



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Innovation på IT-konsultföretag

En fallstudie på EVRY

Innovation at IT-consultancies
A case-study at EVRY

KARL-MAGNUS. BENGTSSON

Mastersuppsats i Informatik

Rapport nr. 2014:087
ISSN: 1651-4769

Förord

Efter att ha fulländat detta Mastersarbete vill jag härmed tacka alla de involverade som gjort mitt arbete möjligt. Jag vill i första hand tacka alla de respondenter på EVRY vars generösa bidrag med tid och engagemang lett till rika insikter och goda kontakter. Vidare vill jag tacka min handledare Jan Ljungberg som varit ett effektivt bollplank och gett mig den riktning och uppmuntran jag behövt för att ta mig vidare i uppsatsprocessen.

Avslutningsvis vill jag konstatera att det varit oerhört intressant att undersöka innovation på IT-konsultföretag. Innovation är utan tvekan ett av de roligaste områdena som går att diskutera och jag har blivit positivt bemött från början till slut. Det har varit både ett nöje och en erfarenhet.

Karl-Magnus Bengtsson

Abstrakt

Företag utsätts idag för en turbulent marknad med hård konkurrens och en förmåga att innovera sig själv blir allt viktigare. Men vad innovation är och hur man bör förvalta det är långt ifrån självklart. I denna fallstudie ställs frågorna: *Vad är innovation på IT-konsultföretag?* Och *Hur kan innovation förvaltas på IT-konsultföretag?* IT-konsultföretag är en komplex typ av verksamhet och fokuset ligger på att innovera hos sina kunder snarare än hos sig själva. Studien grundar sig i en litteraturstudie, fältstudier, ostrukturerade intervjuer och en tolkande analys. Innovation på IT-konsultföretag uppstår på alla positioner och roller inom företaget och det fanns en stark övilja att utse ett fåtal personer med ensamrätt för innovation. Det var återkommande att IT-konsultföretag bör fokusera på att hålla högt i tak, bygga nära samarbeten och våga investera i innovation. Samtidigt lever IT-konsultföretag i en hårt pressad finansiell verklighet där man endast har utrymme att låta de starkaste överleva.

Nyckelord: Innovation, IT-konsultverksamhet, Business Model Canvas

Abstract

Companies today are exposed to a turbulent market with fierce competition and the ability to innovate itself becomes increasingly important. But what innovation is and how it is managed is far from obvious. In this case study at EVRY the research questions are: "What is innovation in IT consultant companies?" and "how can innovation be managed in IT consultant companies?" IT consultancy is a complex type of business and their focus is often to innovate the customers business rather than their own. The study is based on a literature review, field studies, unstructured interviews and an interpretive analysis. Innovation in IT consulting occurs in all positions and roles within the company and there was a strong reluctance to appoint a few people on an exclusive basis for innovation. It was repeated that IT consultancies should focus on keeping an open climate, build close relationships and daring to invest in innovation. At the same time IT consultancies live in a tough financial reality where you only have room to let the strongest survive.

Key words: Innovation, IT-consultancy, Business Model Canvas

Innehåll

1.	Inledning.....	1
2.	Metod.....	2
2.1	Allmän vetenskaplig ansats.....	2
2.2	Urval av respondenter.....	2
2.3	Datainsamlingsmetod.....	2
2.4	Sekundärdata.....	3
2.5	Dataanalysmetod.....	3
2.6	Metoddiskussion.....	4
3.	Teori.....	5
3.1	Vad är innovation?.....	5
3.2	Innovationsprocessen.....	6
3.3	Konsultverksamhet.....	7
3.4	Business Model Canvas.....	7
3.4.1	Värdeerbjudande.....	8
3.4.2	Kundrelationer.....	9
3.4.3	Kanaler.....	9
3.4.4	Sätt att ta betalt.....	9
3.4.5	Finansiering.....	10
3.4.6	Nyckelresurser.....	10
3.4.7	Nyckelaktiviteter.....	11
3.4.8	Val av kunder.....	12
3.4.9	Partnerskap.....	13
4.	Empiri.....	14
4.1	Respondenter.....	14
4.2	Vad är innovation?.....	14
4.3	Innovationsprocessen.....	15
4.4	Konsultverksamhet.....	17
4.5	Värdeerbjudande.....	18
4.6	Kundrelationer.....	19
4.7	Kanaler.....	20
4.8	Sätt att ta betalt.....	20
4.9	Finansiering.....	21
4.10	Nyckelresurser.....	22
4.11	Nyckelaktiviteter.....	23
4.12	Val av kunder.....	25
4.13	Partnerskap.....	25
5.	Analys och diskussion.....	27
6.	Slutsatser.....	35
7.	Förslag till fortsatt forskning.....	34
8.	Referenser.....	

Figurförteckning

Figur 1 - Egentillverkad modell, innovation	5
Figur 2 - produkt och marknadsmatrisen (Kotler & Armstrong, 2013)	5
Figur 3- Egentillverkad modell, innovationsprocessen	6
Figur 4 - Osterwalder & Pigneur, 2010.....	8
Figur 5 - Åtagandetriangeln, Eklund 2010.....	10
Figur 6 - Tabell över respondenter	14
Figur 7 - Produkt och marknadsmatrisen (Kotler & Armstrong, 2013) reviderad.....	27

1. Inledning

Dagens omvärld ställer allt högre krav på företag. Företag utsätts idag för globalisering, en intensiv teknikutveckling med korta produktlivscyklar, föränderliga kundbehov och en allt hårdare konkurrens. Den hårda pressen tvingar företag till att ständigt utmana sig själva (Cottam et al., 2001). Historiskt sett har företag valt att strömlinjeforma och effektivisera sin verksamhet och fokusera på att kapa kostnader. Detta är inte alltid den optimala strategin i en omgivning där flexibel och innovativ förmåga är kritiskt för tillväxt. Den allt hårdare konkurrensen kommer dessutom krypande sakta. Alla märker inte behovet av innovation förrän det är för sent. Varför skulle innovation vara viktigare nu än tidigare? Det dramatiska behovet av innovation är ingenting nytt. Inställningen till innovation kan liknas vid att "vargen kommer" (Jagersma, 2003). Miller (1993) förklarar att en orsak till detta är att det inte går tillräckligt dåligt för företag för att inse behovet av innovation. Framgång har en tendens att föda lathet. När ett företag har nått framgång med något väljer man successivt att simplificera sin verksamhet genom att skära bort delar som inte bidrar med direkta intäkter, till exempel innovation och förnyelse. Nackdelen är att inget gott varar för evigt, oavsett hur lönsamhet det är. Utan något som ersätter de lönsamma koncepten så är man till sist dömd att misslyckas (ibid). Dobni (2008) skriver att en satsning på innovation är ett sätt att uppnå hållbara konkurrensfördelar. Genom innovation i form av ständig förnyelse försäkras man sig om att verksamheten ligger i framkant och kan inta en konkurrensnärlig position på marknaden.

Tyvärr finns det inget enkelt recept att följa för att uppnå en mer innovativ organisation (Jagersma, 2003). Hela 85% av företagsledare beskriver sig själva som dåliga på innovation. Ofta grundar sig detta i att många har en bristande förståelse för vad innovation egentligen är, inte minst rörande vad det är för dem eller för deras verksamhet (Dobni, 2008).

Inom innovationsforskning har en hel del fokus lagts på producerande företag (Bargheh et al., 2009). Innovation på producerande företag är relativt lätt att klassificera eftersom den vanligtvis är knuten till produkten i fråga. En typ av verksamhet som inte beforskats lika mycket inom innovationsforskning är däremot IT-konsultföretag. Konsultföretag är en komplex typ av verksamhet som inte är helt enkelt att klassificera (McLachlin, 2000). Fokuset hos ett konsultföretag ligger på att innovera hos kunden snarare än hos sig själv. Konsulter brukar ofta beskrivas som skomakarens barn; som själva går med trasiga skor. Konsultverksamhet har inte studerats särskilt mycket inom IS-forskning. Konsulter betraktas ofta som biroller i IS-forskning där fokus istället ligger på systemet, projektet eller kunden (Swanson, 2010). Därför har jag valt att undersöka frågorna:

1. Vad är innovation på IT-konsultföretag?
2. Hur kan innovation förvaltas på IT-konsultföretag?

Syfte

Syfte med denna studie är att skapa överblick över vad innovation är på IT-konsultföretag och undersöka hur innovation kan förvaltas på IT-konsultföretag. Studien riktar sig åt både operativt anställda och chefer på IT-konsultföretag samt åt akademiker som är intresserade av hur IT-konsultföretag fungerar.

2. Metod

I detta avsnitt beskrivs studiens tillvägagångssätt. Områden som presenteras är: allmän vetenskaplig ansats, urval av respondenter, datainsamlingsmetod, sekundärdata, dataanalysmetod och metoddiskussion.

2.1 Allmän vetenskaplig ansats

De undersökningsfrågor som ställdes i denna studie var: "Vad är innovation på IT-konsultföretag" och "Hur bör innovation förvaltas på IT-konsultföretag". Tack vare den stora bredden i dessa frågor så valdes en kvalitativ fallstudie som vetenskaplig ansats. Jacobsen (2002) skriver att ett nyckelord för den kvalitativa ansatsen är öppenhet, det vill säga att undersökaren inte är helt säker på vad det är han/hon undersöker. En kvalitativ ansats ger en mer nyanserad bild av fenomenet som undersöks (ibid). Jag valde att göra en fallstudie för att avgränsa de stora frågorna till en verksamhet. Syftet i studien var att skapa överblick snarare än att generalisera. Jacobsen (2003) skriver att fallstudier ger undersökaren möjlighet att gräva på djupet i en kontext till bekostnad av generaliserbarhet.

2.2 Urval av respondenter

Fallstudien inleddes med en dialog med två högt uppsatta chefer inom EVRY. Jag förklarade syftet med studien och vi diskuterade tillsammans vilka respondenter som skulle kunna ge en nyanserad bild av vad innovation är på konsultföretag och hur det borde förvaltas. Jacobsen (2002) skriver att undersökaren bör välja ut de enheter som han/hon tror är typiska och kan ge en god bild av det fenomen som studeras. Sju respondenter valdes ut i detta skede och intervjuer genomfördes med dem. Ytterligare elva respondenter valdes ut utifrån resultatet av de första intervjuerna samt från tips från de första tio respondenterna. Tre respondenter valdes också ut från andra konsultfirmor. Syftet med detta var att skapa inspiration till de övriga intervjuerna. Listan på de 21 olika respondenterna och dess olika roller står beskrivet i empiridelen (se avsnitt 4 - empiri).

Jacobsen (2002) skriver att undersökaren bör göra ett urval av respondenter baserat på vilka han/hon tror har kunskaper inom området. Alla respondenterna som valdes ut hade längre erfarenhet av konsultverksamhet. En del hade till och med erfarenhet av flera olika konsultverksamheter och kunde på så vis ge en nyanserad bild av hur konsultverksamhet fungerar.

2.3 Datainsamlingsmetod

Data samlades in på flera olika sätt genom triangulering för att uppnå en nyanserad bild av vad innovation är på konsultföretag och hur det bör förvaltas. Denscombe (2009) beskriver vad triangulering är. Triangulering bygger på att flera olika datainsamlingstekniker används för att undersöka ett fenomen från flera olika perspektiv (ibid). Data samlades in genom:

- Fältstudier
 - o Observationer
 - o Informella samtal
- Längre ostrukturerade intervjuer

Fältstudier

Ca 300 timmar fältstudier genomfördes under studien. I dessa fältstudier inkluderades observationer och informella samtal. Denscombe (2009) skriver att observationer kan vara en viktig källa för data inom den kvalitativa ansatsen. Observationer är effektivt då det som undersöks är komplicerat eller svårt att beskriva i ord. Observationer går att dela in i aktiva och passiva. Passiva intervjuer innebär att undersökaren iakttar på avstånd medan aktiva observationer innebär att undersökaren är delaktig och influerar den kontext som undersöks (ibid). Båda typerna av observationer genomfördes. Jag var t.ex. delaktig på olika typer av möten där jag var mer eller mindre aktiv. Mumford (2001) skriver att ett aktivt deltagande kan vara ett sätt för forskaren att sätta sig djupare in i det som undersöks. Det är dock viktigt att undersökaren kan särskilja sin egen influens från

kontexten som undersöks (ibid). Jag genomförde också informella samtal med de olika medarbetarna på EVRY. Dessa informella samtal genomfördes i fiket, vid medarbetarnas kontorsplats eller i lunchavdelningen. Jacobsen (2002) skriver att datainsamling gärna kan ske i respondentens naturliga miljö. På så vis blir intervjusituationen mer avslappnad (ibid).

Intervjuer

Studien baserades även på ostrukturerade intervjuer. Denscombe (2009) skriver att ostrukturerade intervjuer innebär att respondenten har stor möjlighet att influera det som sägs och att intervjun till stor del sker förutsättningslöst. Orsaken till att jag genomförde ostrukturerade intervjuer var att jag ville att respondenternas uppfattning av innovation skulle speglas i resultatet. Det jag tog med mig in i intervjutillfällena var modellen Business Model Canvas (se avsnitt 3, teori), enklare definitioner av vad innovation är (se avsnitt 3, teori) samt de sammanfattade svaren från de tidigare intervjuerna. Intervjuerna genomfördes under så långt tid som krävdes, det vill säga till dess att jag och respondenten kände oss nöjda och tillfredsställda med diskussionen. Tiden för intervjuerna varierade mellan 1 timme och 3,5 timmar. Kvale (1997) skriver: "intervjua så många personer som behövs för att ta reda på det du vill veta". Efter 30 stycken intervjuer, eller totalt 50 timmar intervjumaterial, kände jag att jag börjat få en god bild av vad innovation är på konsultföretag och hur det borde förvaltas. Jag började också få en hel del upprepning i de svaren jag fick. Ifall flera personer bekräftar en beskrivning är detta ett tecken på intersubjektivitet, det vill säga en bekräftbarhet i resultatet skriver Jacobsen (2002). För att uppnå en så hög bekräftbarhet som möjligt så återgick jag till att göra andraintervju med en del av respondenterna. Detta gjorde jag då jag kände att det fortfarande fanns saker kvar att diskutera med respondenten. Jacobsen (2002) skriver att det ibland kan vara mer ändamålsenligt att intervju en person flera gånger än att intervju flera personer en gång. Att endast göra en intervju per person är inte alltid tillräckligt för att etablera förtroende för en öppen informationsutveckling eller sätta sig in i intervjupersonens situation.

