar for å lede de ulike partnerne og kollegaene i prosjekter. Når respondenten blir spurt om hvor ideene kommer fra svarer han at det må oppstå et behov fra en plass og utfra dette behovet blir det utledet en prosjektskisse.

Behovet oppstår forskjellige steder. Det kan være et konkret kundebehov som starter utviklingen av en tjeneste. Det kan være en partner som kommer med et forslag, eller det kan være en ansatt som har en god ide. Eller det kan starte i forretningsutvikling i Atea. Så må det gjennom en prosess med vurdering før vi kan etablere det som en tjeneste (...).

Dermed har Atea en flat struktur på søkerfasen, mens utvelgelsesfasen blir tatt av en annen gruppe. Dette i seg selv viser Ateas evne til å være agil og tilpasningsdyktig. De evner å samarbeide med mange ulike aktører og lytter til ønsker og forslag fra mange parter. Strukturert så er det dermed en uttømmende liste fra hvor nye ideforslag kommer fra:

1. Kunden etterspør ny tjeneste
2. Partner etterspør ny tjeneste
3. Ansatt som har en ide
4. Ateas forretningsutviklingsavdeling

Dermed åpner de opp for at mange aktører kan komme med forslag til ideer. Det interessante er at de har en egen forretningsutviklingsavdeling som man i en top down struktur bare hadde ansett som den eneste plassen hvor man kan samle inn nye ideer til tjenesteutvikling. Atea derimot bruker mange ulike aktører for å få flest mulig gode ideer, noe som leder til en flat selskapsstruktur og agile egenskaper.

4.3 Utvelgelsesfasen

Det skal nå presenteres funnene av observasjonene gjort i utvelgelsesfasen. Etter at søkerfasen er gjennomgått er det en glidende overgang til utvelgelsesfasen. Ved en ny ide så blir det satt sammen et lite prosjektteam som sammen har noen innledende møter. Det er prosjektansvarlig som får ansvaret for prosjektet og som lager et prosjektmandat og en fremdriftsplan. I de prosjektene som har blitt fulgt i denne oppgaven er det en junior prosjektleder som har hatt ansvaret for dette. For å ha ett visst tempo på prosjektene blir det satt en del avgrensninger til omfang og hva som skal være med i et prosjekt. Dette gjør at de må ta en del valg som går på bekostning av produktet eller tjenesten de skal lansere. De gjennomfører prosjekter med strenge tidsrammer og avgrensninger. Dette diskuteres også videre i kapittelet om effektivitetsparadokset. Men kort fortalt går dette ut på at mange av de som deltar i møtene er så travle at de ikke har anledning til at alle prosjektene de er involvert i skal dras ut over lengre tid ettersom de allerede er presset på tid.

4.4 Utvikling og implementeringsfasen

Videre i oppgaven diskuteres og presenteres de ulike funnene i utviklings og implementeringsfasen, alt fra samskaping og til krisedrevet innovasjon og den norske kulturen. Først presenteres en kort innledning til denne utviklingsfasen. Med utviklingsfasen menes det prosjektfasen, hvor man går fra en konkret ide med avgrensninger til et produkt som er lanseringsklart.

For denne fasen bruker Atea Prince2 modellen som utgangspunkt. Utfra denne generelle modellen har de videreutviklet den slik at modellen blir stedsspesifikk og bedre tilpasset Atea. Utfra denne arbeidsmetodikken oppsummeres den i 4 kjerneverdier.

1. Kontinuerlig forretningsmessig forankring
2. Definere roller, ansvar og eierskap
3. Dele opp prosjekter i faser
4. Lære av erfaring

Kort oppsummert gir disse punktene en beskrivelse av en stage-gate holdning og med et sterkt markedspreget fokus.

Første punktet er at man må lage et business case for å finne ut om prosjektet er lønnsomt. Dette skal stadig revideres gjennom prosjektet slik at man kan stoppe det før man investerer for mye penger i prosjektet. Andre punktet er at man tildeler de ulike aktørene i et prosjekt ulike roller og skaper eierskap til ulike områder innenfor prosjektet. Det ilegges også vekt på at man i teamet må ha nokk myndighet til å sikre fremdrift av prosjektet. Tredje punktet går ut på at man må dele prosjektet opp i naturlige faser hvor man kan vurdere prosjektet og videre utvikling. Det fjerde punktet er kontinuerlig forbedring, eller som Atea kaller det, lære av erfaring. Erfaring fra tidligere prosjekter skal implementeres og brukes i prosjekter fra start til slutt.

Det interessante er at de har beskrevet et stort fokus på markedsposisjoner, stabilitet og kontroll. Prince 2 dokumentet som Atea bruker i produkt og tjenesteutvikling er et dokument som aktivt søker etter å minimere risiko og tap. Dokumentet har som formål å skape vellykkede kundeprosjekter basert på en anerkjent metode. Det er en effektiv og velfungerende metode som mange selskaper har implementert med hell. Derimot med feil bruk av Prince2 kan det være uheldig da dens metoder er bedre tilpasset inkrementelle innovasjoner enn radikale innovasjoner. Som man fant ut i kapittel 2 Teori så er det en konkret sammenheng mellom hvilke selskaper som går konkurs og hvilken innovasjonsmetode som er valgt. Det idelle er en balanse og Prince2 modellen kan, visst den brukes slik den er formulert i interndokumentet til Atea føre til en stor grad av inkrementelle innovasjoner og fungere som en brems for radikale innovasjoner.

Deres utarbeidede metode for Prince 2 har som formål å lede prosjekter inn på en standardisert rettesnor hvor risiko minimeres. Dette kan være hemmende for innovasjonsaktiviteten. Grunnen til dette har jeg presentert i teorien, men kan raskt oppsummeres som at man ved økt risiko kan oppnå større og mer radikale innovasjoner som kan være disruptive på markedet. Slik modellen er presentert i dokumentet så er modellen utformet med stort fokus på inkrementelle forbedringer. En slik utvikling kan som tidligere presentert føre til lock in

(Cooper, 2013), stagnasjon for selskaper og tap av markedsandeler. I stedet burde man, visst man skal følge Cooper (2013) sin metode, eksponere seg for prosjekter som ikke nødvendigvis kan legitimeres ved bruk av budsjetter. Ved å øke eksponeringen mot risiko vil man dermed også øke mulighetene for å få radikale innovasjoner og man oppnår da et idealstadium som Cooper (2013) og Isaksen (2018) beskriver hvor det blir en balanse mellom inkrementelle og radikale innovasjoner.

Man må ha et bevisst syn på disse prosessene. Argumentet er ikke at Prince2 er en dårlig modell. Tvert om er det mange likhetstrekk til Coopers agile-stage-gate modell som er en modell som har fått stor oppmerksomhet og har god kritikk blant innovasjonsteoretikere. Begge teoriene bygger på at prosjektgjennomføring ikke er en lineær prosess. Man må konstant eller hyppig vurdere om prosjektet skal gjennomføres eller om det har kommet frem ny informasjon som gjør at prosjektet ikke lenger er lønnsomt og stoppes. Man forsøker å minimere risiko i den forstand at man alltid åpner opp for blant annet å stoppe prosjekter om det skulle vise seg at prosjektet blir ulønnsomt.

4.5 Samskaping som et hinder for effektivitet

Samskaping er et begrep innenfor innovasjonsteorien som har vekket stor interesse og inspirasjon for denne masteroppgaven. Det er overraskende at Atea i liten grad benytter seg av samskaping som metode i internprosjekter. Derfor har jeg i dette kapitlet forsøkt å presentere en kritisk tenkning rundt dette.