2.4 Sekundärdata

Enligt Baregheh (2009) är innovation ett tvärvetenskapligt ämne som tar sig in på en rad olika närliggande områden: Human Resource Management, Operations Management, Entrepreneurship, Research and Development, Information Technology, Engineering and Product Design, Marketing samt Strategy. För att inte få en för stor bredd i det vetenskapliga underlaget avgränsade jag mig till rena innovationsartiklar samt ett fåtal artiklar inom marknadsföring och strategikutveckling. Endast artiklar som var "peer reviewed" och i fulltext valdes ut.

Urval av sekundärdata gjordes i två omgångar. Före och efter den empiriska studien. Före den empiriska studien så valdes teori ut som definierar och beskriver innovation, konsultföretag, innovationsprocesser, samt affärsmodellinnovation (Business Model Canvas). En del teori valdes också efter att den empiriska studien var genomförd. Denna teori valdes ut i syfte att beskriva de fenomen som respondenterna tagit upp och för att återkoppla till befintlig forskning. Kvale (1997) skriver att en god förankring i befintlig forskning är ett effektivt sätt att öka trovärdigheten i sitt arbete.

2.5 Dataanalysmetod

Alla intervjuer spelades in av praktiska skäl. Jacobsen (2002) skriver att det kan underlätta svårigheten att hinna anteckna allt som sägs under intervjun ifall man väljer att spela in intervjuerna. Jag valde att transkribera allt inspelat material direkt efter att jag genomfört intervjun. Materialet transkriberades utifrån de teman som finns i teoridelen (se avsnitt 3 - teori). Detta möjliggjorde att jag kunde ta med mig material från tidigare intervjuer in i nästa intervjutillfälle. På så vis kunde jag ifrågasätta återkommande punkter redan i ett tidigt skede.

Efter att alla intervjuer var genomförda var jag tvungen att göra en rätt så grov sammanfattning av materialet. För att upprätthålla en stringens i arbetet eftersträvade jag det som Klein och Meyers (1999) beskriver som principen för dialogiska resonemang och misstänksamhet. Principen handlar om att undersökaren ständigt är kritisk mot de insikter han/hon finner och alltid försöker ifrågasätta

om det finns andra sätt att betrakta dem (ibid). Tack vare att jag befann mig på EVRY under hela studiens gång valde jag att ständigt återkoppla mina insikter till de som arbetar på företaget. Detta var ett sätt att vara kritisk och misstänksam. Jag använde mig också av citat då jag sammanfattade det empiriska materialet. Jacobsen (2002) skriver att användning av citat är en central aspekt av kvalitativa metoder, det ger undersökaren överblick över detaljer och nyanser. Det sammanfattade materialet finns nu presenterat i empiridelen (se avsnitt 4 - empiri).

Efter att jag sammanfattat allt material så valde jag att återgå till teori för att förankra en del av de empiriska uttalandena (se föregående stycke – 2.4 sekundärdata). Efter detta så sammankopplade jag det empiriska materialet med den framtagna teorin. Utifrån den totala massan av teori och empiri så letade jag efter återkommande teman. Jacobsen (2002) skriver att tematisering är ett sätt att skapa överblick i materialet och att lyfta fram det som är återkommande, relevant och signifikant. De återkommande teman jag fann är presenterade som mina slutsatser och står beskrivna i avsnitt 6 (se avsnitt 6 - slutsatser). I analys och diskussionsdelen (se avsnitt 5 – analys och diskussion) presenteras den teori och empiri som ligger bakom slutsatserna. Även slutsatserna är därefter tematiserade ytterligare än gång till de övergripande riktlinjerna för hur innovation bör förvaltas på IT-konsultföretag. Dessa teman finns presenterade i avsnitt 6 (se avsnitt 6 - slutsatser).

2.6 Metoddiskussion

I studien så genomfördes fältstudier för att komplettera intervjumaterialet. Observationer och informella samtal genererade som mest input i början av datainsamlingen. Fältstudierna genererade främst enklare iakttagelser och insikter som var värdefulla för att skapa sig en snabb uppfattning och övergripande utgångspunkt. Tack vare fältstudierna hade jag skaffat mig en övergripande förståelse för hur saker och ting fungerade på företaget innan jag inledde de längre och djupare intervjuerna. På så vis fick jag ett större utrymme att fokusera på de intressanta bitarna i intervjutillfället. Fältstudierna gav dock inte lika mycket i de senare skedena av arbetet då jag redan var insatt i hur företaget fungerade på övergripande nivå.

Under studien så intervjuades ett urval av konsulter, säljare och konsultchefer. Det genomfördes av praktiska skäl dock inga intervjuer med högre ledningsbefattningar inom EVRY. Hade jag gjort intervjuer med roller på högre nivå hade jag kunnat göra fler jämförelser om hur synen på innovation skiljer sig mellan olika befattningar i företaget.

Vad innovation är på ett företag tenderar att förändras över tiden. Det som är nytt idag kan vara gammalt i morgon. Muller et al. (2012) skriver dessutom att ett företags arbete med innovation förändras över tiden. Innovation kan liknas vid en mognadsprocess där företaget successivt blir bättre på att förvalta innovation. Denna studiens datainsamlingsperiod sträckte sig över tre månader. Detta är för kort för att skapa sig en uppfattning för hur innovation och arbetet med innovation förändras över tiden. Det är dock tillräckligt för att ge en övergripande förståelse för vad innovation är på IT-konsultföretag, vilket var syftet med studien.

3. Teori

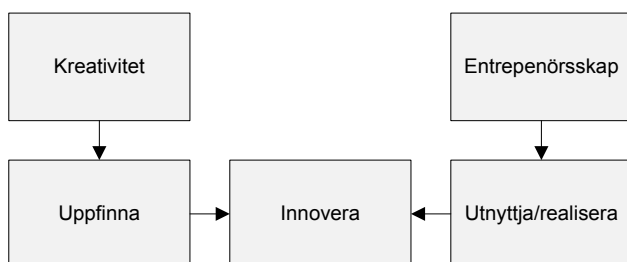
Nedan beskrivs studiens teoretiska referensram. Teorin har använts som utgångspunkt för intervjuerna, till att beskriva studiens förhållningssätt samt till att förklara nödvändiga begrepp. Avsnittet inleds med att beskriva vad innovation är samt hur processen för innovation ser ut. Därefter beskrivs konsultverksamhet och avslutningsvis presenteras ramverket Business Model Canvas som till stor del influerat studiens innehåll.

3.1 Vad är innovation?

Definition av innovation

Baregheh (2009) definierar innovation som "en flerstegsprocess där organisationer omvandlar idéer till nya eller förbättrade produkter, tjänster eller processer i syfte att utvecklas, konkurrera och särskilja sig på marknaden."

Att innovation är en flerstegsprocess innebär att innovation inte är en enskild händelse utan snarare en serie av händelser. Definitionen beskriver också att innovation kan komma i flera olika former såsom produkter, tjänster eller processer; det gemensamma är att det rör sig om någon typ av förnyelse eller förbättring. Avslutningsvis innefattar definitionen också att innovation i förlängningen behöver ha ett syfte; såsom att utvecklas, konkurrera och särskilja sig på marknaden (ibid).



Figur 1 - Egentillverkad modell, innovation

Innovation kan beskrivas som en kombination av kreativitet och entreprenörskap eller att uppfinna och att utnyttja (se figur 1 ovan) (ibid).

Produkt och marknadsmatrisen

Ett sätt att klassificera innovation är att diskutera hur man tar till sig nya kunder och utvecklar nya produkter eller tjänster. Produkt och marknadsmatrisen (se figur 2 nedan) beskriver de olika kombinationerna som finns i att satsa på nya kunder och nya produkter. Matrisen visar att man inte nödvändigtvis behöver slåss om små marginaler på en etablerad marknad utan att det alltid finns ett utrymme att bredda sina affärer (Kotler & Armstrong, 2013).

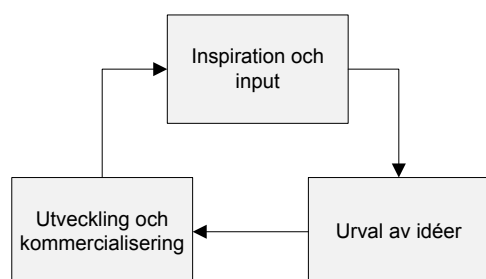


Figur 2 - produkt och marknadsmatrisen (Kotler & Armstrong, 2013)

I kvadrant 1 (produkt/tjänsteutveckling) finner vi de verksamheter som i första hand fokuserar sin innovativa kraft på att utveckla sina produkter. I kvadrant 2 (diversifiering) finner vi de som vågar ta sig ut på djupt vatten och utveckla nya produkter/tjänster för helt nya kunder. I kvadrant 3 (växa på befintlig marknad) finner vi de som satsar på en mer inkrementell innovation inom ramarna för befintliga produkter/tjänster och befintliga kunder. Detta rör sig vanligtvis om en aktör som redan funnit sin nisch på en mogen marknad. I kvadrant 4 (marknadsutveckling) finner vi avslutningsvis de som satsar mycket hårt på kunder som har en potential att växa (Kotler & Armstrong, 2013).

3.2 Innovationsprocessen

Muller et al. (2012) beskriver att innovationsprocessen (se figur 3 nedan) kan beskrivas i tre steg: inspiration och input, urval av idéer samt utveckling och kommersialisering.



Figur 3- Egentillverkad modell, innovationsprocessen

Inspiration och input

Det första steget för innovation är att inspirera de anställda. Målet med detta steg är att uppnå så mycket bra idéer som möjligt, både inkrementella och radikala. Dessa idéer kommer senare att vara fröna för den senare utvecklingen. För att idéerna ska leda till något behöver de vara knutna till kundbehov och generera engagemang hos de anställda. Ifall ett företag inte tillverkar tillräckligt mycket idéer eller ifall idéerna inte är tillräckligt nya och spännande så har man ett problem. För att lyckas med detta steg bör man se över alla sina källor till ny kunskap och nya insikter. Bra källor till kunskap kan vara experter, prognoser, marknadsundersökningar eller att workshops eller föreläsningar hålls. De anställda kan också få tillgång till ny kunskap och inspiration på mässor eller genom att man använder verktyg för kreativitet såsom scenarioplanering (ibid).

Urval av idéer

Det är viktigt att låta tillräckligt många olika intressenter vara med och bidra till urvalet av idéer. Grupper eller individer med liknande värderingar, perspektiv och bakgrund tenderar att komma med liknande idéer. Helst vill man låta personer med olika bakgrund vara delaktiga i att bidra till urvalet av idéer (ibid). Det gemensamma för innovativa organisationer är att de förstått att det inte är organisationen som är innovativ utan summan av personerna i den. Utan människor som tänker och agerar kan ingen organisation vara innovativ (Dobni, 2008). Att involvera de anställda i innovation är ett sätt att nå framgångsrik innovation, inte minst inom tjänstebaserade organisationer. De anställda har vanligtvis en stor expertis om kundernas behov och ny teknik. Det är de anställda som först upptäcker möjligheter för innovation (Jong & Vermeulen, 2003).

För att få bättre struktur över sitt innovativa arbete finns det sätt att formellt kanalisera de anställdas idéer på olika sätt. Idéerna behöver granskas och väljas ut. Traditionella sätt att strukturera innovation är att sätta upp en förslagslåda, att utse en chef eller att skapa en formaliserad process. Det har visat sig lönsamt att satsa på en formell process för innovation, trots att de kan vara beroende av organisationens kultur. Formella sätt att kanalisera innovation inom tjänsteorganisationer är dock väldigt ovanligt. Det finns utmaningar kopplat till vem som ska granska idéerna, hur mycket idéer som ska få eskaleras och på vilka premisser (ibid).

Utveckla och kommersialisera idéer

Steget för att utveckla och kommersialisera idéer behöver inte nödvändigtvis ske isolerat från de två första stegen. Innovation sker med fördel iterativt (ibid).

Att ta sina idéer hela vägen fram till marknad kan vara ett omständigt steg. Inte alla idéer utvecklas till att bli fulländade affärskoncept eller realiserade förändringar för företaget. Flera saker behöver utvecklas och beskrivas såsom hur idén eller konceptet i förlängningen bidrar med värde åt kunden eller företaget. Med andra ord vill man veta hur innovationen ska fungera och hur mycket pengar man kommer tjäna på den. Det är inte ovanligt att idéer överges redan i ett tidigt stadium tack vare tids eller resurspress (Muller et al., 2012).

3.3 Konsultverksamhet

Definition av konsulting

Jong och Eekelen (1999) definierar konsulting som en avtalad tjänst för rådgivning där utbildade och kvalificerade personer assisterar beställaren för att identifiera och rekommendera lösningar på ett verksamhetsproblem (ibid). Det finns orsaker till varför konsulter hyrs in i en verksamhet. Det kan vara att kunden inte har tillräcklig kompetens eller att arbetskraften inte räcker till (Simon & Kumar, 2001). För att en affär ska lyckas är det viktigt att ha en tydlig och regelbunden kommunikation med kunden. Utan effektiv kommunikation mot kunden blir det svårt att komma överens om mål och lösa verksamhetsproblem (McLachlin, 2000).