I den første delen av en prosjektutviklingsprosess så involveres kundene i starten gjennom markedsanalyser og markedsundersøkelser. Der kartlegges kundenes behov, systematisk, og det forsøkes deretter å designe et produkt eller en tjeneste som skal matche det behovet som eksisterer i markedet. Dette er en konservativ måte å gjøre det på. Kundene, i denne sammenhengen bedriftene som kjøper produktet, blir ekskludert i den videre prosessen. Man kan da risikere at når kunden ikke blir involvert hele veien så går dette på bekostning av produktet.

Det er en interessant observasjon at Atea ikke benytter seg i noen særlig grad av samskaping med kundene. Gjennom de prosjektene som jeg har vært med på som observatør så gjennomføres møtene med stor hyppighet, 3 til 5 ganger i uken og med kort varighet. Metodikken baserer seg på lean prinsipper og kanbanmetodikk. Med disse begrepene mener jeg

da at de bruker digitale, visuelle tavler hvor de forsøker å dele store prosjektoppgaver til små oppgaver som kan løses på en, eller få dager. Fordelene med Ateas måte å gjøre det på er at det bidrar til å skape en tydelig struktur på prosessene slik at oppgavene kan bli gjennomført raskt. Atea planlegger med strenge tidsfrister og forsøker å strømlinjeforme prosesser og jobbe agilt med det resultatet at tjenester kan lanseres raskt og effektivt. Atea vektlegger effektivitet, tempo og agilitet fremfor samskaping og involvering av brukere.

Kritikken av denne måten å gjøre det på er at man må svelge noen kameler på veien. Det vil si at man må prioritere hva som er viktigst i prosjektet slik at tjenesten kan leveres som forventet og til bestemt tid. Effektivitet kan gå på bekostning av nyanser, noe som kan vise seg å enten ikke være viktig i det hele tatt eller det kan vise seg å være svært viktig. Man kan spørre seg om de får med seg alle de nødvendige momentene som trengs før prosjektet settes i gang. Man må først definere hva som er nødvendige momenter. Da må man ved et visst tidspunkt også forsøke å involvere kundene mer enn man gjør gjennom en markedsavklaring.

Visst vi antar at man i et prosjekt ikke har fått med seg alle nødvendige nyanser så kan det føre til at enten 1) tjenesten ikke treffer markedet like bra som forventet eller 2) kundene er misfornøyd med tjenesten. Uansett om man da ender opp med å bruke mye ressurser i form av både tid og penger på prosjektet så kan man ende opp med et resultat som ikke gir verdi for kunden og tjenesten derfor ikke selger som forventet. Det er en risiko man ønsker å minimere. Slik at det vil hele tiden bli en avveining for eller i mot om man burde involvere kundene mer eller ikke. Dette blir også et paradoks og viser dermed hvorfor Prince2 modellen kan være mangelfull. Med Prince2 så ønsker man å minimere risiko, men man tar ikke hensyn til å involvere kunden. Generelt vil kunde og brukerinvolvering øke kompleksiteten og dermed skape en økt risiko for budsjett og tidssprekk, noe som ikke samsvarer med Prince2, men ved å ikke bruke samskaping som metode i internprosjekter kan man risikere at tjenesten ikke treffer kunden som forventet og derfor ende opp med et produkt som selger dårlig.

Det negative med å involvere kundene i Atea sitt perspektiv er at det rokker ved et av hovedprinsippene i de prosjektene som oppgaven har fulgt, effektivitet og produktivitet. Man har et kjent ordtak som kan beskrive dette; desto flere kokker desto mer søl. Det er slik at desto flere aktører som involveres og desto flere stemmer som skal bli hørt så vil man diskutere flere prosesser enn det Atea gjør i dag. Det er fornuftig å diskutere mye visst man ønsker å oppnå en konsensus, men det hele blir en avveining på for eller mot om det er verdt å la prosessene gå

over lengre tid for å få med seg kunden i prosjektet eller om man burde fokusere på tempo og effektivitet.

4.5.1 Samskaping i internprosjekter

I de fulgte prosjektene har prosjektleder ikke sett det som hensiktsmessig å involvere potensielle kunder gjennom hele prosjektfasen. En respondent formidler at man benytter samskaping i store enkeltprosjekter, særlig visst det er bestilt fra en stor aktør og prosjektet har et visst omfang. Som presentert i teorien så forutsetter samskaping at prosjekter må ha en viss grad av kompleksitet. Internprosjekter i Atea har ikke nødvendigvis en like høy grad av kompleksitet som en del andre prosjekter kan ha. De prosjektene jeg har fulgt i vår er prosjekter som i stor grad kopierer forretningsmodellen til tidligere gjennomførte internprosjekter. Det som skaper ny kompleksitet er at produktene er ulike og målgruppene (brukerne) kan ofte være ulike fra internprosjekt til internprosjekt. Det forsøker derimot å minske kompleksiteten på prosjektene gjennom å mest mulig kopiere og repetere tidligere gjennomførte prosjekter.

Fordelen med å bygge videre på tidligere gjennomførte prosjekter er at man gjør prosjektene mindre komplekst, det blir mer oversiktlig og enklere å lage planer for tidsbruk og budsjettbruk. Man bygger da innovasjonsgrunnlaget på inkrementelle innovasjoner som skaper en stabilitet og forutsigbarhet som er den driftsformen som er enklest å rasjonalisere for en ledergruppe som beslutter hvilke prosjekter man skal gå for. Både teorien om CVF modellen og teori om «variety of capitalism» bygger opp under en påstand om at Atea trekkes mot stabilitet og kontroll fremfor volatilitet og fleksibilitet.

En respondent hos Atea angir selv at de er flinke til å involvere kunden i prosjekter. I prosjekter hvor det har blitt jobbet med velferdsteknologi så har det blitt brukt samskaping som verktøy i utvikling av nye tjenester. I lignende prosjekter har det blitt brukt mye kundeinvolvering. Dermed fremstår det som at Atea kjenner til fordelene og ulempene med samskaping. Kanskje har de vurdert det til lite hensiktsmessig å involvere kundene i internprosjekter, men argumentasjonen i denne oppgaven er at det burde vært forsøkt å involvere kunden gjennom et helt internprosjekt for så i ettertid drøfte om det var en suksess eller ikke.

4.6 Effektivitetsparadokset

Denne diskusjonen går også videre til å diskutere et annet moment som ble presentert i teorien. I teoridelen presenteres det en teori om akselerert innovasjon. Teorien tar for seg at man skal få

tilnærmet ubegrenset med midler og ressurser tilgjengelig slik at prosjekter skal kunne gjennomføres hyppig. Denne teorien er tilpasset en situasjon karakterisert av Schumpeter som en krisesituasjon. Man tenker seg at i en slik situasjon så må bedriftene være raskt ute med å tilby nye produkter og tjenester slik at man kan tjene penger på at markedet endrer seg.

I tilfellet med Atea så har de hatt en vekst på 10% fra år til år (Atea, 2021). En utvikling som isolert sett er veldig bra. Når Norge stengte ned og mange fikk arbeidshverdagen flyttet fra kontorlandskap til digital arbeidsplass ble det et økende behov for IT produkter og tjenester, noe som Atea kunne levere. Slik at denne pågående pandemien har gjort at Atea har mye å gjøre for tiden. Atea (2021) scorer høyt over forventning og setter nye rekordomsetninger innenfor flere kategorier for året 2020. Det at de har hatt stor suksess er ikke så interessant for oppgaven, men heller hvorfor de har hatt suksess? En mulig felle er at man faller bakpå og hviler på suksessen for fjoråret. Det som diskuteres i oppgaven er om de velger en strategi som gjør at Atea kan dra nytte av raske markedsendringer.