Att sälja tjänst

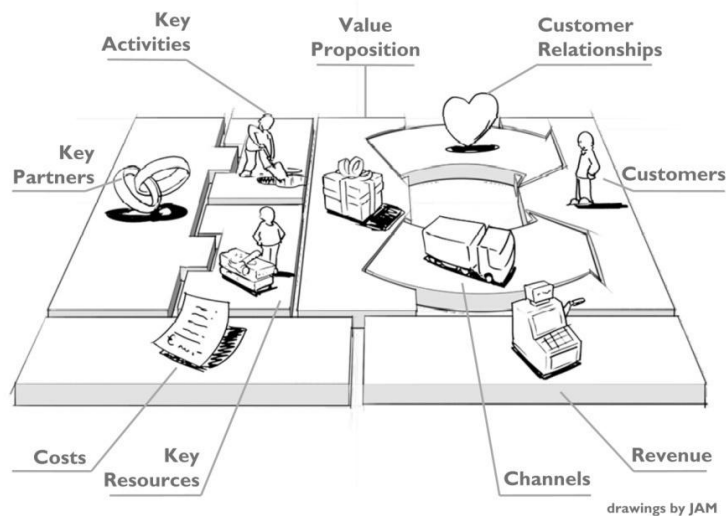
Konsultprojekt kan till stor liknast tjänster snarare än produkter vilket innebär ett antal typiska karaktärsdrag. Tjänster är en serie av aktiviteter och är på så vis mer abstrakta än produkter. Detta gör dem svårare att sälja och att kommunicera till kunden före en eventuell affär. En tjänst konsumeras samtidigt som den produceras vilket gör att kunden inte kan testa eller klämma på tjänsten före han/hon köpt den. Detta medför att tjänster inte går att lagra. Ett annat karaktärsdrag är att tjänster vanligtvis är knutna till en viss person eller grupp och att kunden oftast är delaktig i producerandet av tjänsten (Roodhooft & Abbeele, 2006).

Kunskapsorganisationer

Kunskapsorganisationer består av ett antal högt kompetenta och professionella anställda vars arbete till stora delar består av att samla in och omvandla information till kunskap. Kunskapsorganisationer karaktäriseras till stor del av kreativ problemlösning. Man är beroende av individer som sitter inne på en stor kunskap och expertis. Medarbetarna i en kunskapsorganisation har ofta mycket ansvar och befogenheter vilket medför att de har en stor förmåga att forma sitt eget arbete och sina arbetsuppgifter. Konsultföretag kan ses som ett praktexempel på en kunskapsorganisation där personalen är högt utbildad och arbetar med att lösa problem hos kunderna (Blackler, 1995).

3.4 Business Model Canvas

Business Model Canvas (se figur 4 nedan) är en modell som kan användas för ett på ett enkelt sätt beskriva en verksamhets affärsmodell. Business Model Canvas består av nio olika byggblock som representerar de olika delarna av verksamheten. De nio byggblocken är: värdeerbjudanden, kundrelationer, kanaler, sätt att ta betalt, finansiering, nyckelresurser, nyckelaktiviteter, val av kunder och partnerskap. En affärsmodell är ett sätt att förklara hur verksamheten levererar värde åt sina kunder och vilka finansiella konsekvenser detta har (Osterwalder et al., 2005).



Figur 4 - Osterwalder & Pigneur, 2010

Business Model Canvas är nedbrutet i nio olika byggstenar för att underlätta en diskussion av verksamhetens olika beståndsdelar. Business Model Canvas kan användas både för att beskriva hur verksamheten ser ut i dagsläget (as-is) och för att spekulera hur framtiden skulle kunna utvecklas (to-be). På så vis kan modellen användas till att beskriva vilken innovation som kan vara aktuell för en verksamhet (Osterwalder et al., 2005). Business Model Canvas har använts i denna studie för att beskriva en konsultverksamhet och för att spekulera kring vad innovation är på en konsultverksamhet.

3.4.1 Värdeerbjudande

Olika sätt att särskilja sig

Värdeerbjudandet är orsaken till att en kund vänder sig till ett företag istället för ett annat. Värdeerbjudandet beskriver hur verksamheten särskiljer sig från sina konkurrenter genom en mix av olika produkter eller tjänster (Osterwalder & Pigneur, 2010). Porter (1988) beskriver tre olika typstrategierna för hur en verksamhet kan särskilja sig gentemot konkurrenter. Dessa tre är kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusstrategi. Kostnadsöverlägsenhet innebär att företaget försöker nå överlägset låga kostnader inom sin bransch. Kostnadsöverlägsenhet uppnås genom att strömlinjeforma och effektivisera sin verksamhet och att satsa på skalfördelar. Den andra typstrategin, differentiering, handlar istället om att utmärka sig gentemot konkurrenter med något unikt, t.ex. en högre kvalitet, en bättre design eller en större trovärdighet. Differentieringsstrategin medför att kunderna blir mindre känsliga för verksamhetens prissättning. Den sista typstrategin, fokusstrategin, innebär att företaget fokuserar på ett visst kundsegment. Med fokusstrategin är högsta prioritet att tillfredsställa det utvalda kundsegmentet bättre än någon annan konkurrent (ibid).

Grad av standardisering

En standard definieras som en samling normer eller krav för hur någonting ska fungera. Ett standardiserat erbjudande innebär alltså att man sätter en gemensam norm eller gemensamma krav för hur verksamhetens erbjudanden mot kund ska se ut. Standardisering kan bidra till kostnadsbesparingar, enkelhet och skalfördelar. Baksidan av standardisering är dock att förmågan att situationsanpassa sig också begränsas. Det är därmed viktigt att beakta vilka aspekter av sina erbjudanden man väljer att standardisera, det finns en risk att man håller cementen på fel ställe (Kondo, 2000).

3.4.2 Kundrelationer

Relationen mellan kund och konsult

Trots att fokuset för en konsult i första hand bör ligga på kunden är en tätare relation inte intressant ifall inte konsultverksamhetens behov kan bli tillgodosedda samtidigt. Konsultverksamhetens behov kan vara att få göra fler affärer, att få bra referenser eller att lära sig något på projektet. Inte minst behöver konsultverksamheten tjäna pengar på projektet. Ett för starkt fokus på att tjäna pengar är dock sällan framgångsrikt. Konsultverksamhetens förmåga att vinna nya affärer bygger på dess rykte, vilket de uppnår genom att göra kunden nöjd. Ett gott rykte hos kunderna kan både generera meraffärer hos befintliga kunder och hos andrahandskontakter som kunderna är i kontakt med (McLachlin, 2000).

Bygga förtroende

Det är viktigt att konsulterna bygger upp ett gott förtroende hos kunden. Ett gott förtroende hos kunden är nyckeln till en bra affär. Konsulterna kan uppnå ett gott förtroende genom att hålla tider och löften om leveranser. Konsulten kan också uppnå förtroende genom att vara lyhörd mot kundens behov och visa ett starkt intresse att vilja hjälpa kunden, både med uttryckta och med outtryckta behov. Det är dock viktigt att konsulten kan balansera försäljning och service för att framstå som professionell. Lutar fokuset för mycket åt att sälja och att tjäna pengar på kunden kan förtroendet försvagas (Heivert & Clark, 2000).

3.4.3 Kanaler

Synlighet mot kund

Byggblocket om kanaler handlar till stor del om hur verksamheten kommunicerar ut sitt erbjudande till kunden. Kanalerna utgör kontaktytan mot kunden och det sättet som man bygger upp kundens medvetenhet om verksamheten. För att nå ut med sitt budskap gäller det att marknadsföra sig genom rätt kanaler. En verksamhet kan till exempel nå ut till kunderna genom internet på en hemsida, i tidningen, på mässor eller som andrahandsreferens. Att bygga upp ett starkt varumärke och en stark synlighet mot kunden är kritiskt för att generera merförsäljning (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Försäljning

Det finns många sätt att sälja sin produkt eller tjänst till en kund. Försäljning kan till exempel ske direkt och indirekt. Direkt försäljning innebär att leverantören har direkt kontakt med kunden i fråga och gör en överenskommelse. Indirekt försäljning sker genom andrahandskontakter, till exempel att verksamhetens kund har tipsat en annan kund om ens erbjudande (Kotler & Armstrong, 2013). En utmaning med försäljning i konsultverksamhet är att det ofta rör sig om komplexa eller rent av strategiska problem i kundens verksamhet. Större affärer ställer höga krav på konsultverksamhetens förtroende och dess relation till kunden (McLachlin, 2000).

3.4.4 Sätt att ta betalt

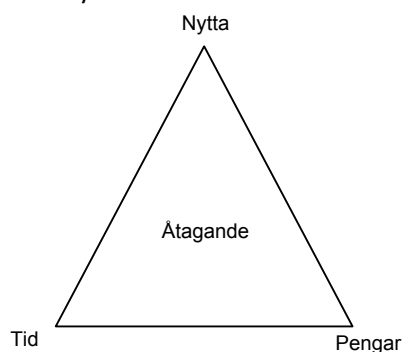
Alternativa prismodeller

Ifall kunden är hjärtat för en verksamhet så är intäcksströmmarna dess artärer. Det finns många olika sätt som en verksamhet kan generera intäkter på, och mycket att vinna på att ha ett smart sätt att ta betalt. Det är viktigt att överväga hur mycket och på vilket sätt som kunden är villig att betala för det som erbjuds. Sätt att ta betalt är tätt sammankopplat med risk och hur kunden värderar ens erbjudande. Risken och värdet av produkten behöver hänga samman med dess pris. Det går i regel att dela upp olika prismodeller i två kategorier, engångsbetalningar och återkommande betalningar. Ett exempel på en engångsbetalning är fastpris. Exempel på återkommande betalningar är hyra, att betala per användning, licenser eller abonnemang (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3.4.5 Finansiering

Åtagandetriangeln

Att bygga kundrelationer, att skapa intäkter och att leverera värde är inte gratis utan behöver någon typ av finansiering. Eklund (2010) beskriver den så kallade åtagandetriangeln (se figur 5 nedan) som visar relationen mellan tid, pengar och nytta.



Figur 5 - Åtagandetriangeln, Eklund 2010

Triangeln visar att storleken på åtagandet kan beskrivas utifrån hur lång tid, hur mycket pengar och hur stor nytta det innefattar. Triangeln beskriver också att dessa tre parametrar är direkt beroende av varandra. Ett ökat krav på nytta innebär till exempel i förlängningen ett ökat behov av pengar eller tid. Ett avkall på tid skulle innebära ett ökat behov av tid eller ett tvång att minska nyttan på det som levereras (ibid).

Nyttodrivna finansiering

Att minimera kostnader är en viktig del av alla affärsmodeller, det är dock mer viktigt i vissa affärsmodeller än vad det är i andra. Det går att särskilja på två typer av finansiering; kostnadsdriven finansiering och nyttodrivna finansiering. I en kostnadsdriven finansiering är kostnader det största fokuset, exempel på företag med detta fokus är Ryanair eller GeKås. En nyttodrivna finansiering har desto större fokus på att skapa extraordinärt värde för kunden. Exempel på företag som har en nyttodrivna finansiering är Rolex eller Aston Martin (Ostwalder & Pigneur, 2010).

Att finansiera innovation

Nytta går att dela in i kvantitativ och kvalitativ. Kvantitativ nytta är lätt att uppskatta i ekonomiska termer medan kvalitativ nytta är desto svårare att uppskatta i ekonomiska termer. Nöjda kunder, nöjda medarbetare eller innovativ organisation är exempel på kvalitativa nyttor. Det är svårt att säga exakt hur mycket pengar man tjänar på nöjda kunder eller en innovativ organisation. Då det är svårt att beskriva värdet av innovation blir det också svårt att ta fram ett business case och motivera dess finansiering (Ward & Daniel, 2006).

3.4.6 Nyckelresurser

Expertis och innovation

Vilken typ av resurser som är en verksamhets nyckelresurser kan variera mellan olika typer av affärsmodeller. Industriella verksamheter behöver ofta stora lokaler, maskinell utrustning eller väldefinierade processer medan en konsultverksamhet är i desto större behov av kompetent och kunnig personal (Ostwalder & Pigneur, 2010). Att personalen har hög expertis kan underlätta för att de ska kunna komma med innovativa idéer om kundens eller den egna verksamheten. En persons expertis kan dock också påverka den innovativa förmågan negativt. En nischad expert kan bli låst kring ett visst synsätt och på så vis ha svårare att tänka utanför boxen. Ibland kan till och med en fråga från en person utan expertis vara mer värd i innovativa syften. Kreativa idéer kan uppstå i form

av en "dum fråga" ställd i rätt sammanhang. Det kan vara så enkelt som: "varför gör ni så här"? (Walton, 2003).

Inre och yttre motivation

En stark motivation eller drivkraft är en viktig resurs för att individer ska vilja och kunna generera idéer. Motivation går att dela in i inre och yttre motivation. Yttre motivation är motivation som kan uppstå genom yttre stimulans, till exempel genom finansiella belöningar. Inre motivation kan endast uppnås genom att arbetet eller syftet med arbetet går i linje med personens egna värderingar. Ett meningsfullt och roligt arbete är alltså kritiskt för att uppnå inre motivation. Inre motivation är den viktigaste typen av motivation för att driva innovation. Yttre motivation i form av finansiella belöningar sägs till och med kunna sänka det innovativa drivet i en verksamhet (Ahmed, 1998).