Alle er fornøyde når Atea kan vise til gode årsresultater. Poenget som jeg ønsker skal komme frem i denne diskusjonen er om det ligger en strategisk plan til grunn for veksten. Har man klart å kapitalisere markedsendringene eller har man lyktes fordi at etterspørselen etter IT generelt har økt betraktelig? Slik som presentert i teorien hvor man kan gjøre enkle inkrementelle handlinger for å tilpasse tjenestene et endret marked fremstår det som at det er gjort lite tilpasninger fra et overordnet prosjekt og ledernivå, men at disse små tilpasningene er gjort av løsningssejlerne og konsulentene som ikke jobber prosjektorientert, men som jobber kundeorientert (og dermed ikke blir inkludert i denne oppgaven).

4.6.1 Akselerert innovasjon og samskaping som to prosesser

Jeg skal nå gjøre rede for hvilke prosesser jeg mener burde oppstått i starten av pandemien og argumentere for de synspunktene med å vise til etablerte teorier, nye teorier fra en anerkjent forsker og empirisk datainnsamling fra Atea.

Innovasjonsprosessene som burde oppstått i starten av pandemien er to prosesser. Den ene prosessen vil være å ta i bruk Cooper (2021) sin teori om akselerert innovasjon. Prinsipielt så må man da allokere masse ressurser til å gjennomføre prosjekter og endre tjenestetilbudet slik at det passer til den endrede etterspørselen i markedet. Da kan man raskt bistå næringsliv og offentlige aktører som raskt er avhengig av å omstille arbeidshverdagen. Man burde starte opp

et prosjekt som har til hensikt å utfylle tjenestetilbudet som ble lansert tidligere. Man skal med dette bygge videre på prosjektet utført etter Coopers metodikk. Den Cooper tankegangen er ikke så fjern fra slik Atea jobber i dag, siden de allerede har stort fokus på å være effektive og raske gjennom bruk av lean metodikk. Skillet går mellom det Cooper (2021) mener er å kaste nokk penger på problemet så vil man kunne løse det, mens Atea har en mer budsjettvenlig tilnærming til agil prosjektstyring.

Den andre prosessen er samskaping. Dette er en prosess som er mer omfattende og tidkrevende en Coopers akselererte innovasjonsmetode. Med samskaping vil man involvere kunden gjennom hele prosessen. Man er nødt til å sette opp felles møtearenaer der kunden blir likestilt som aktør, på nivå med resten av Ateas team medlemmer. Det er bare når alle aktører er likestilte at man oppnår fullt ut de positive resultatene av samskaping. I forhold til prosessens varighet og omfang så hevder teorigrunnet presentert i kapittel 2 Teori at man burde involvere kunden gjennom hele prosessen fra start til slutt. Slik kan kunden være med å designe og utvikle produktet slik at produktet inneholder akkurat det kunden trenger, verken mer eller mindre.

Jeg ser for meg at denne metoden kan kombineres med Coopers teori om akselerert innovasjon. Når dette blir gjort vil man dekke behovene til flere av kundene. Kombinert vil man få et resultat som skal tilby en tjeneste som passer flest mulig og som til slutt også skaffer flest kunder. Man tilfredsstiller kundene som trenger produkter raskt og man tilfredsstiller senere også de som forventer en litt mer gjennomført tjeneste.

Denne modellen kan kritiseres. Virkeligheten er mer kompleks enn at man kan kombinere disse to modellene. Vil man virkelig kritisere forslaget så kan man poengtere at Coopers innovasjonsstrategi ikke ble publisert før ett år etter pandemien begynte. Det må understrekes at teorien bygger på empirisk datagrunnlag og selv om det empiriske datagrunnlaget nå tilsier at dette kan være en logisk modell å følge så kan det ved neste krise oppstå situasjoner der det ikke vil være logisk å benytte seg av teorien som blir skapt under pandemien, nettopp fordi at konteksten neste gang vil være annerledes og derfor må også teorien og hvordan man planlegger for innovasjoner endres. I denne krisen så ser vi at kunden har etterspurt produkter som kreves i den nye hverdagen med hjemmekontor. Kanskje man vil se med neste krise at kundene sliter økonomisk og dermed sier opp leasingavtaler, langsiktige avtaler og blir mer forsiktige med investeringer mot konsulentselskaper. Ved et slikt scenario er de institusjonelle

rammebetingelsene helt annerledes enn det som er i den pågående krisen og dermed er det ikke sikkert at metodebruken kan være den samme.

Poenget med denne modellen er å fremme et alternativ til den Atea har brukt. Slik det fremstår i datainnsamlingen og gjennom intervjuer er det lite som tilsier at det er gjort særlige tilpasninger til krisen. De tilpasninger som har blitt gjort ved starten av krisen var å få omstrukturert sin virksomhet til å bli digitalisert og hjemmekontorbasert og dermed har de ikke fokusert på hvordan man skulle utnytte krisen for å kapitalisere av den. Dette er også en omstilling som burde gått bra ettersom Atea er en IT virksomhet og jobber med å assistere andre selskaper med denne prosessen.

En tredje kritikk mot denne metoden å jobbe på er at mange i Atea har svært mange oppgaver og forpliktelser gjennom en arbeidsdag. Når de ansatte blir allokert et prosjekt de skal delta på så har de i tillegg mange andre prosjekter som de jobber med. Denne våren har dette visst seg å være problematisk i forbindelse med datainnsamling. Mange av de ansatte som har blitt intervjuet i bedriften har vært nødt til å planlegge møtet langt frem i tid, opp mot to uker. Under møte med kontaktperson i Atea og intervju av andre aktører så er intervjuene enten tidsbegrenset i form av at de kommer fra ett møte og skal videre til neste. Eller så blir intervjuene gjort mens den ansatte har god tid, men må avbryte jevnlig på grunn av telefonsamtaler.

I tillegg noterer jeg i feltdagboken etter å ha vært med på et 15 min canban møte:

Det virker som mange av de ulike prosjektdeltakerne nedprioriterer møtene. Mange av de ansatte skriver i chatten på møterommet enten at de ikke kan møte eller at de må stikke for de skal i ett annet møte, samtidig som flere av de som er i møtet deltar aktivt i møtet og kommer med kritiske og gode tilbakemeldinger. Det oppleves som at når folk er tilstede så er de aktive og bidrar.

Dette fremstår som et tydelig bilde på at mange av de ansatte ikke har evne og tid til å gjøre pågående prosjekter mer omfattende. Alternativet er at antallet prosjekter og aktiviteter de ansatte har, må reduseres. Visst dette blir gjort vil de ansatte få mer fleksibilitet til å styre dagen sin selv og fokusere på få prosjekter kontra mange. Dette vil gjøre at man kan drive med prosjektutvikling etter samskapingsteorien.

En konsekvens av å forsøke å kutte ned på antall prosjekter per ansatt vil resultere i en av to tilfeller. Den ene er at da vil Atea jobbe med færre prosjekter og dermed redusere antall prosjekter som kan føre til en redusert innovasjonsevne. Det andre alternativet er å ansette flere for å fordele arbeidet utover flere ansatte. Det resulterer i økte kostnader for virksomheten. Dermed er det ikke bare en riktig måte å gjøre dette på og det illustrerer også bare hvor mye mer kompleks verden er enn den man kan lage basert på teorier. I praksis ligger idealet en plass mellom de to forslagene presentert over og kanskje har Atea truffet den ideelle kombinasjonen med å bare involvere kunder i enkelte prosjekter og ekskludere samskaping i andre prosjekter.

4.7 Krisedrevet innovasjon

I krisetider så oppstår det som tidligere nevnt et gap mellom tilbud og etterspørsel. Da kan markedet radikalt endres, noe som gjør at man etterspør vidt forskjellige ting fra det som ble etterspørt før krisen. I teorikapittelet presenterte jeg eksempelet med Puntervold som la om produksjonen sin fra brennevin, etter at etterspørselen på brennevin sank, og over til håndsprit for desinfisering. Da gjennomførte Puntervold en inkrementell innovasjon og tilpasset seg markedet raskt, med lite arbeid endret de virksomheten til å lage et helt annet produkt, men som er relatert til det de tidligere har laget og dermed så klarte de enkelt å omstille seg.

Som vi fant ut i figur 4 under CVF metoden så har Atea et markedsdrevet fokus. Når Atea ser en endring i markedet så fokuserer de sin virksomhet inn mot dette. På Atea sine hjemmesider sier de at det har vært en eksplosiv vekst av cyberangrep mot offentlige og private selskaper og at de har hatt økt etterspørsel etter IT sikkerhet. Når etterspørselen etter IT sikkerhet kommer så tilpasser Atea seg. I denne situasjonen så kurset de 500 ansatte slik at de var klare til å hjelpe kundene (Atea 2021). Dette er et eksempel på at Atea gjennomfører en liten strukturell endring slik at de er i stand til å håndtere endringer i et marked. Slik kan de håndtere små endringer. Men det kan diskuteres hvorvidt pandemien har skapt et skifte i etterspørselen, eller om det bare på generell basis har blitt økt etterspørsel på mesteparten av de tjenestene Atea tilbyr.

4.8 Volatilitet vs stabilitet

Hele denne oppgaven er basert på dimensjonen med volatilitet vs stabilitet. Denne tankegangen gjenspeiler diskusjonen rundt competing values framework modellen. Hvor man i den ene enden har volatilitet og i den andre enden stabilitet. Eller som Cameron & Quinn (2011) bruker, stabilitet og fleksibilitet. Det er hele tiden avveininger som må tas ettersom det skaper

institusjonelle forutsetninger for bedriftens utvikling. Volatilitet og stabilitet blir et paradoks i denne oppgaven. Grunnen til dette skal jeg redegjøre for nå.

Atea scorer høyt på både stabilitet og volatilitet i modellen som er vist på figur 4. I første omgang tenkte jeg at dette kan antyde at modellen til Cameron & Quinn (2011) er grunnleggende misvisende, men etter at jeg har jobbet mer med problemstillingen, både teoretisk og empirisk har jeg innsett at det er mer kompleks enn som så. Atea er både et volatilt selskap, men også et stabilt selskap. Det viktige momentet er at volatiliteten er på et annet institusjonelt nivå enn det stabile. Det skal jeg forklare nærmere i de neste to kapitlene.

4.8.1 Stabilitet

Stabilitet ble presentert i teorikapittelet som noe som kommer naturlig ettersom selskaper vokser. Når selskaper blir på en viss størrelse så tenderer selskaper mot stabilitet. Denne stabiliteten kommer av at selskapene tenderer mot det hierarkiske når de vokser. Atea har en hierarkisk selskapsstruktur med mange ledere, regionledere osv., men det blir med det. Den egentlige stabiliteten kommer av at Atea har et svært stort fokus på markedskultur. Det er markedsspesifikke faktorer og etterspørsel som avgjør hva selskapet styres mot. Atea ønsker å ha høy profitt, god bunnlinje og faste gode kunder. Dette danner grunnlaget for hvorfor Atea er så stabile. I analysen tidligere i kapittelet om krisedrevet innovasjon så vi at selskapet tilpasset seg endringer i markedet. Det ble besluttet å lære opp 500 ansatte innenfor IT sikkerhet. Denne beslutningen ble tatt basert på markedsspesifikke endringer og etterspørsel. Utgangspunktet for denne beslutningen kommer ikke internt, men den kommer fra det eksterne markedet. Dette skaper både en avhengighet til eksterne partnere, men også en stabilitet. Med dette som utgangspunkt kan man argumentere for at Atea er tilbakelente og tilpasser seg markedets etterspørsel etter at markedet ber om det. Noe som kan føre til at de havner bakpå.

4.8.2 Volatilitet

Det er her volatiliteten kommer inn i bildet. For gjennom observasjoner så er forståelsen av Atea at de ikke er late eller tilbakelente. Det er to dimensjoner på to ulike nivåer. Den ene er det eksterne helhetsperspektivet. Hvordan oppfatter Atea endringer i et marked og tilpasser seg de. Den dimensjonen av Atea er stabil og presentert i forrige kapittel om stabilitet. Det som gjør at Atea ikke faller bakpå er de ansatte internt i virksomheten som skaper en intern volatilitet. Som presentert tidligere opplever jeg møtene som tidvis kaotiske, med nøkkelpersoner som jobber i et team som melder fra om at de kommer sent, at de må gå midt i møtet eller at de ikke

kommer i det hele. Dette skaper etter mitt syn en kaotisk tilværelse. De andre ansatte i møtet virker til å ikke plages av dette, så dette var en av de tingene jeg ettersøkte i intervjuene. Funnene var at det plager prosjektlederne. Det som blir beskrevet i intervjuene er at når man kaller inn til et prosjektmøte så forventes det at man møter på tiden. Når nøkkelpersoner kommer sent eller må gå tidlig i møtet rokker dette ved hele dynamikken av møtet. Gjerne er det spørsmål som må besvares fra en nøkkelperson som dermed ikke er tilstede ved møtet og man må derfor gjennomføre et nytt møte før man kommer videre i prosjektet. Denne dynamikken forklarer en av respondentene med at mange av de involverte aktørene i prosjektutviklingen jobber også mot kunder som løsningsseilere og konsulenter. Det er en kultur i Atea hvor man sier at kunden er viktigst og derfor prioriteres alltid kundemøtene først. Om et kundemøte strekker seg ut i tid eller blir flyttet tidspunkt på så går dette utover prosjektmøtene. Logikken er at det er kunden som betaler regningene, men denne dynamikken er for det første forstyrrende for selve møtet samtidig som at det kan føre til at man må ha flere møter og man kaster bort mer av tiden til de andre deltakerne.

Mange av de møtene som jeg har observert har møtedeltakere enten kommet sent eller reist tidlig. Det vil tilsa at møtedeltakerne dermed er vant til denne formen for volatilitet. De ansatte har masse å gjøre, mange ideer og et tett samarbeid med mange andre avdelinger i Atea. Dette skaper denne særegne dynamikken som observeres med deltakere som kommer og går gjennom et møte akkurat slik det passer den enkelte. Denne dynamikken samsvarer med teorigrunnlaget til CVF modellen. En av intervjuobjektene beskriver at de ansatte har mange muligheter til å fremme forslag til både forbedringer internt, men også til konkrete tjenester som kan tilbys kunder. I tillegg har de ansatte i et team stor makt til å involvere de aktørene de mener er naturlig i prosessene.

Man ser dermed at Atea sine team har mange av de samme kjennetegnene til klan kulturen som presenteres i CVF modellen. Derimot er ikke teamene fullt ut utstyrt med makt. De har nok evnen til å fjerne eller legge til teammedlemer til prosjekter, men de har ikke den inngående kunnskapen og makten til å fjerne enkeltindivider som det en leder har mulighet til.

4.9 Den norske kulturen i innovasjonslitteraturen

Det ligger nært den norske kulturen å ha en selskapsform lignende den vi ser i Atea. Modellen som Cameron & Quinn (2011) presenterte er en modell som er tilpasset de institusjonelle rammebetingelsene. Som presentert i teorien om VoC er det ulike institusjonelle faktorer som

påvirker hvordan man burde strukturere sine selskaper. Skaperne av CVF teorien er amerikanere. Det er noe man burde ta i betraktning når man analyserer modellen opp mot norske eller skandinaviske selskaper. Hvordan selskaper struktureres og bygges opp i USA er grunnleggende forskjellig fra slik vi gjør det i Norge og derfor er det også formålstjenlig å kjenne til forskjellene. Dette skal jeg gjøre rede for nå.