Värderingar

Förutsättningarna för innovation påverkas av organisationen och dess olika deltagares värderingar. Värderingar återfinns både på individnivå och på organisationsnivå. En individ bär med sig värderingar som är baserade på dennes tidigare erfarenheter och livshändelser. Även en organisation bär med sig värderingar som är knutna till dess historik och hur den formerats över tiden. Framgångsrika organisationer präglas av värderingar som uppmuntrar och möjliggör medarbetarna till att vara innovativa. Exempel på innovativa värderingar är att ha ett tillåtande och öppet klimat där man inte behöver vara rädd för att sticka ut vid mötesbordet eller att lyfta en impopulär åsikt (Baccarani, 2005).

3.4.7 Nyckelaktiviteter

Problemlösande förmåga

Varje affärsmodell innehåller ett antal nyckelaktiviteter. Nyckelaktiviteter krävs för att nå ut med sina värdeerbjudanden, underhålla sina nyckelaktiviteter och för att driva runt verksamheten. För konsultverksamhet är problemlösande förmåga ett exempel på nyckelaktivitet. För att kunna uppnå en problemlösande förmåga krävs en väl fungerande kunskapshantering och ett väl fungerande samarbete (Osterwald & Pigneur, 2010).

Samarbete

Ett sätt att samarbeta är med hjälp av tvärfunktionella team. Tvärfunktionella team hjälper till att ta vara på den kunskap och de kompetenser som finns inom tjänsteorganisationer (Jong & Vermeulen, 2003). För att uppnå innovativa lösningar är det bra att blanda in många olika perspektiv från olika personer med olika bakgrund. Det är väldigt ovanligt med personer som själva driver innovation från idé till kommersialisering. Det är i mötet mellan olikheter som spännande blandningar eller nyanser kan uppstå. För att detta ska fungera på ett smidigt sätt så krävs en god samarbetsförmåga. Förtroende, respekt och förståelse för varandras perspektiv är speciellt viktiga egenskaper för en god samarbetsförmåga (Bannister, 2005). Konflikter är vanligt i grupper där många personer med varierade bakgrund sätts samman. För att hantera konflikter på ett konstruktivt sätt rekommenderas öppen kommunikation (Baccarani, 2005).

Kunskapshantering

Att ta vara på den kunskapen som finns inom verksamheten och utnyttja den till innovation kan vara ett sätt att differentiera sig som verksamhet. En effektiv kunskapshantering bygger på att ta vara på den kunskap som samlas in i verksamheten, förädla den och sprida den till de som har nytta av den. Det kan till exempel handla om kunskap om kunden, om tekniska lösningar, arbetssätt eller kommande trender på marknaden. Det handlar till stor del om att bli bättre på att samverka och kommunicera inom verksamheten. Samverkan behöver fungera effektivt både horisontellt och vertikalt. Horisontell samverkan sker mellan olika roller, avdelningar eller kontor. Vertikal samverkan sker mellan operativt anställda, chefer, ledningsgrupp och högre nivåer (Dobni, 2008).

Coachande ledarskap

Ett coachande ledarskap är typiskt för kunskapsorganisationer såsom konsultverksamhet (Blackler, 1995). Ett coachande ledarskap innebär att medarbetarna delegeras vad de ska göra och därefter får tolka fritt hur de ska genomföra arbetet. Då medarbetarna tilldelas befogenheter och ansvar genom coachande ledarskap så ökar deras ägandeskap för det som ska göras. De får en större möjlighet att skapa sig förståelse för verksamhetens problem. Dessutom får de ett större utrymme att vara kreativa och komma med innovativa lösningar. Ledarens roll i det coachande ledarskapet är att sätta riktningen för medarbetaren eller teamet. Ledaren hjälper också till att facilitera, koordinera och samordna medarbetarna så att de kan fokusera på det som är viktigt. Att skapa förutsättningar och att ta bort störande hinder är också typiskt för det coachande ledarskapet (Ingham, 1995).

Utvärdering av anställda, Incitamentsystem

Utvärdering av medarbetarna har i regel två syften, att ha en normerande funktion samt att ge strategisk feedback till ledningen. I samband med att medarbetarna får feedback i samband med utvärderingen så säkerställs goda prestationer och mängden mindre goda prestationer minimeras. Utvärderingen genererar samtidigt strategisk feedback till ledningen, närmare bestämt med insikter om hur verksamhetens förmågor står i relation till de ambitioner som finns (Chavan, 2009).

Hur de anställda utvärderas och belönas påverkar verksamhetens innovationskraft. Många organisationer är intresserade av att deras medarbetare ska engagera sig i experimenterande aktiviteter och innovation men utnyttjar samtidigt utvärdering- och incitamentsystem som uppmuntrar felfritt arbete och väl beprövade metoder. Graden av nytänkande och innovativt beteende tenderar att öka med incitamentsystem som uppmuntrar risktagande, experimenterande och genererande av idéer (Martins & Terblanche, 2013).

3.4.8 Val av kunder

Kundsegmentering

Kunderna utgör hjärtat av alla affärsmodeller. Utan kunder kan inget företag överleva över tid. För att bättre kunna tillfredsställa sina kunder kan man segmentera kunderna i olika segment. De olika kundsegmenten kan delas in utifrån kundernas gemensamma behov, deras beteende eller utifrån hur deras verksamhet ser ut. Det finns många egenskaper hos en kund som påverkar vilken typ av service de är intresserade av. En verksamhet behöver göra ett noggrant val rörande vilka kunder som är lämpliga att satsa på för att bygga sin framtida verksamhet (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kundens syn på IT

En av sakerna som kan komma att påverka hur intressant det är för en IT-konsultverksamhet att satsa på en kund är kundens syn på IT. Hur nytänkande är kunden egentligen? Weill och Broadbent (1998) beskriver fyra olika sorters syn på IT. Dessa fyra synsätt är:

- Inget
- Verktyg
- Beroende
- Möjliggörande

Det första synsättet: "inget" innebär att kunden inte ser värdet av IT över huvud taget. Denna typ av verksamhet blir allt mindre vanlig i dagens samhälle där allt fler drar nytta av ny teknik för att göra affärer. Det andra synsättet: "verktyg" är att se IT som ett nödvändigt ont. Med ett verktygssynsätt likställs IT med elektricitet, två hål i väggen. Med detta synsätt är kunden först och främst intresserad av att minimera kostnaden för IT. Med det tredje synsättet: "beroende" ses IT som något mer än bara en kostnad. IT ses som något värdeskapande som kan hjälpa till att realisera verksamhetens affärsstrategi. Det fjärde och sista synsättet: "möjliggörare" innebär skyhöga förväntningar på IT.

Med detta synsätt särskiljer sig antagligen verksamheten mot sina konkurrenter med hjälp av effektiv och väl fungerande IT (Weill & Broadbent, 1998).

3.4.9 Partnerskap

Orsaker till att ingå i partnerskap

Det finns flera orsaker till att ingå i olika typer av partnerskap och partnerskap är ofta en del av många affärsmodeller. Det finns tre olika orsaker för en verksamhet att ingå i ett partnerskap med andra aktörer: att optimera resursanvändning och att uppnå skalfördelar, att minimera risk och osäkerhet eller att skaffa sig tillgång till viktiga resurser eller aktiviteter. Det finns sällan någon orsak för en verksamhet att äga alla resurser eller att göra alla aktiviteter själv. Varje verksamhet har en kärnkompetens som särskiljer dem mot andra verksamheter. Det kan ofta vara värt mycket att avgränsa sig till denna kärnkompetens och ta hjälp av andra till att utföra resterande saker runtomkring (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Öppen innovation

Ett nytt område som enligt Chesbrough (2003) vuxit sig allt starkare inom innovationsforskning på senare tid är det som kallas för öppen innovation. Öppen innovation innebär att innovation inte endast behöver ske inom organisationens gränser. Det är tillåtet att dra nytta av andra företag och aktörer utifrån för att uppnå en innovativ förmåga. En verksamhet kan finna hjälp utifrån i alla stegen för innovationsprocessen: i inspiration, urval av idéer eller för utveckling av idéer. Känner man sig begränsad av den kreativiteten som finns internt eller ifall personer känner att de har svårt att ta idéer hela vägen fram går det att ta hjälp utifrån (ibid).

4. Empiri

Nedan presenteras resultatet från den empiriska studien. Resultatet är främst presenterat utifrån de 21 respondenternas olika uttalanden. Det empiriska resultatet inleds med en presentation av de olika respondenterna. Därefter presenteras reflektioner kopplat till vad innovation är, hur en innovationsprocess kan fungera och kopplingar till konsultverksamhet. Sen presenteras svar relaterat till de olika beståndsdelarna i Business Model Canvas; värdeerbjudanden och kundrelationer till exempel.

4.1 Respondenter

I tabellen nedan (se figur 6 – tabell över respondenter) presenteras studiens olika respondenter. Respondenterna är presenterade utifrån vilket företag de tillhör samt vilken roll de har.

Respondent	Företag	Roll
1	EVRY	BI-konsult
2	EVRY	Senior Managementkonsult
3	EVRY	Säljare
4	EVRY	Ansvarig för affärsområde
5	EVRY	Ansvarig för affärsområde
6	EVRY	Senior Affärsutvecklingskonsult
7	EVRY	Projektledningskonsult
8	EVRY	Affärsutvecklingskonsult
9	EVRY	Säljare
10	EVRY	Senior Affärsutvecklingskonsult
11	EVRY	Junior Managementkonsult
12	EVRY	Ansvarig för produktområde
13	EVRY	Senior Managementkonsult
14	Enfo Zystems	Baseline-ansvarig
15	EVRY	Ansvarig för affärsområde
16	EVRY	Art Director
17	Enfo Zystems	Chief Technology Officer
18	T-Systems	Säljchef
19	EVRY	Senior Affärsutvecklingskonsult
20	EVRY	Senior konsult
21	EVRY	Konsultchef

Figur 6 - Tabell över respondenter

4.2 Vad är innovation?

Ordet innovation

Respondent 5 förklarade att innovation är ett värdeladdat ord. Innovation är prestigefyllt och är gärna något man förknippar sig med. Det är sällan någon erkänner att de saknar innovativ förmåga. Ordet innovation kan samtidigt ses som något främmande eller hotfullt. Det är sällan tydligt vad innovation innebär eller vilken förändring det kan medföra.

Högt och lågt

Respondent 20 berättade att innovation ofta förknippas som något nytt och revolutionerande och att det därmed är viktigt att klargöra vilken grad av nytänkande man syftar på. Ett återkommande

påstående var att innovation på konsultfirmor både kan vara stora och små saker. Innovation kan till exempel vara en mindre teknisk lösning eller ett nytt sätt att testa. Respondent 10 förklarade att innovation även kan vara en kedja av händelser som i slutändan leder till en möjlighet att bygga framtida affärer. Innovation kan till exempel börja i en fullspäckad buggrapport eller att en kund uttryckt ett framtida behov. Respondent 5 uttryckte att:

"Folk tror ofta att de kommit med en riktig game changer, så är det sällan och så behöver det absolut inte vara heller. Innovation behöver inte handla om X antal heltidstjänster."

Det är uttalat från ledningen att innovation gärna kan vara mindre saker. Även de små sakerna är viktiga för företagets förmåga att bygga framtida affärer. Samtidigt finns det inget som säger att konsulter inte kan komma med idéer som kan bli hur stora som helst. En idé från en konsult hade hypotetiskt sett kunnat resultera i ett helt nytt dotterbolag förklarade respondent 17.

Att öppna affärer

Respondent 10 förklarade att en viktig del av innovation inom konsultbolag handlar om konsulternas förmåga att "öppna affärer". Att öppna affärer är då en konsult befinner sig inne i ett kundprojekt och bearbetar kunden till att bredda lösningen. Tack vare en förmåga att vara proaktiv och lyhörd mot kundens behov har konsulten tagit in ytterligare en kollega eller på något annat sätt sålt in ett mervärde för kunden.

Försökskaniner och paketering av tjänst

Respondent 17 förklarade att innovation kan vara att man testat befintliga erbjudanden på nya kunder, det vill säga någon form av paketering. Innovation kan också vara att man utnyttjar sina befintliga kunder för att testa nya erbjudanden som försökskaniner. Respondent 4 förklarade att fokuset för de flesta konsultbolag, speciellt EVERY, ligger på att bygga täta relationer hos kund snarare än att utveckla teknik. Tack vare det starka kundfokuset är det vanligare att ny teknik utvecklas på befintliga kunder förklarade respondent 17. Respondent 9 berättade dock att paketeringsbiten är oerhört viktig för framtida affärer. Respondent 9 uttryckte att

"Konsultbolag behöver bli bättre på att återanvända det som gjorts förut och sälja in det till fler kunder."

Andra gången som en lösning säljs in hos en ny kund är utvecklingskostnaden betydligt lägre. En lägre utvecklingskostnad ger stora möjligheter både gällande lönsamhet och tillväxtpotentialer förklarade respondent 9.

4.3 Innovationsprocessen

Innovation kan uppstå var som helst i organisationen

Det var ett återkommande påstående att innovation kan uppstå var som helst inom en konsultorganisation. Det finns en stor innovativ kraft på alla nivåer och inom alla roller i organisationen. Inte minst uppstår en hel del idéer organiskt, nedifrån och upp förklarade respondent 12. Konsulterna på operativ nivå har en värdefull detaljförståelse, till exempel en förståelse för den tekniska lösningen eller för kundens behov som är kritiskt för innovation inom konsultföretag.