Som presentert i teoridelen så ble det fremmet en annen teori som så på institusjonelle forskjeller. Da var det dimensjonen mellom LME og CME land hvor teorien beskriver at det er institusjonelle forskjeller mellom ulike land og særlig mellom engelsktalende land og Skandinavia. Man så mange av de samme prosessene som i CVF modellen. Typiske funn i CVF modellen er at selskaper har mer fokus på hierarki. En forklaring til hvorfor Atea svarer så ulikt som for gjennomsnittet i CVF modellen kan komme av at det er institusjonelle forskjeller mellom Norge og USA. Dette gjør at det som presenteres som et gjennomsnitt av alle datainnsamlingene til Cameron & Quinn (2011) ikke nødvendigvis er et representabelt gjennomsnitt for norske bedrifter. Dette vil igjen hjelpe å forklare hvordan Atea jobber med innovasjoner og deres struktur på selskapet.

Som nevnt i starten av kapittel 4.0 så avgrensner oppgaven seg til bare noen få prosjekter som alle stammer av internprosjekter. Prosjektene har vært svært avgrenset i tid og omfang. I tillegg er prosjektene sterkt inspirert av lignende tjenester tilbudt i andre land. Dermed minskes kompleksiteten av prosjektet ettersom man lett kan avgrense prosjektene. Ettersom den nyskapende, innovative ideen er utviklet av andre er den gjenværende kompleksiteten å tilpasse den til markedet i Norge og å få den IT tekniske biten til å fungere. Ettersom de fulgte prosjektene er sterkt inspirert av lignende prosjekter i andre land er man ikke prisgitt at det vil la seg like enkelt implementere i Norge også. Man må ha stedsspesifikke tilpasninger. Som diskutert i teorikapittelet om VoC så skaper det grunnleggende institusjonelle forskjeller mellom land. Mange av nyvinninger og nyskapende ideer kommer fra LME land, nærmere bestemt USA. Dette samsvarer med teorien presentert tidligere. Også tilpasser CME land ideen og gjør inkrementelle endringer på ideen slik at det også kan passe inn i andre institusjonelle rammer. Et typisk hensyn man må ta er volatiliteten og etterspørselen til kunden. Kanskje vil et produkt eller en tjeneste fungere bedre i USA enn i Norge, nettopp på grunn av at man i USA ønsker å eksponere seg mer mot volatilitet og risiko enn det man er villig til i Norge. Å flytte tjenester fra internt i en bedrift til eksterne konsulenter er eksempel på en endring som gjør at man går fra det stabile og trygge til det mer fleksible og dynamiske. Ved å benytte seg av

konsulenttenester så oppnår man en større fleksibilitet og muligheter for rask omstilling, mens man ved å beholde intern IT avdeling vil oppnå stabilitet, men også treghet og en fastlåsing av midler som gjør omstilling vanskeligere.

I kapittel 4.4 diskuteres balansen mellom radikale og inkrementelle innovasjoner. Denne oppgaven bygger på et sterkt teoretisk begrunnet argument om at man bør legge til rette for både radikale og inkrementelle innovasjoner. Ved for mye bruk av inkrementelle innovasjoner så øker man faren for å havne i lock in. Atea som case eksempel tenderer i sine prosjektplaner til å kun ha et fokus på rasjonelle inkrementelle forbedringer som kan legitimeres gjennom budsjettplaner. Dette virker hemmende overfor mulighetene for radikale innovasjoner da det er mye vanskeligere å rasjonalisere prosjekter med stor fare for tap, men med potensiell stor toppside. Ateas bruk av Prince 2 må sees i kontekst. Det er et nordisk selskap med mesteparten av sin virksomhet lokalisert i Norge. Dette har som tidligere presentert innvirkning på de institusjonelle rammene, og det er dette vi ser konsekvensene av.

4.10 Digitalt samarbeid

2020 og starten av 2021 har for mange vært en stor begrensning. Det har vært inskrenkelser på hvilke ansatte som får lov til å jobbe på arbeidsplassen kontra hjemmekontor og det har vært personlige begrensninger som hvor mange man kan besøke. Man kan fort se seg blind i disse situasjonene og se begrensningene dette setter. Allikevel så kan det åpne opp for nye muligheter. Aslesen & Isaksen (2007) så på lokaliseringsfaktorer og hvor viktig det var for store IT firmaer å lokalisere seg samme plasser slik at man da enklere kunne samarbeide på tvers av selskapene. Konseptet bygger på dimensjonen om samarbeid med eksterne selskaper eller konkurrenter vs å bygge opp kunnskap internt i bedriften og bygge videre på det. Saxenian (1994) fant ut at det er selskaper som samarbeider med sine konkurrenter som er mest levedyktige over tid og derfor kan også teorien til Aslesen & Isaksen (2007) om lokaliseringsfaktorer blant it bedrifter være interessant. Nå har vi tilfellet av en pandemi som har gjort at lokaliseringsfaktorer kanskje ikke er så viktige slik det var før pandemien. Mye av utviklingsvirksomheten til Atea er lokalisert i Oslo, som er samme område som Aslesen & Isaksen analyserte i 2007. Dette åpner opp for at man ikke bare samarbeider med lokale aktører i Oslo, men dette åpner opp for at man kan samarbeide med aktører, andre bedrifter eller andre regionavdelinger i Atea. Dette har Atea benyttet seg av i de prosjektene som har blitt observert. I et av prosjektene jeg følger så benytter prosjektavdelingen i Oslo ressurspersoner fra blant annet Stavanger for å være med på å utvikle nye tjenester for kundene. I intervju kommer det

også frem at man samarbeider bedre internt og man oppnår det som intervjuobjektet kaller for en felles dugnad hvor avdelinger som hadde høy pågang kunne flytte noen av arbeidsoppgavene og kundene over på avdelinger som ikke hadde så mye å gjøre. Det åpnet også opp for at man kan koble bedriftene opp mot nøkkelpersoner som er svært dyktige innenfor enkelte områder, men som samtidig er lokalisert i en annen landsdel.

4.11 Metodiske refleksjoner

Det ble tatt noen beslutninger i forkant av oppgaven som med fordel kunne blitt gjort annerledes. Dette skal jeg utlede i dette kapitlet.

Oppgavens utvalg er bestående av en bedrift, Atea. Dette gjør det uvisst om resultatene er representative til den norske konsulentnæringen. Dette valget har jeg derimot gjort rede for i metodekapitlet og hovedgrunnen til at valget falt på en case bedrift er avgrensningene i tid og omfang. Det har sine fordeler og ulemper med å ha enkeltcasestudier og standardiseringsmulighetene er ofte relativt små ettersom utvalget er smått. Dette var derimot en avveining jeg måtte ta og ved enkeltcasestudie har det åpnet opp for en dypere innsikt i hvordan en bedrift jobber med innovasjon.

Et annet metodisk valg som jeg ville ha endret på skulle oppgaven gjøres på nytt er beslutningen om at intervjuobjektene ikke skal struktureres opp i hvilke intervjuobjekter som sier hva. Utgangspunktet var en ideologisk begrunnelse om at alle intervjuobjekter skal vektlegges like mye tyngde i oppgaven uten at tittel og erfaring skal ha innvirkning på oppgaven. Denne beslutningen, selv om den var ment godt, har gjort det mer uoversiktlig enn nødvendig når det har blitt referert til intervjuobjekter i oppgaven og jeg ser at de ideologiske verdiene kunne ha blitt ivaretatt med mer struktur. Dette har også gjort det slik at det har fremstått kunstig å fremlegge mange direkte sitater og det er mest brukt parafraseringer i løpende tekst.