Ansvar för innovation ligger hos alla

En återkommande utmaning under intervjuerna var att alla inte kan fördjupa sig i innovation, det finns inte utrymme för det. Samtidigt uttryckte många av respondenterna att det är oerhört viktigt att inte ett fåtal individer tar på sig ensamrätt för den innovativa kraften inom företaget. Respondent 1 förklarade att innovation är något alla ska ha rätt till. Respondent 16 uttryckte att:

"EVERYs värderingar präglas till stor del av rättvisa och att alla ska vara lika mycket värda."

Att strukturera innovation

Innovation är ingenting som uppstår av sig självt, det kräver ett aktivt arbete ifall det ska bli något förklarade respondent 1. Det framkom dock att det blir komplicerat att formalisera innovation i en fast process tack vare att innovation kan vara vad som helst och uppstå hos blandade roller. Hur en idé eller ett koncept behöver granskas eller utvecklas efter att den uppstått beror på vad det är för idé och vem som kommit med den. Respondent 9 uttryckte att:

”Det är viktigt att stödet kan anpassas till vilken idé som behöver understödjas, det kan krävas olika typer av resurser.”

En idé att strukturera innovation kan vara att skapa en förslagslåda. Ett inlämnat förslag skulle kunna förvaltas och omhändertaras utifrån hur förslaget såg ut. Nackdelen med förslagslådekonceptet är att det är underförstått att man lämnar ifrån sig sin idé, vilket inte alltid är fallet förklarade respondent 12.

En annan idé som diskuterades under intervjuerna var att utse en faciliterande chef för innovation. En faciliterande chef skulle kunna understödja innovation med ett guidande ledarskap och coacha personer med idéer genom olika steg och utmaningar, oavsett vad det handlade om. Facilitatorn skulle kunna knyta samman individer som behövde prata med varandra och tilldela resurser ifall det skulle behövas. Nackdelen med facilitatorn är att det skulle skapas en överlappande maktstruktur som krånglar till styrningen i företaget förklarade respondent 16. En facilitator kan se väldigt fint ut på organisations-schemat men skulle inte fungera lika effektivt i verkligheten uttryckte respondent 16.

Flaskhalsen för innovationsprocessen

Under intervjuerna så visades en modell för innovationsprocessen med stegen ”inspiration och input till idéer”, ”urval av idéer” och ”utveckling av idéer”. Det framkom att flaskhalsen satt i urval och utveckling av idéer, det vill säga att ta idéer vidare. Både konsulter och konsultchefer berättade att det finns en stark innovationskraft och inspiration hos medarbetarna som hade kunnat bli mycket mer. Respondent 4 uttryckte att:

”Inom tjänstebolag sker det underverk då man sätter samman folk och ger dem tid, tyvärr är tid en begränsad resurs inom tjänstebolag.”

Inom EVERY bedriver man kompetensutveckling och affärsutveckling inom så kallade kompetensnätverk. I dessa nätverk hålls föreläsningar och workshops. Föreläsningarna är effektiva för att utveckla kompetens och för att inspirera folk. Workshoppen är bättre till att driva initiativ och finna lösningar. Respondent 13 förklarade att workshops tyvärr inte är så vanligt inom nätverken. Workshops tar tid att förbereda och resultatet från dem behöver sammanställas. Respondent 1 menade att det är synd att man inte har mer aktiviteter inriktade på initiativ. Allt för ofta stannar idéer i en diskussion om fräcka saker berättade respondent 1.

Feedback

Majoriteten av respondenterna berättade att en person som kommit med en idé måste ha möjligheten att få feedback på sin idé. Helst ska tiden från att personen kommit med idén tills dess att han fått svar vara så kort som möjligt förklarade respondent 14. Tar det för lång tid att få respons så tröttnar man och idén rinner ut i sanden. Även respondent 11 tryckte på ett smidigt system för att få feedback. Skickar folk in idéer tillräckligt många gånger utan att det faktiskt leder till någonting så tappar folk hoppet och lusten att bidra till innovation.

Det handlar dock inte bara om att få svar så fort som möjligt utan också att få tillgång till rätt typ av respons. Respondent 6 uttryckte att:

”Det gäller att få tillgång till rätt typ av bollplank ifall man kommit med en idé. Ligger det ett för starkt fokus på att beskriva sin idé i kronor och ören så dör många idéer i onödan.”

Respondent 16 förklarade att det både måste finnas någon som pratar kronor och ören och någon som är villig att diskutera idén. Att bara ha det ena eller det andra skulle bli obalanserat.

4.4 Konsultverksamhet

Koncernledning

Större konsultverksamheter har för det mesta en strategisk koncernledning och även ett antal aktieägare som har ett stort inflytande över hur verksamheten ska styras förklarade respondent 14. Det är på strategisk nivå som marginalkraven för verksamheten sätts och därmed också det finansiella utrymmet. Respondent 14, som arbetar på Enfo Zystems, förklarade att de tillsammans med den strategiska ledningen nyligen kommit överens om lägre marginalkrav för verksamheten. Det lägre marginalkravet syftade till att skapa ett större utrymme för innovation. Respondent 14 uttryckte att:

”Nu gäller det bara att förvalta det utrymmet för innovation vi blivit tilldelade.”

Respondent 10, som arbetar på EVRY, uttryckte att det inte alltid är rekommenderat att söka lägre marginalkrav hos högsta ledningen. Det finns en stor risk med att söka hjälp på högre ort, man skapar stora förväntningar och kan lätt också få skarp och hängslen (en mer kontrollerad styrning) på köpet.

Konsultchefer

Respondent 13 berättade att en stor del av konsultchefernas arbete utgörs av operativt arbete och att hålla bolaget över ytan. Respondent 11 förklarade dock att det skiljer sig mycket i vilken grad konsultchefer uppmuntrar innovation. En del uppmuntrar innovation väldigt mycket och tillåter gärna att konsulten engagerar sig i något annat än beläggning för en kort stund. Andra ser inte alls meningen med att engagera sig i nya lösningar eller koncept om konsulten redan är belagd hos kund. Respondent 5, som är konsultchef, tillade att konsultchefer och säljare lyssnar och är mer mottagliga än många konsulter inbillar sig. Respondent 17 uttryckte att:

”Det kan lätt bli kontroversiellt när man börjar rycka i debiterade konsulter. Synen på risktagandet är dock helt och hållet caseknutet. Kommer en konsult med en bra och attraktiv idé uppmuntrar man såklart det.”

Respondent 11 förklarade att det handlar om ett mod och en vilja både hos konsulter och hos konsultchefer att engagera sig i nya initiativ. Att uppmuntra och engagera sig i mer innovation kräver ett shift of mindset och en vilja att ta sig ur den gamla modellen. Respondent 16 berättade att det är synd att EVRY inte är en skillsorienterad verksamhet, det vill säga att konsultchefen har liknande expertis som konsulten. Att konsultchefer och konsulter har väldigt olika expertis kan tendera att försämra deras möjlighet att relatera till varandra. Respondent 16 förklarade också att konsultcheferna gärna skulle avsätta mer tid för spontana samtal med konsulterna. Det var återkommande att relationen mellan konsulter och konsultchefer är väldigt viktig och att det behövs en ökad förståelse från båda parter om varandras utmaningar.

Säljare

Det var återkommande att försäljning tenderar att vara en begränsande faktor för att bygga framtida affärer inom konsultverksamhet. Flera respondenter uttryckte att säljet inom konsultverksamhet kan liknas mer vid en ordermottagning än det proaktiva säljet som är önskvärt. Respondent 3, som själv är säljare, uttryckte att:

”Ifall kunderna kommer till oss och ber oss förklara hur de kan utveckla sin verksamhet är det ett tydligt tecken på att vi inte sålt för mycket till dessa kunder.”

Säljarna behöver vara ute och aktivt jaga hos nya och befintliga kunder. De behöver skjuta hagelskurar och inte vara rädda för att lyfta luren och ringa personer man inte varit i kontakt med tidigare berättade respondent 3. Förmågan att yra upp damm och att skapa möjligheter är oerhört mycket värt för företaget förklarade respondent 4, som är ansvarig för ett av EVRYs affärsområden.

Det var återkommande att sälj kan vara ett oerhört komplext jobb och det finns många minor att trampa på som utesluter framtida affärer tillsammans med kund. Respondent 2 uttryckte att:

”Säljarna har inte alltid all nödvändig expertis för en viss bransch, en viss kund, en viss lösning eller för en viss typ av avtal för att få till en ny affär.”

Det var återkommande att säljarna med stor fördel borde arbeta mer med att ta vara på den kompetensen som finns inom företaget. Många konsulter har en förmåga att bidra med sin expertis och en möjlighet att förebygga onödiga misstag.

Konsulter

Inom konsultverksamhet är det allmänt vedertaget att konsulten bär ett stort eget ansvar. Det var återkommande att konsulten ansvarar för sin egen kompetensutveckling, sitt personliga nätverkande och sin förmåga att driva på initiativ och lösa problem. Något som inte var till synes lika vedertaget var konsultens ansvar att engagera sig i sälj. Respondent 9, som är säljare, uttryckte att:

”Många konsulter uppfattar sälj som något fult, som något man helst inte vill förknippa sig med.”

Respondent 18, som är säljchef på T-systems förklarade att konsulterna är den största säljkåren och det är deras ansvar att vara lyhörd mot kunden och dess behov. Sälj borde ses som något fint, som en möjlighet att vara med och bygga företagets framtid. Sälj är något fullt naturligt och behöver inte handla om väskdängare med rolex-klockor eller snikna bilförsäljare förklarade respondent 18.

4.5 Värdeerbjudande

Åtaganden

Ett återkommande påstående var att åtaganden är en viktig del av konsultverksamhetens framtid. Vad ett åtagande egentligen innebär var inte lika entydigt. Ett åtagande kan vara att sälja en paketerad tjänst, att sälja ett team, att sälja en paketerad lösning, att sälja kunskap eller att sälja värde. Det gemensamma för alla är dock att det handlar om att ta på sig ett större ansvar eller ett större åtagande hos kunden. Respondent 2, som är senior i sin konsultroll, berättade att det inte är något nytt att eftersträva åtaganden, det är något konsultverksamheter gjort de senaste 10-20 åren. Kundernas intresse att låta konsulter ta ett större ansvar och större åtaganden går enligt respondent 2 i trender. Trenderna att låta konsulter ansvara för verksamhetens IT följer konjunkturtrender och ledningens vilja att själva ha kontroll. Ibland vill kundens ledning istället fokusera på sin kärnverksamhet och då är det mer sannolikt att konsulterna får ansvara för större IT-åtaganden.

Standardiserade erbjudanden

Det kan vara lönsamt att försöka återanvända mer då man tar fram erbjudanden till kunden förklarade respondent 9. Stora delar av arbetet att ta fram offerter och erbjudanden sker likadant från gång till gång och tål att standardiseras. Att ha en del färdigutformade erbjudanden mot kund kan både förenkla för säljare och ge kunden en tydligare bild om vad de kan tänkas köpa. Det framkom att inte endast tekniska lösningar går att paketera. Det går även att paketera tjänster, tidigare erfarenheter (referenscase), vilka verktyg man använder med mera förklarade respondent 9.

Det var återkommande att det kan vara en utmaning att sätta en lagom grad av standardisering på lösningar och erbjudanden. Respondent 8 uttryckte att:

”Det finns alltid gränser för standardisering, det behövs alltid någon typ av kundanpassning, frågan är hur mycket?”

Det framkom av intervjuerna att standardisering kan variera från att sälja in en paketerad molntjänst till att sälja luft (att komma in helt förutsättningslöst). Viktiga aspekter att överväga är hur kunderna egentligen skiljer sig och vad som är återkommande. Det gäller att tänka efter var man håller betongen förklarade respondent 6. Att man kommer in i olika skeden och att kunderna eftertraktar olika saker gör också standardiseringen mer komplicerad. Att kunna erbjuda standardiserade tjänster kan dock vara ett smart sätt att vinna nya affärer, inte minst hos mindre kunder som inte har råd med dyra anpassningar förklarade respondent 14.

4.6 Kundrelationer

Ta sig upp i näringskedjan

Ett återkommande påstående var att åtagandeffärer kräver att man ”tar sig högre upp i näringskedjan”. Respondent 3, som är säljare, förklarade att det till viss del kan kvitta hur bra säljarna är ifall den mottagande kundkontakten inte har rätt befogenheter att inleda ett åtagande. Bäst förutsättningar för åtagandeffärer finns på direktörsnivå där kundens affärsstrategier diskuteras. Det är dock inte enkelt eller gratis att ta sig upp i näringskedjan. Att förflytta sig från att vara en ordermottagning till att vara en strategisk partner ställer nya krav på den bakomliggande organisationen. Respondent 9 uttryckte att:

”Att sälja ett helhetsåtagande är inte lika enkelt som att sälja en resurs. Det krävs något mer för att sälja något som i slutändan ska kosta flera miljoner.”

Respondent 18, som har över 15 år erfarenhet av sälj och har specialiserat sig inom ”complex solution selling” uttalade sig om frågan. Han förklarade att direktörer endast är intresserade av en sak; pengar. Utmaningen för konsultbolaget är att på ett effektivt sätt förklara hur deras erbjudande kan bidra med ett värde för kundens verksamhet och i förlängningen leda till ökade intäkter och sänkta kostnader. Många konsultbolag har tyvärr en tendens att fastna i en diskussion om den tekniska lösningen snarare än om värdet av erbjudandet berättade respondent 18.

Utöver en förmåga att diskutera kronor och ören hos kunderna är det också viktigt att ha tillgång till ett starkt kunskapskapital och strukturkapital. Respondent 6 förklarade att stora företag som Accenture och McKinsey ofta vinner tid framför de stora företagens ledning genom att erbjuda den senaste omvärldsanalysen.