Jeg opplevde det også problematisk å gjennomføre gode og informerte intervjuer. Jeg kan sikkert kritiseres for dårlige spørsmål i forkant av intervjuer. Ofte var de svarene jeg fikk utav intervjuene gjerne generelle svar som det var vanskelig å bruke inn mot oppgaven. Her kunne det nokk ha blitt jobbet bedre med oppfølgingsspørsmål, men jeg vil påstå at digitale intervjuer skaper en ekstra dimensjon som har gjort det vanskeligere å få til god kommunikasjon.

Et annet moment som bør nevnes i oppgaven er at jeg har aldri truffet de ansatte personlig. Jeg har aldri vært i lokalene eller vært en del av atmosfæren på samme måte som man ofte ellers gjør når man gjennomfører et case studie. Atea som bedrift har derimot vært svært flinke til å benytte seg av digitale verktøy og lage en effektiv digital arbeidsplass som har erstattet mye av behovet for fysisk oppmøte. Slik at denne faktoren mener jeg har hatt mindre innvirkning på oppgaven enn det jeg så for meg før starten av oppgaven.

Det har også vist seg at å samle inn data har vært vanskeligere enn først antatt. Selv om det har blitt observert i mange møter og i flere prosjekter så oppleves det som at datagrunnlaget og dermed vurderingsgrunnlaget for å trekke noen tydelige konklusjoner er litt tynt. Det har forøvrig blitt satt av mye tid på særlig observasjoner i tillegg til intervjuer og dokumentanalyse for å supplere observasjonene. Derimot kunne jeg ha vært mer strukturert med observasjonsdagbok og med struktur på intervju for å få mer konkret data. I tillegg observerte jeg aldri prosjektene fra start til slutt ettersom prosjektene går over en lengre tid. Det kan også ha spilt inn på datagrunnlaget.

5.0 Konklusjon

I dette kapittelet oppsummeres oppgavens funn og det forsøkes å besvare oppgavens problemstilling og trekke noen slutninger om funnene kan standardiseres. Oppgaven har hatt som formål å gi en dypere innsikt i hvordan norske konsulentselskaper organiserer og gjennomfører innovasjonsprosesser. Studien har hatt som formål å se på hvordan den nye digitale hverdagen med hjemmekontor og innovasjoner over digitale kommunikasjonsplattformer har påvirket hvordan innovasjonsprosessene struktureres.

Innovasjonsaktiviteter er alltid avhengig av menneskelige relasjoner, hvordan man samhandler og hvordan man bruker de tilgjengelige ressursene internt og eksternt. Innovasjonsaktiviteten er byggesteinen i enhver bedrift og ved å kartlegge disse prosessene kan man si noe om hvordan en bedrift driver med innovasjon. Utfra dette kan man se på det teoretiske grunnlaget og validere om casebedriften benytter seg av de til enhver tid tilgjengelige ressursene som eksisterer. Denne oppgaven har forsøkt å belyse hvilke ressurser som Atea har brukt og som ikke er i bruk.

Det er funnet ut at Atea som representerer norske konsulentselskaper har et stort fokus på inkrementelle innovasjoner. De vektlegger ofte stabile og trygge prosjekter fremfor mer dristige prosjekter. De er en kundeorientert bedrift som ofte jobber etter en konkret bestilling fra en kunde. Dermed er det eksterne fokuset til bedriften preget av stabilitet og kontrollerbarhet.

De presenterte funnene fra observasjonene var derimot at Atea sin arbeidsstruktur og møtestruktur er kaotisk, hektisk og dynamisk. Dette er med på å skape en volatil og uforutsigbar arbeidshverdag for de ansatte. Samarbeider oppleves som ekstremt volatile hvor ansatte og nøkkelpersoner kan risikere å være borte til viktige møter hvor man ønsker å avklare videre prosesser i et prosjekt. I utgangspunktet så kan dette virke svært negativt, men det skaper en dynamikk i selskapet som har noen andre institusjonelle fordeler enn om man selskapet ikke hadde disse kvalitetene. Slike prosesser fører til at de ansatte har en svært høy toleranse og en stor grad av fleksibilitet (Cameron & Quinn, 2011). Utfra CVF modellen så hevdes det at teamene har en stor grad av autonomi og selvstendighet. Teamene har stor myndighet til, og gjennomføringsevne til, å ta beslutninger utover det som andre selskaper kan ha. Det ble også presentert i diskusjonskapittelet at Atea sine team har stor frihet til å ta beslutninger, men at de har tydelige rammer innenfor omfang og tid de må forholde seg til. Utenom dette har teamene stor frihet til å utvikle tjenestene slik de selv ser det som hensiktsmessig. Det som kan fremstå som en hindring for disse prosessene er prosjektleders kontroll og fokus på agile

arbeidsmetoder. Før hvert prosjekt utarbeides det prosjektplaner som kan gjøre myndighetene til teamene begrenset. Formålet med dette er å lage projektskisser etter en tilpasset Prince2 modell, som ligner på den teoretiske modellen i denne oppgaven, agile-stage-gate modellen.

Som presentert i kapittel 2.14.1 spisset problemstilling oppsummeres forskerspørsmålene slik:

1. Er innovasjonsprosessene til Atea bærekraftige i et langsiktig perspektiv?
2. Hvordan bruker Atea eksterne aktører som kunder i en utvikling / samskapingsprosess?
3. Er Atea sine strukturelle og institusjonelle rammer egnet for å drive med innovasjon?
4. Hvordan burde en innovasjonsprosess hos Atea sett ut, tatt i betraktning de institusjonelle betingelsene presentert under begrepet CVF.
5. Hvordan har Atea håndtert det volatile markedet under Covid-19 pandemien?

Den overordnede problemstillingen til oppgaven er «**Hvordan kan Atea strukturere sine innovasjonsprosesser for å håndtere endringer i et marked**»? Dette skal nå kort oppsummeres og forklares i bakgrunn av den presenterte teorien og innsamlede empiri og drøfting.

5.1 Er innovasjonsprosessene til Atea bærekraftige i et langsiktig perspektiv?

Med bærekraft menes det i denne sammenheng om det er økonomisk bærekraftig for Atea. Ettersom det ikke er gjennomført økonomiske analyser av kostnad og verdiskapning begrenser dette forskerspørsmålet seg til å dreie seg om subjektive oppfatninger og knytte dette opp mot teorier til innovasjonsprosesser. Som vi har sett presentert gjennom diskusjonskapittelet så er det en lang diskusjon mellom dynamikken mellom radikale innovasjoner og inkrementelle innovasjoner. For stort fokus på inkrementelle innovasjoner kan føre til lock in og for mye fokus på radikale innovasjoner innebærer svært stor risiko for å feile. Dermed er konsensusen i denne oppgaven at det må være en balansegang mellom disse prosessene. Atea har utfra sine institusjonelle rammebetingelser presentert under kapittel 4.1 om CVF modellen egenskaper til å drive med både radikale og inkrementelle innovasjoner. Dog er det en stor overvekt på inkrementelle innovasjoner som kan, basert på historiske resultater lede til lock in, stagnasjon og tap av markedsandeler. Alle eksemplene presentert i denne oppgaven er derimot fra andre næringer som driver med svært ulik form for produkt og tjenesteutvikling. Dermed kan man ikke trekke noen slutning basert på dette grunnlaget. Innovasjonsprosessene til Atea har et stort

fokus på at prosessene skal legitimeres gjennom analyser og prosjektplaner. De bruker aktivt Prince2 som modell og denne tar utgangspunkt i å minimere risiko. Selskapet har en stor vektning mot markeds kategorien i CVF modellen noe som tilsier at de søker stabilitet og forutsigbarhet, som også gjenspeiler valget med et stort fokus på inkrementelle innovasjonsaktiviteter. Dermed konkluderer oppgaven med at Ateas innovasjonsprosesser er bærekraftige, men ikke optimalisert utfra teorien presentert i denne oppgaven.

5.2 Hvordan bruker Atea eksterne aktører som kunder i en utvikling / samskapingsprosess?

Gjennom de prosessene som jeg har observert har det ikke blitt brukt kundeinnvolving i noen grad. Dette kan være en svakhet for å utvikle tjenester som er best tilpasset kundene. Gjennom intervjuer kommer det frem at de bruker samskaping som ressurs i andre prosjekter, men i internprosjekter så er dette lite brukt. Det vil si at Atea er vant til å bruke samskaping som innovasjonsmetode, men har valgt å ikke bruke denne metoden i internprosjekter. De internprosjektene som denne oppgaven har analysert er det tjenester som skal kunne passe til en rekke ulike kunder og dermed er det med på å skape en viss grad av kompleksitet. At kunden ikke får være med gjennom helle innovasjonsprosessen kan føre til tjenester som ikke treffer markedet slik det var tiltenkt i planleggingsfasen av prosjektet.

5.3 Er Atea sine strukturelle og institusjonelle rammer egnet for å drive med innovasjon?

Atea sine institusjonelle rammer legger til rette for både kontroll og stabilitet samtidig som det også legger til rette for fleksibilitet og dynamikk. Deres institusjonelle oppbygging er blitt nevnt flere ganger i oppgaven. Kort oppsummert så er deres eksterne fokus markedsorientert. Dette fører til en stor grad av stabilitet og kontroll da Atea tilpasser seg etterspørselen til markedet. Det interne fokuset er på teamutvikling og autonome team med stor grad av selvstendighet og beslutningsmyndighet. Dette skaper en dynamisk og potensiell volatil arbeidsgruppe. Gruppens store frihet til å ta beslutninger innad i et team og det store fokuset på teamarbeid i Atea gjør de i stand til å sette i gang prosjekter som kan ha en større grad av radikale innovasjoner enn det de utnytter pr nå. Det er markedsfokuset som er det som preger innovasjonstakten til Atea. Atea setter teamene til å jobbe med prosjekter som retter seg mot det eksterne markedet. Dermed kan prosjektene ha en mindre grad av kompleksitet og risiko, noe som store selskaper ofte tenderer mot å foretrekke.

Atea sine strukturelle og institusjonelle rammer er svært egnet for å drive med innovasjoner. Det observeres at de har egenskapene til å drive med radikale innovasjoner uten at dette har blitt gjort i de prosjektene som jeg har observert. Dette er dermed en ubrukt og latent ressurs som Atea kan benytte seg av for å fullt ut utnytte sine evner til å drive med innovasjon. Atea har også et stort fokus på markedsfaktorer og dette gjør de svært kapable til å gjennomføre inkrementelle innovasjoner ettersom det blir svingninger og endret etterspørsel i markedet. Her utnytter de i stor grad sin evne til å drive med inkrementelle innovasjoner. Deres institusjonelle ramme er dermed svært egnet til å drive med både radikale og inkrementelle innovasjoner, men bare de inkrementelle innovasjonene blir utnyttet i innovasjonsprosessene hos Atea.

5.4 Hvordan burde en innovasjonsprosess hos Atea sett ut, tatt i betraktning de institusjonelle betingelsene presentert under begrepet CVF.

Som presentert i funnene driver Atea med mange prosjekt, anslagsvis rundt 30 pågående prosjekter til enhver tid med varierende grad av størrelse og omfang. Dermed er det rom for at enkelte prosjekter kan ha større risiko enn andre prosjekter. For øyeblikket har Atea en prosjektplan etter Prince2 modellen som forsøker å minimere risiko. Det er viktig å poengtere at for å få til innovasjoner som har en grad av nyskaping må man ta risiko. Det er derfor viktig å skille mellom hva som er unødvendig risiko og hva som er nødvendig risiko. Man må eksponere seg for risiko i større grad enn det man gjør i dag. Man må kutte ned på «waste». Det vil si prosesser som ikke gjør tjenesten mer verdt. Man må jobbe agilt, noe man gjør med prince2 modellen. Dermed er de unødvendige risikoene grovt forklart minimert. Da gjenstår de prosessene hvor man må ta økt risiko for å skape en nyskapende tjeneste. Oppgavens forslag er at rundt 80-90% av prosjektene fortsetter slik det alltid er gjort, mens man kjører noen pilotprosjekter hvor man etterstreber å øke risikoen, men også øke mulighetene for omsetning, nyskaping og innovasjoner i markedet. Argumentet med denne metoden er at alle prosjekter kan ikke nødvendigvis legitimeres i en budsjettert prosjektplan, ettersom at ved å skape en radikal innovasjon så kan mange av de problemløsningene og innovasjonene i et tidligere radikalt pilotprosjekt også dryppe kunnskapen og erfaringen i andre prosjekter slik at de mindre risikoprosjektene også kan benytte seg av kunnskapen som kommer med et nyskapende radikalt prosjekt. Denne formen for prosjektstyring er ikke syensing selv om det kan fremstå slik, men er hentet inspirasjon fra empiriske eksempler med ABS systemer som jeg har presentert tidligere i kapittel «2.4.3 samskaping med ekstreme brukere» og hentet fra eksempelet til Tidd & Bessant (2018).

5.5 Hvordan har Atea håndtert det volatile markedet under Covid-19 pandemien?

En viktig del av oppgaven ideologisk sett fra starten er at verden er i stadig endring. Utfra dette må bedrifter gjøre tidsspesifikke tilpasninger. Det er to forutsetninger som jeg har tatt med gjennom oppgaven. Dermed har det også vært interessant å observere om Atea har tilpasset seg markedet slik jeg har presentert i teorien som et slags idealspor. Funnene er interessante fordi de ikke samsvarer med teorien. Atea jobber med prosjekter som går over lang tid. De fleste tjenestene de leverer er kombinerte fysiske produkter som skal kommunisere med andre datasystemer. Så det er dermed en kombinert produkt og tjenestelevering som må koordineres. Dette er teamene i Atea svært nøye med å tilpasse slik at kunden skal få en mest mulig brukervennlig opplevelse. Utfra de intervjuene som har blitt gjennomført så har det ikke vært en stor endring i markedet i forhold til etterspørsel av tjenester. Det har snarere vært en eksplosiv vekst i omfang og etterspørsel av de tjenestene de allerede har. Særlig å kunne levere nokk produkter til kunder har vært poengtert som et problem. Dermed har det ikke blitt gjort noen konkrete tiltak for å forsøke å tilpasse tjenesteutviklingen til en radikalt endret verden. Atea har heller jobbet etter å følge de større trendene som går over lengre sykluser og som er mer stabile enn at de blir påvirket av pandemien. Eksempel på dette er trendene om at kundene ønsker produkter som en tjeneste med leasingavtaler, serviceavtaler og lignende. Dermed er Atea stadig i endring, men ikke som konsekvens av covid-19, men av store internasjonale endringer i produkt og tjenesteutvikling og en stadig tilspisning av konkurranse globalt.

5.6 Forslag til videre studier

Denne masteroppgaven har begrenset seg til å dreie om få enkeltprosjekter som pågår hos Atea. Med et enkeltcasestudie har dette åpnet opp for at jeg kan ta et dypdykk inn i de ulike forholdene som eksisterer hos Atea. Derimot er det en del begrensninger. Blant annet at jeg bare har observert internprosjekter som bare er en del av alle former for prosjekter Atea jobber med. Det hadde vært interessant å ta en grundigere analyse hvor alle prosjektene ble analysert og kategorisert. Utfra det kunne man ha besvart problemstillingen i denne oppgaven med større grad av validitet. I tillegg hadde man da funnet ut om de ulike prosjektene og prosjektlederne hadde hatt noe å lære av hverandre. Ettersom Prince2 modellen Atea bruker er generell og lite konkret kunne det være interessant å sett på en modell som forsøker å skape en ideell form for tjenesteutvikling for Atea som tar for seg alle aspekter som samskaping, institusjonelle forhold gjennom CVF metoden og VoC modellen, innovasjonsprosesser og prosjektledelse. Da kunne man ha laget en modell som passer perfekt til Atea. I tillegg kunne man ha forsøkt å

implementere denne modellen i et annet selskap eller gjort samme analyse i andre selskaper for å forsøke å skape en ideell modell på tvers av mange selskaper.