Att ta sig upp i näringskedjan kräver också rätt kontaktytor. Att bygga starka kontakter i stora företags ledningsgrupper är någonting som tar lång tid. Ett alternativ kan vara att rekrytera folk med tillgång till strategiska kontakter förklarade respondent 19.

Bygga förtroende till kunden

För att lyckas sälja in ett stort åtagande hos kunden gäller det också att vara kaxig och säga att man har en förmåga att leverera. På Accenture lovade man bort en hel del till kunden och ibland misslyckades man också förklarade respondent 18. Utöver att vara kaxig behövs samtidigt ett starkt förtroende från kundens sida. Ett innovativt affärserbjudande är inte värt något ifall ingen tror på det. Ett sätt att övertyga kunden är att påvisa sin trovärdighet med tidigare referenscase, att man har klarat av liknande saker förut förklarade respondent 3. Ett annat sätt är att visa upp en så kallad ”Minimum Viable Product”, som är en enklare presentation av vad som erbjuds. Ett tredje sätt är att räkna hem sitt erbjudande och med logik bevisa dess värde i form av ett så kallade ”Proof of Concept”. Det finns många sätt att vinna kundens förtroende och det behöver inte nödvändigtvis ske över en natt. Respondent 19 uttryckte att:

”Strategiska kundrelationer byggs inte över en natt.”

Precis som att det finns sätt att bygga förtroendet för kunden finns det också sätt som minskar kundens förtroende. Respondent 10 förklarade ett koncept som kallas "Vendor Lock-in" som handlar om att låsa in kunden i ett avtal. Har man otur gör kunden allting för att ta sig ut ur avtalet för att på sikt bli fri. Det kan liknas vid att kunden och leverantör jagar varandra runt ett träd förklarade respondent 10. I dessa fall blir det inte mycket tal om innovation eller spännande affärsmöjligheter.

4.7 Kanaler

Varumärke

För att få engagera sig i innovation hos kunden krävs det att man uppfattas som en innovativ partner. EVRY har historiskt sett fokuserat mycket på systemutveckling och projektledning och förknippas därmed mycket med detta idag förklarade respondent 10. Att ändra kundernas syn på EVRY kräver att företaget blir bättre på att visa upp sin innovativa sida. Ett återkommande påstående var att EVRY har mycket att ge ifall kunderna är intresserade. Flera respondenter poängterade att EVRY behöver bli bättre på att marknadsföra och kommunicera sitt varumärke mot kunderna.

Referenscase

Att visa upp referenscase kan vara ett sätt att inge förtroende mot kunden. Respondent 9 förklarade att man borde ha en process för att ta fram referenscase. Redan då man inleder nya relationer med kunder borde man överväga hur nya referenscase kan skapas. Det gäller att satsa på de relationerna och de affärerna som är viktiga för företagets framtid; inte bara rent finansiellt utan även ur ett innovativt syfte. Respondent 9 förklarade att man borde komma överens med kunden redan i ett tidigt skede hur affären ska bli ett skolboksexempel på hur ett projekt ska levereras. Detta är ett sätt att som företag skriva sin egen historia och bli bättre på att förklara vad man kan leverera berättade respondent 9.

4.8 Sätt att ta betalt

Bemanningsfrihet

Det största syftet till att ta sig mer mot åtagandeaaffärer eller alternativa prismodeller är att uppnå bemanningsfrihet förklarade respondent 5. I en åtagandeaaffär ligger fokus på vad som ska levereras snarare än vem som levererar det. I en traditionell konsultaffär har kunden inflytande över vem det är som ska arbeta med sitt uppdrag och det blir därmed också naturligt att diskutera denne personens timkostnad. Arvoden är knutet till personen medan andra prismodeller istället är knutet till vad som levereras. Alternativa prismodeller kan vara ett sätt att komma bort från fokuset på vem som utför uppdraget och på så vis uppnå bemanningsfrihet.

Att förklara värdet av sina erbjudanden

Åtaganden och alternativa prismodeller ställer högre krav på att diskutera värdet av ens erbjudanden. Respondent 2 uttryckte att:

"Istället för att radda upp sina konsulter då kunden gör en förfrågan behöver man räkna ut och förklara för kunden vilket värde ens erbjudande har, gärna i finansiella termer."

På högre nivå är man främst intresserad av rent monetära termer förklarade respondent 3. För att kunna förklara detta behöver ett antal managementkonsulter först åka ut till kunden och räkna ut hur mycket de kan spara eller tjäna in. Detta är dock långt ifrån gratis och de flesta managementkonsulterna är belagda hos kund förtydligade respondent 3.

Att agera försäkringsbolag

Åtaganden innebär också ett större ansvarstagande förklarade respondent 19. Att sälja en resurskonsult på arvode per timme innebär att kundens kostnad och konsultverksamhetens kostnad är tätt sammanlänkade. Kunden täcker konsultverksamhetens personalkostnad oavsett hur projektet

skulle gå. Skulle projektet gå åt skogen hade det varit kundens huvudvärk, inte konsultbolagets förklarade respondent 10. Åtaganden förflyttar däremot ansvaret och risken till konsultbolagen. Konsultbolaget agerar försäkringsbolag för kunden i en åtagandeffär. Kunden betalar till exempel fastpris eller genom en prenumeration i utbyte mot ett löfte att leverera ett visst värde, en viss helhet.

4.9 Finansiering

Kundfinansiering

Det framkom av intervjuerna att få konsultverksamheter har någon budget eller avdelning för innovation, marknadsföring eller pre-sale. Istället bygger konsultverksamhet på att kunden finansierar majoriteten av den innovativa utvecklingen. Att kunden tar på sig finansieringen av den innovativa utvecklingen är såklart både en styrka och en trygghet för konsultverksamheten. Denna generositet bygger på ett långsiktigt, strategiskt förhållande där man både ger och tar. Respondent 12 berättade att man försöker ge tillbaka till kunden så att den inte känner sig lurad. Det är också viktigt att minimera tiden för konceptutveckling.

Vad som ska utvecklas och säljas sker till stor del i samråd med kunden. Hur stor del av den innovativa utvecklingen som ska finansieras internt beror till stor del på vilken affär det rör sig om. Infrastrukturella lösningar går att standardiseras, paketeras och utvecklas i mycket hög grad innan de möter kundens verklighet. Kunskapsbaserade eller situationsanpassade lösningar kan inte utvecklas lika mycket innan kunden blandas in förklarade respondent 8.

Den finansiella verkligheten

Det var återkommande att konsultverksamheter idag har hårda begränsningar i sitt finansiella utrymme. Flera personer berättade att det inte finns någon oändlig kista med pengar att gräva ur. Dagens marknad erbjuder en hård konkurrens som innebär att man måste utträtta mer med hjälp av mindre. Respondent 14, som arbetade på Enfo Zystems, förklarade att finansiering är den oavkortat mest begränsande faktorn för innovation på konsultbolag. En stor del av konsultverksamhetens arbete handlar om att täcka sina lönekostnader och så behöver det till stor grad också fortsätta. Respondent 4 uttryckte att:

”De första fyra dagarna i veckan handlar om att täcka bolagets kostnader, det är först på fredagen bolaget börjar tjäna pengar.”

Respondent 13 förklarade att det är synd att man har en så kortsiktig syn på finansiering inom konsultbolag. Hade man vågat satsa på nya och framgångsrika affärer hade man kanske täckt sina kostnader redan på torsdagen. Respondent 4 berättade på sin andra intervju att man självklart inte tackar nej till ett erbjudande om nya, framgångsrika affärer ifall någon presenterar det.

Behovet av finansiell uthållighet

Respondent 14 berättade att innovation inte är gratis. Att ta sig till en mer innovativ kultur kostar massor. Det kan vara kostnader att strukturera upp en ny organisation, kostnader att ta fram nya prismodeller, nya avtal eller nya produktblad. Förändringsarbetet mot en innovativ organisation kan också vara enormt krävande, både finansiellt och emotionellt. Respondent 14 uttryckte att:

”Att förändra organisationens kultur är som att flyga ett propellerplan och vilja byta till jetmotorer utan tillstånd att landa.”

Att ta en idé från inspiration till insåld hos kund är inte heller gratis. Det var återkommande att idéer behöver inkuberas, förvaltas och utvecklas innan de kan lyfta. En person kan till exempel behöva prata med en annan och en del workshops kan behöva hållas.

Det behövs även en finansiell uthållighet även efter att idéer lyft. Respondent 19 förklarade ett händelseförlopp som han menade var vanligt inom konsultverksamhet: Ett antal konsulter utvecklar

tillsammans en ny innovativ produkt eller tjänst mot en ny eller gammal kund. Det nya affärskonceptet är successivt på väg att få fart men har som förväntat ett antal barnsjukdomar. Ett par månader in i projektet så erbjuds en fast anställning på ett större bolag, t.ex. Volvo, i över 2 år. Säkra inkomstkällor är väldigt attraktivt inom konsultverksamhet, så man tackar ja. Tjänsten erbjuds till det nya affärskonceptets mest drivande entreprenör, det är trots allt han som Volvo är mest intresserad av. Tyvärr medför detta att det nya affärskonceptet glider ut i sanden.

Respondent 7, som varit med och paketerat ett metodkoncept, förklarade att han upplevt detta händelseförlopp nyligen. Han förklarade att han i samband med utvecklingen av metodkonceptet blev erbjuden en fast konsulttjänst på ett större företag. Som tur var hade respondent 7 en förmåga att förmedla sin tro på det paketerade metodkonceptet till sin konsultchef. Detta resulterade i att han fick fortsätta engagera sig i det paketerade metodkonceptet, det var trots allt en bra framtida möjlighet.

Innovation vid sidan av beläggning

Ett återkommande problem var förutsättningarna att engagera sig i innovation vid sidan av en hög beläggningsgrad. Respondent 6 förklarade att få personer ser meningen med att innovera så länge man har en hög beläggningsgrad; man är "fat and happy". Det finns inte heller någon ork eller lust att arbeta utöver sin 40 timmars arbetsvecka. Respondent 16 uttryckte att:

"Ett företag med en beläggningsgrad på över 70% är ett sjukt bolag, fokus borde inte ligga på beläggningsgraden utan att höja arvodena."

Respondent 4 förklarade att beläggningsgrad och innovation inte nödvändigtvis behöver gå emot varandra. Trots att en konsult är belagd hos kund kan han/hon gärna engagera sig i innovation, merförsäljning och affärsutveckling. Varför skulle inte kundens utveckling och det egna bolagets utveckling kunna gå hand i hand?

4.10 Nyckelresurser

Leaders och followers

Ett återkommande påstående var att alla inte är lika drivna till att engagera sig i innovation. En del sitter hellre och väntar på att saker ska hända medan andra har ett starkt engagemang och aktivt skapar sin omgivning. Det finns både leaders och followers. Respondent 17 uttryckte att:

"En del krigar och bidrar till innovation oavsett vilka förutsättningar de har, oavsett om de inte har det finansiella utrymmet eller oavsett om någon annan tror på deras idé."

Samtidigt finns det en del personer som behöver ha avsatt tid, en spark i baken och en klapp på axeln för att de ska engagera sig i innovation. En del är nog mer sugna på att engagera sig i sin personliga utveckling snarare än företagets utveckling berättade respondent 2. Det är viktigt att man gör sitt bästa att linjera företagets intressen med de anställdas intressen förklarade respondent 14.

Respondent 4 förklarade att man inte nödvändigtvis behöver göra en hård indelning av leaders och followers. Ingen person är alltid aktiv eller alltid passiv utan människors vilja och engagemang varierar över tiden. Den som är passiv i det ena läget kan mycket väl vara drivande i det nästa. Respondent 16 berättade att man absolut inte ska dela in företagets innovationskraft i ett A-lag och ett B-lag och att man helst ska undvika att stämpla folk som leaders eller followers.

Shift of mindset

Respondent 15 förklarade att innovation till stor del är en fråga om värderingar. Den största begränsande faktorn för innovation ligger inte i finansiering utan i de värderingar som präglar organisationen. En av de största utmaningarna för innovation är att tänka nytt på ett nytt sätt, att se utanför ramarna. Respondent 10 förklarade att många är vana och trygga vid att arbeta med den traditionella modellen som kretsar kring resurskonsulting. Respondent 1 uttryckte:

”Att ta sig mot ett nytt sätt att göra affärer eller mot en mer innovativ organisation kräver ett shift of mindset på alla nivåer inom bolaget.”

En stor utmaning ligger i att olika individers mognadsgrad skiljer sig när det kommer till innovation. En del har långt kvar att gå medan andra redan engagerar sig i framtida affärer i dagsläget förklarade respondent 1. Detta gör det svårt att ge några entydiga riktlinjer för hur innovation kan ledas på detaljnivå.

Respondent 7 förklarade att det gäller att skapa ett klimat som uppmuntrar innovation och utbyte av idéer. Det behöver finnas ett öppet klimat där man kan diskutera saker, både stort och smått. Samtidigt måste det finnas ett förlåtande klimat där det är okej att experimentera och göra misstag.

Nischade experter

Under fältstudierna framkom det att konsultverksamhet till stor del är indelat efter avgränsade expertområden. Detta är ett resultat av att kunderna många gånger efterfrågat unika experter som resurser inom olika projekt. Respondent 10 uttryckte att:

”Det är en styrka att vi har mycket experter inom företaget och dessa kommer behövas även i framtiden.”

Respondent 19 förklarade dock att en ny typ av organisation behöver formuleras för att man ska kunna leverera åtaganden. Respondent 20 förklarade att nischade experter inom systemutveckling och projektledning inte är tillräckligt för att man ska kunna leverera helhetsåtaganden. Individuella experter är inte tillräckligt skalbart. Det kan behövas fler affärsutvecklande och managementinriktade konsulter med övergripande förståelse för att man ska uppnå en helhet och en förmåga att skala upp sina grupperingar.