I denne studien har jeg også funnet ut at det digitale er av mindre betydning enn først antatt. Mange av de kommunikasjonsplattformene som er på en fysisk arbeidsplass er forsøkt erstattet til digitale alternativer. Atea har alt fra uformelle kommunikasjonsplattformer til formelle og seriøse kommunikasjonsplattformer som forsøker å legge til rette for mange av de sosiale forholdene som eksisterer på en fysisk arbeidsplass. Det kunne vært interessant å studere videre hvor gode eller dårlige digitale plattformer og verktøy er for å erstatte eller forbedre de fysiske arbeidsplassene.

En annen mulighet til å studere selskapet videre er ved å se på regionale, institusjonelle forhold. Dette er ikke teori som er presentert i denne oppgaven, men man har ulik VoC avhengig av hvilke landsdeler man kommer fra og dette kan også spille inn på hvordan innovasjoner gjennomføres. Nøyaktig hvordan det påvirker hvordan Atea eller andre konsulentselskaper innoverer på kan dermed være interessant å observere og analysere.

Denne oppgaven har vært mer overordnet og generell. Slik jeg ser det kommer det av to grunner. Datagrunnlaget er tidvis litt tynt og forskerspørsmålene kan være litt for generelle. Det man også kunne sett nærmere på er de individuelle ressursene som er i en innovasjonsprosess. Derimot anser jeg dette som lite verdiskapende for selskaper, det er også mye tidligere forskning på dette området.

Kildeliste

- Abelia Konsulentrapport, (2012): Konsulentbransjen – En forutsetning for et kunnskapsbasert Norge, Oslo: NHO. Jan, 2012.
- Arbnor, I., & Bjerke, B. (2008). *Methodology for creating business knowledge*. Sage.
- Barczak, G., Griffin, A. & Kahn, K. B. (2009). Perspective: Trends and drivers of success in NPD practices: Results of the 2003 PDMA best practices study. *Journal of Product Innovation Management* 26(1), 3–23.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763-781.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Christensen, C. M., Kaufman, S. P., & Shih, W. C. (2008). Innovation killers: how financial tools destroy your capacity to do new things. *Harvard business review*, 86(1), 98-105.
- Cooper, R.C. (2008). “The Stage-Gate Idea-to-Launch Process – Update, What’s New, and NexGen Systems”, *Journal of Product Innovation Management*, 25, 213-232
- Cooper, R. G. (2013). Where Are All the Breakthrough New Products?: Using Portfolio Management to Boost Innovation. *Research Technology Management* 56(5), 25-32.
- Cooper, R. G. (2021). Accelerating innovation: some lessons from the pandemic. *Journal of Product Innovation Management*.
- Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2016). Agile-Stage-Gate: New idea-to-launch method for manufactured new products is faster, more responsive. *Industrial Marketing Management*, 59, 167-180.
- Dalland, O. (2018). *Metode og oppgaveskriving* (6.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Fagerberg, J. (2003). Schumpeter and the revival of evolutionary economics: an appraisal of the literature. *Journal of evolutionary economics*, 13(2), 125-159.
- Fichman, R., Dos Santos, B., & Zheng, Z. (2014). Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum. *MIS Quarterly*, 38(2), 329-A15. doi:10.2307/26634929
- Grønmo, S. (2017). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hall, P. A., & Soskice, D. W. (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change* (6th ed., pp. XV, 586). Wiley.

Isaksen, A. (2016). Cluster emergence: combining pre-existing conditions and triggering factors. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(9-10), 704-723.

Isaksen, A. (2018). From success to failure, the disappearance of clusters: A study of a Norwegian boat-building cluster. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11(2), 241-255.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (utg.4). Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5 utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Kodzi, E., Saeed, N. (2021). Increasing the attractiveness of a cruise port for cargo business: the contribution of stakeholders. *Case Studies on Transport Policy*.

Modig, N. & Åhlström, P. (2019). *This is lean*. Halmstad: Rheologica publishing

Nelson, A., Earle, A., Howard-Grenville, J., Haack, J., & Young, D. (2014). Do innovation measures actually measure innovation? Obliteration, symbolic adoption, and other finicky challenges in tracking innovation diffusion. *Research Policy*, 43(6), 927-940.

Perrin, B. (2002). How to—and how not to—evaluate innovation. *Evaluation*, 8(1), 13-28.

Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International journal of management reviews*, 5(3-4), 137-168.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90.

Prahalad, C.K. og Ramaswamy V. 2004. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*. 1. utg. Boston: Harvard Business School Press.

Punternvold. (2021, 23. Mars). Fra Brennevin til hånd-sprit. Hentet fra <https://www.punternvoldigrimstad.no/>

Roser, Thorsten, Alain Samson, Patrick Humphreys og Eidi Cruz-Valdivieso. 2009. "New pathways to value. Co-creating Products by Collaborating with Customers". *LSE Enterprise*, 1(1), 1-21

Rubera, G. & Kirca, A. H. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: A metaanalytic review and theoretical integration. *Journal of Marketing*, 76(3), 130-147.

Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, 4(1), 5-18.

Saxenian, A. (1994). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press

Schneider, M & Paunescu, M. (2012). Changing varieties of capitalism and revealed comparative advantages from 1990 to 2005: a test of the Hall and Soskice claims. *Socio-Economic Review*. 1(23), 731-753.

Singh, S., Akbani, I., & Dhir, S. (2020). Service innovation implementation: a systematic review and research agenda. *The Service Industries Journal*, 40(7-8), 491-517.

Thurèn. (2009). *Vitenskapsteori for nybegynnere*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Tjora, A. (2018). *Viten skapt – Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Klein, M., & Lange, M. (2012). *Avveininger knyttet til innleie av eksterne konsulenter i olje- og gasssektoren - sett ut i fra et økonomisk- og ledelsesperspektiv*. (Masteroppgave Norges Handelshøyskole). Norges Handelshøyskole, Retrieved from https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/169911/Klein_Lange_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y NHH database.

Wiig Aslesen And, H., & Isaksen, A. (2007). Knowledge intensive business services and urban industrial development. *The Service Industries Journal*, 27(3), 321-338.

Yin, R., K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6 utg.). Los Angeles: SAGE.

Vedlegg

Vedlegg 1

1	Dominant Characteristics	Poengsum
A	The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.	40
B	The organization is a dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.	20
C	The organization is very results oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement oriented.	30
D	The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do	10
	Totalt	100

2	Organisational leadership	Poengsum
A	The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing	20
B	The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking.	10
C	The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no - nonsense, aggressive, results - oriented focus.	50
D	The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth - running efficiency.	20
	Totalt	100

3	Management of employees	Poengsum
A	The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.	20
B	The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness	20
C	The management style in the organization is characterized by hard - driving competitiveness, high demands, and achievement.	40
D	The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.	20
	Totalt	100

4	Organisational glue	Poengsum
A	The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.	50
B	The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.	20
C	The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment.	20
D	The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smoothly running organization is important.	10
	Totalt	100

5	Strategic emphases	Poengsum
A	The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist	30
B	The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.	20
C	The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.	40
D	The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important.	10
	Totalt	100

6	Criteria of success	Poengsum
A	The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.	40
B	The organization defines success on the basis of having unique or the newest products. It is a product leader and innovator.	10
C	The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.	40
D	The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low - cost production are critical.	10
	Totalt	100

Vedlegg 2