4.11 Nyckelaktiviteter

Arenor för kommunikation

Inom konsultverksamhet finns det ett antal olika arenor för kommunikation. Ett återkommande påstående var att det är viktigt att ha realistiska förväntningar på arenorna och vad de kan bidra med. De arenor som har kartlagts i denna studie är; fiket, kompetensnätverk, sociala nätverk, affärsutvecklande nätverk, ledningsgrupp och informella nätverk. Det framkom att de olika nätverken har olika förutsättningar att bidra till kompetensutveckling, social gemenskap och framtida initiativ. Tyvärr stannade mycket idéer i nätverken i initiala skeden där många blev inspirerade men få eller inga idéer tog sig hela vägen fram. Respondent 5 uttryckte att:

”Det är viktigt att det finns tydligt uttalade förväntningar på att satsningarna på olika nätverk ska leda till resultat.”

Respondent 1 förklarade också att det utöver tydliga förväntningar behöver tilldelas mandat och organisering för att driva idéer vidare.

Respondent 20 förklarade att även fiket, sociala nätverk och informella nätverk kan bidra till framtida initiativ i form av ett essentiellt kontaktknytande mellan olika roller. Det var återkommande att en stor del av innovationsförmågan inom konsultbolag uppstår genom någon typ av informella nätverk.

Behov av stötvis kompetens

Respondent 12, som är ansvarig för ett produktområde inom EVRY, förklarade att de ofta är i behov av kompetens stötvis från den övriga verksamheten. Då behovet finns att ta fram en ny offert eller att sälja in ett nytt koncept hos kund är man ibland underbemannad förklarade respondent 12. Då

det varken finns behov eller utrymme för att anställa någon på heltid är det bättre att låna in någon på kort tid. Att kunna ta in personal under kortare perioder kan bidra till en stark förmåga att utveckla nya affärsområden förklarade respondent 12. Det är viktigt att underlätta det interna samarbetet för att utveckla nya affärsområden. Ibland räcker det dock inte med de resurserna som finns internt. Då kan ett alternativ vara att hyra in konsulter. Respondent 18 uttryckte dock att:

”Det finns ingen verksamhet som hyr in så lite konsulter som konsultverksamheter.”

Samverkan mellan konsulter

För att uppnå ett fritt flöde av idéer måste man bygga tätare relationer och en tätare samverkan mellan olika roller förklarade respondent 7. Man är mer innovativ när man är tillsammans och kan dra nytta av varandras styrkor. En idé kan uppstå hos vilken roll som helst; hos en testare eller hos en affärsutvecklare. Idén kan också vara vad som helst; stort och litet. Beroende på vem som kommer med idén och vad det rör sig om för typ av idé så skiljer sig behovet av samverkan.

Eftersom det finns mycket nischade experter inom konsultverksamhet blir behovet av samverkan större förklarade respondent 1. Det behövs flera olika perspektiv för att uppnå ett vinnande koncept.

Samverkan mellan säljare och konsulter

Ifall en konsult vill ha hjälp att sälja en lösning eller ett koncept kan det vara värt att kontakta en säljare förklarade respondent 2. En säljare kan i motsats vara i behov av nischad expertis i vissa lägen; till exempel för att skapa en bra offert. Behovet av samverkan mellan säljare och konsulter är stort när det kommer till innovation, inte minst med tanke på att den innovativa utvecklingen inom konsultverksamhet förväntas bli finansierad av kunden.

Samverkan mellan kontor

Respondent 4 berättade en stor utmaning samverkansmässigt är att bli bättre på att samverka och samarbeta mellan olika regioner och olika kontor. EVRY är en rätt så ung koncern som utgörs av en rad större och mindre uppköpta bolag. Eftersom man inte samarbetat före dessa uppköp bearbetar man en omställning som idag pågått ett antal år. Svårigheten ligger i att bli bättre på att dra nytta av koncernens storlek och bygga skalfördelar. Det finns en enorm kompetens och kraft inom företaget som man borde bli bättre på att utnyttja. Det är överraskande hur länge bilden av de gamla bolagen hänger kvar förklarade respondent 4.

Utvärdering och incitament

Ett återkommande svar för hur innovation bör förvaltas och uppmuntras inom konsultverksamhet är att se över hur de anställda utvärderas och belönas. Respondent 9 uttryckte att:

”What you measure is what you get.”

Flera konsulter uttryckte att det främst är beläggningsgrad som uppmuntras inom konsultverksamhet. Respondent 4 förklarade att den som kan bidra till att en idé realiserar får en belöning på 10 000kr. Enligt respondent 6 behövs det dock mer än så för att uppnå en innovativ kraft inom organisationen, belöningen eller uppmuntran behöver inte heller vara monetär. Även respondent 5, som är ansvarig för ett affärsområde, förklarade att man absolut kunnat bli bättre på att uppmuntra och belöna innovation.

Vision och riktning

En återkommande orsak till att innovation inte florerar mer än vad det gör är bristen på en tydlig riktning. Flera respondenter efterfrågade ett förtydligande av vad det är för typ av innovation som efterfrågas. Att all innovation är välkommen känns för diffust för att det ska vara greppbart. Respondent 7 berättade att ledningens viktigaste uppdrag är just att sätta riktningen för företaget

och för dess innovationskraft. Ett sätt att förtydliga för folk vad de ska bidra med kan vara att lyfta upp tidigare lyckade exempel.

4.12 Val av kunder

Beroendet till kund

Det framkom att arbetet med innovation är beroende av kunden man arbetar med. I de fall man arbetar mot en driven och framtidsinriktad kund har det inte varit några svårigheter att få till nytutveckling. Ibland har de anställda från konsultbolaget tagit en mer aktiv roll och pushat idéer och koncept mot kunden. Hur mycket idéer som konsultbolaget kan pusha mot kunden beror på vilken relation man byggt upp mot kunden över tiden förklarade respondent 21.

Kundens förutsättningar

Det var också återkommande att kundernas olika förutsättningar påverkade det innovativa utrymmet. En del kunder är begränsade av ramavtal eller offentliga upphandlingar. De kunder som är begränsade av sådana avtal är oftast fast fokuserade på pris och vill därmed inte diskutera åtaganden eller värdet av det man erbjuder förklarade respondent 18. En del kunder saknar en syn på IT som något strategiskt utan ser istället IT som två hål i väggen förklarade respondent 18. Det finns också de kunder som är begränsade av en IT-budget. Vet man om hur mycket pengar ett bolag har avsett för ett visst projekt kan man anpassa sig till det. Ett större bolag har ofta en större IT-budget medan ett mindre bolag har en mindre IT-budget. Då EVRY säljer mot stora kunder innebär det samtidigt att EVRY blir en relativt liten aktör i jämförelse ifall man skulle sälja mot små kunder. Säljer man IT mot en liten kund är det lättare att bli en strategisk partner förklarade respondent 19.

Kunden kan också begränsas av historiken i sin verksamhet. Respondent 10 uttryckte att:

"En del kunder har en komplex infrastruktur som kan begränsa möjligheterna att diskutera nytänkande med leverantörer."

Kunden har också alltid ett politiskt klimat som kan influera utrymmet för IT-investeringar. Respondent 1 förklarade att man bör vara noga med vilka kunder man väljer att göra affärer med. En del kunder har större potential än andra att blicka och agera mot framtiden.

Vända sig till olika delar inom en kund

Ett återkommande påstående var att man kan vända sig till många olika delar inom en verksamhet. Inte minst hos stora kunder finns det ett värde av att överväga verksamhetens olika beståndsdelar. Det är inte alltid optimalt att vända sig till verksamhetens IT-avdelning. Respondent 18 uttryckte att:

"Det är vanligtvis andra än kundens IT-avdelning som ska utnyttja tekniken och som därmed är mer intresserade av dess nytta."

IT-avdelningen ser ofta konsulter som ett hot mot sin egen existens förklarade respondent 18. Kundens IT-avdelning kan också vara mer hårt styrda på kostnad än andra delar av verksamheten. Det framkom av intervjuerna att man till exempel ibland vänder sig mot verksamhetens HR-avdelning eller mot dess marknadsavdelning.

4.13 Partnerskap

Akademi

Respondent 20 berättade att det skulle vara intressant att ingå partnerskap mot akademi. Ett partnerskap mot akademi skulle vara en kontaktyta mot forskningens framkant och därmed också tillgång till innovationer som man skulle kunna produktifiera och paketera. Ett samarbete med akademi skulle också fungera som en god rekryteringsbas

Nischbolag

Respondent 1 förklarade att man borde ingå i fler partnerskap med mindre nischbolag. Ett partnerskap med en nischleverantör skulle innebära tillgång till ny kunskap. Man skulle kunna lära sig hur marknaden fungerar och hur det går att bemöta den med tekniska lösningar. Som större bolag skulle man också kunna skala upp idéer hos nischbolagen ifall det skulle visa sig intressant. Nackdelen med att ingå partnerskap med nischleverantörer kan dock vara att man kanske inte kan ta lika mycket betalt förklarade respondent 1.

5. Analys och diskussion

I detta avsnitt kommer de tematiserade områdena som använts inom teori och empiri att brytas upp i en diskussion. Det teoretiska och empiriska resultatet sammanvävs i en härledning till 14 olika påståenden (se avsnitt 5.1 Innovation på konsultföretag). Ett påstående härleds åt gången. Därefter grupperas de olika påståendena för att ge fyra stycken rekommendationer åt konsultföretag (se avsnitt 5.2 Rekommendationer till konsultföretag).

5.1 Innovation på konsultföretag

Det framkom av empirin att innovation inom konsultföretag både kan vara stora och små saker. Innovation kan till exempel vara en mindre teknisk lösning eller ett nytt sätt att testa. Baregheh (2009) skriver att innovation inte är någon enskild händelse utan snarare en serie av händelser. Detta bekräftades av empirin; innovation på konsultföretag kan till exempel vara en fullspäckad buggrapport eller att en kund uttrycker ett framtida behov. Ett sätt att klassificera innovation är att diskutera hur man tar sig till nya kunder och utvecklar nya produkter eller tjänster. Kotler och Armstrong (2013) beskriver detta i den så kallade produkt och marknadsmatrisen.

Ny produkt	Försökskaniner	Djupt vatten
	Öppna affärer	Paketering
Befintlig produkt	Befintlig kund	Ny kund

Figur 7 - Produkt och marknadsmatrisen (Kotler & Armstrong, 2013) reviderad

Respondent 10 förklarade att en viktig del av innovation inom konsultföretag handlar om konsulternas förmåga att öppna affärer. Att öppna affärer handlar om att en konsult befinner sig hos en befintlig kund och bearbetar kunden till att bredda den befintliga lösningen (jämför figur 7). Tack vare en förmåga att vara proaktiv och lyhörd mot kundens behov har konsulten tagit in ytterligare en kollega eller på något annat sätt sålt in ett mervärde för kunden. En annan form av innovation som framkom var att man testat befintliga erbjudanden på nya kunder, det vill säga någon form av paketering (jämför figur 7). Respondent 9 uttryckte att paketeringsbiten är oerhört viktig för framtida affärer och att konsultbolag borde bli bättre på att återanvända det som gjorts förut. Innovation kan också vara att man utnyttjar sina befintliga kunder som försökskaniner (jämför figur 7). Avslutningsvis framkom det också att innovation på konsultföretag kan röra sig på djupt vatten (jämför figur 7) med nya produkter på nya kunder. Empirin indikerade att befintliga kunder inte alltid är intresserade av att testa nya produkter eller tjänster. Utifrån ovanstående resonemang formulerar jag studiens första påstående:

1. *Innovation på konsultföretag kan kategoriseras som öppna affärer, paketering, försökskaniner och djupt vatten*

Under fältstudierna framkom det att konsultverksamhet till stor del är indelat efter avgränsade expertområden. Detta är ett resultat av att kunderna många gånger efterfrågat unika experter som resurser inom olika projekt. Walton (2003) skriver att personal med hög expertis lättare kan komma med innovativa idéer för att utveckla kundens verksamhet eller den egna verksamheten. Detta går i linje med vad respondent 10 uttryckte; att det är en styrka att vi har mycket experter inom företaget och att dessa kommer behövas även i framtiden. Walton (2003) skriver dock att nischade experter

också kan bli låsta kring ett visst synsätt och på så vis ha svårare att tänka utanför boxen. Empirin indikerade också att mängden nischade experter inom systemutveckling och projektledning inte är tillräckligt för att leverera helhetsåtaganden. Individuella experter är inte skalbart för den nya organisation som behöver formeras för att man ska kunna leverera åtaganden. Utifrån ovanstående resonemang formulerar jag studiens andra påstående:

2. Den höga graden av nischade experter inom konsultföretag kan både vara en styrka och en svaghet för innovativa syften

Det framkom av empirin att det finns många olika nischade experter inom konsultverksamhet. Nischade experter som har kunskap om kunden, tekniska lösningar, arbetssätt, kommande trender, säljprocesser, finansiella möjligheter med mera. Dobni (2008) skriver att det gäller att ta vara på den kunskap som finns inom verksamheten och utnyttja den till innovation. För att lyckas med detta krävs dock en effektiv samverkan mellan olika roller och positioner. Samverkan behöver ske effektivt både horisontellt och vertikalt. Horisontell samverkan sker mellan olika roller, avdelningar eller kontor. Vertikal samverkan sker mellan operativt anställda, chefer, ledningsgrupp och högre nivåer (ibid). Respondent 12, som är ansvarig för ett produktområde inom EVRY, förklarade att de ofta är underbemannade för att utveckla nya koncept. För att lyckas i dessa fall gäller det att kunna ta hjälp av resten av verksamheten med hjälp av god samverkan och nära samarbeten. Att personal kan bidra med sin expertis under kortare perioder innebär en enorm kraft för oss att utveckla nya affärsområden förklarade respondent 12. Bannister (2005) skriver att det är lättare att uppnå innovativa lösningar ifall man blandar in många olika perspektiv från olika personer med olika bakgrund. Det är i mötet mellan olikheter som spännande blandningar eller nyanser kan uppstå. För att detta ska fungera krävs dock väl fungerande samarbeten (ibid). Empirin indikerade att innovation kan uppstå var som helst inom verksamheten, till exempel hos en testare i form av en fullspäckad buggrapport. För att idén i slutändan ska utvecklas och kommersialiseras är det dock kritiskt att personen som kom med idén får möjlighet att samverka med rätt person. Det framkom av empirin att det finns ett antal forum eller arenor för att stödja samverkan inom EVRY. Dessa var fiket, kompetensnätverk, sociala nätverk, affärsutvecklande nätverk, nationella nätverk, ledningsgrupp och informella nätverk. De olika nätverken hade olika förutsättningar att bidra till kompetensutveckling, social gemenskap och framtida initiativ. Det framkom att mycket idéer stannade i initiala skeden men få idéer tog sig hela vägen fram. Ett återkommande påstående var att det är viktigt att ha realistiska förväntningar på de olika forumen för samverkan ifall de ska leda till något. Utifrån ovanstående resonemang formulerar jag studiens tredje påstående:

3. För att innovation ska uppstå är det viktigt att ha realistiska förväntningar på det stöd som ges för samverkan

Konsultverksamhet handlar till stor del om att sälja tjänster snarare än produkter vilket innebär ett antal typiska karaktärsdrag. Tjänster är en serie av aktiviteter vilka är mer abstrakta än produkter. Detta gör dem svårare att sälja och att kommunicera till kunden före en eventuell affär. En tjänst konsumeras dessutom samtidigt som den produceras vilket gör att kunden inte kan testa eller klämma på tjänsten före han/hon köpt den (Roodhooft & Abbeele, 2006). För att lyckas skapa affärer mot kunden är det viktigt att konsulterna bygger upp ett gott förtroende mot kunden. Det är viktigt att kunden inte upplever att konsulterna försöker pracka på dem för mycket saker (Heivert & Clark, 2000). Vendor lock-in är ett exempel där leverantören försöker låsa in kunden i ett avtal berättade respondent 10. Detta tenderar dock att förstöra förtroendet och den goda relationen vilket resulterar i sämre möjligheter att engagera sig i framtida affärer och innovativa koncept tillsammans med kunden.

Ett återkommande påstående i empirin var att konsultföretag inte har någon egen budget för innovation utan till stor del är beroende av kundens finansiering för nytänkande. Denna generositet bygger till stor del på ett långsiktigt, strategiskt förhållande där man både ger och tar. Respondent 12

berättade att man försöker ge tillbaka till kunden så att den inte känner sig lurad. McLachlin (2000) skriver att det är viktigt att leverantören inte fokuserar för starkt på att tjäna pengar. Konsultföretags förmåga att vinna nya affärer bygger till stor del på dess rykte, vilket de uppnår genom att göra kunden nöjd (ibid). Hur mycket idéer som konsultbolaget kan pusha mot kunden beror på vilken relation man byggt upp mot kunden över tiden förklarade respondent 21. Utifrån ovanstående resonemang formulerar jag studiens fjärde påstående:

4. Konsultbolags innovationskraft bygger till stor del på täta relationer till kund

Blackler (1995) beskriver att konsultverksamheter kan ses som ett praktexempel på en så kallad kunskapsorganisation. Kunskapsorganisationer består av ett antal högt kompetenta och professionella medarbetare med ett stort ansvar och mycket befogenheter (ibid). Ett återkommande påstående i empirin var att konsulterna bär ett stort eget ansvar inom konsultverksamhet. Konsulten ansvarar för sin egen kompetensutveckling, sitt personliga nätverkande och sin förmåga att driva på initiativ och lösa problem. Empirin indikerade också att konsulterna är den största säljkåren och att det är deras ansvar att vara lyhörd mot kunden och dess behov. Sälj borde ses något fint, som en möjlighet att vara med och bygga företagets framtid förklarade respondent 18. Utifrån ovanstående resonemang formulerar jag studiens femte påstående:

5. Konsulten bär ett stort eget ansvar att driva på innovation

Det framkom av empirin att konsultverksamheter idag lever med hårda begränsningar i sitt finansiella utrymme. Flera personer berättade att det inte finns någon oändlig kista med pengar att gräva ur. På dagens hårt konkurrensutsatta marknad behöver företag uppnå en förmåga att utträta mer med hjälp av mindre. En stor del av konsultverksamhet handlar om att täcka sina kostnader och att utföra ett operativt arbete som tillåter en att andas. Respondent 4 förklarade att de fyra första dagarna i veckan handlar om att täcka företagets kostnader och det är först på fredagen som företaget börjar tjäna pengar. Respondent 14 förklarade att finansiering är den oavkortat mest begränsande faktorn för innovation på konsultbolag. Empirin indikerade att lösningen på den hårt pressade situationen är att man behöver bli bättre på att förklara värdet av innovation. Ward och Daniel (2006) beskriver att affärsnytta går att dela in i kvantitativ och kvalitativ där den kvantitativa nyttan är lättare att beskriva i ekonomiska termer än den kvalitativa. Innovation tillhör den kvalitativa kategorin vilket gör den svår att beskriva i kronor och ören. Det kan vara svårt att ta fram ett bra business case och motivera finansieringen av innovation (ibid). Respondent 7 berättade att paketeringen av ett metodkoncept överlevde tack vare hans förmåga att förklara värdet av konceptet för sin chef, trots erbjudande om säkrare inkomstkällor på ett större företag. Respondent 14, som arbetar på Enfo Systems, förklarade att de lyckats förklara värdet av innovation för sin koncernledning och i utbyte fått lägre marginalkrav till att bedriva förändringsarbete. Respondent 4, som är ansvarig för ett affärsområde inom EVRY, förklarade att man självklart inte tackar nej till ett erbjudande om nya, framgångsrika affärer ifall någon lyckas argumentera för sin sak. Utifrån ovanstående resonemang formulerar jag studiens sjätte påstående:

6. För att bemöta konsultverksamhetens hårt pressade, finansiella verklighet behöver man utveckla sin förmåga att förklara värdet av innovation

En av sakerna som kan komma att påverka hur intressant det är för en IT-konsultverksamhet att satsa på en kund är kundens syn på IT. Hur nytänkande är kunden egentligen? Ser kunden IT som en kritisk möjliggörare för sin framtida förmåga att konkurrera? Ser kunden IT som något värdeskapande eller kanske bara som två hål i väggen, ett verktyg som bara behöver fungera och som ska kosta så lite som möjligt. En del kanske inte ens ser poängen med IT över huvud taget (Weill & Broadbent, 1998). Det framkom av empirin att en del kunder är begränsade av ramavtal och offentlig upphandling som gör dem fast fokuserade på pris snarare än vad IT hade kunnat bidra med.

Andra kunder kan vara låsta av en strikt IT-budget, politiskt klimat eller ett komplicerat systemarv. Det var återkommande att en del kunder har större potential än andra att blicka och att agera mot framtiden. Den empiriska studien indikerade att konsultföretags arbete med innovation är i beroende av den kunden man arbetar med. I de fall man arbetat mot en driven och framtidsinriktad kund har det inte varit några svårigheter att få till nytutveckling. Utifrån ovanstående resonemang formulerar jag studiens sjunde påstående:

7. Konsultbolag bör aktivt överväga vilka kunder som har innovativ potential

Det är viktigt att låta många olika intressenter vara med och bidra till innovation. Personer eller grupper med liknande bakgrund och referensramar tenderar att komma med liknande idéer (Muller et al., 2012). Det gemensamma för innovativa organisationer är att de förstått att det inte är organisationen som är innovativ utan summan av personerna i den (Dobni, 2008). Inte minst inom tjänstebaserade organisationer har de anställda en stor expertis om kundernas behov och om ny teknik som är kritisk för en florerande innovation (Jong & Vermeulen, 2003). Respondent 12 bekräftade detta då han uttryckte att konsulterna på operativ nivå har en värdefull detaljförståelse som är viktig för innovation. Respondent 16 uttryckte att EVRYs värderingar till stor del präglas av rättvisa och att alla ska vara lika mycket värda. Det var återkommande i empirin att det är oerhört viktigt att inte ett fåtal individer tar på sig ensamrätt för innovation inom företaget. Det var dessutom ett återkommande påstående att innovation kan uppstå var som helst inom konsultföretag. Det finns en innovativ kraft på alla nivåer inom organisationen. Respondent 12 uttryckte att en stor del idéer växer upp organiskt i verksamheten. Utifrån ovanstående påstående formulerar jag studiens åttonde påstående:

8. Innovation på konsultföretag växer fram i alla delar av verksamheten

Majoriteten av respondenterna berättade att den som kommit på en idé måste få möjligheten att få feedback på sin idé så fort som möjligt. Tar det för lång tid att få feedback så tröttnar man och idén rinner ut i sanden. Långsam eller obefintlig feedback leder i förlängningen till att folk tappat lusten och hoppet om att bidra till innovation berättade respondent 11. Respondent 1 uttryckte dessutom att det gäller att få tillgång till rätt typ av bollplank ifall man kommit med en idé. Ligger ett för starkt fokus på att beskriva sin idé i kronor och ören så dör många idéer i onödan. Muller et al. (2012) beskriver att innovationsprocessen kan beskrivas i tre steg: inspiration och input, urval av idéer samt utveckling och kommersialisering. Att ta sina idéer hela vägen fram till marknad kan vara ett omständigt steg. Inte alla idéer utvecklas till att bli fulländade affärskoncept eller realiserade förändringar för företaget (ibid). Under intervjuerna så visades de tre stegen i innovationsprocessen. Det framkom att flaskhalsen satt i urval och utveckling av idéer, det vill säga att ta idéer vidare. Ett återkommande påstående var att konsultbolag inte lider av brist på inspiration utan snarare en brist på kapacitet att ta idéer hela vägen fram. Utifrån ovanstående resonemang formulerar jag studiens nionde påstående:

9. Flaskhalsen för innovation sitter i att ta idéer vidare

En stark motivation eller drivkraft är en viktig resurs för att individer ska generera idéer (Ahmed, 1998). Ett återkommande påstående i empirin var dock att alla inte är lika drivna till att engagera sig i innovation. Det finns både leaders och followers. En del sitter hellre och väntar på att saker ska hända medan andra har ett starkt engagemang och aktivt skapar sin omgivning. Respondent 17 uttryckte att en del kräver och bidrar till innovation oavsett vilka förutsättningar de har, oavsett om de inte har det finansiella utrymmet eller oavsett om någon annan tror på deras idé. Samtidigt finns det en del personer som behöver ha avsatt tid, en spark i baken och en klapp på axeln för att de skulle engagera sig i innovation. Det är viktigt att man gör sitt bästa att linjera företagets intressen med de anställdas intressen förklarade respondent 14. Hur de anställda utvärderas och belönas

påverkar enligt Martins och Terblanche (2013) deras lust att bidra till innovation. Många organisationer är intresserade av att deras medarbetare ska engagera sig i experimenterande aktiviteter och innovation men utnyttjar samtidigt utvärdering- och incitamentsystem som uppmuntrar felfritt arbete och väl beprövade metoder. Graden av nytänkande och innovativt beteende tenderar att öka med incitamentsystem som uppmuntrar risktagande, experimenterande och genererande av idéer (ibid). Det var återkommande i intervjuerna att utvärderingen och belöning av anställda spelar en viktig roll i hur innovation bör förvaltas inom konsultverksamheter. Respondent 9 uttryckte att: *What you measure is what you get*. Utifrån ovanstående resonemang formulerar jag studiens tionde påstående:

10. Utvärdering och incitement spelar en viktig roll för att förvalta det innovativa engagemanget inom konsultföretag

Det var återkommande i empirin att innovation inte uppstår utav sig självt utan kräver ett aktivt arbete. Jong och Vermeulen (2003) skriver att det finns formella sätt att kanalisera de anställdas idéer för att få bättre struktur på en organisations innovativa arbete. Formella sätt att strukturera innovation har visat sig lönsamt men är tyvärr väldigt ovanligt. Traditionella sätt att strukturera innovation är att sätta upp en förslagslåda, att utse en chef eller att skapa en formaliserad process (ibid). Empirin indikerade dock att det kan bli komplicerat att strukturera innovation i en formaliserad process på konsultföretag eftersom innovation kan vara vad som helst och uppstå hos blandade roller. Hur en idé behöver granskas eller utvecklas efter att den uppstått skiljer sig från fall till fall. Respondent 9 berättade också att det kan krävas olika resurser beroende på vad det rör sig om för idé. Empirin indikerade att idén om en förslagslåda inte heller var optimal. En förslagslåda antyder att personen som kom med idén ska lämna ifrån sig sin idé, vilket inte alltid är fallet. Empirin indikerade att inte heller idén om att utse en chef för innovation var lämplig. Att utse en chef för innovation skulle skapa en överlappande maktstruktur som skulle krångla till styrningen av företaget. Trots kritiken mot de olika sätten att strukturera innovation var det ändå återkommande påstående att det behövs en tydligare riktning för innovation. Respondent 7 hävdade att ledningens viktigaste uppdrag är att sätta riktningen för innovation. Flera respondenter efterfrågade dessutom ett mer stödjande ledarskap från mellancheferna. Blackler (1995) skriver att ett coachande ledarskap är typiskt för kunskapsorganisationer såsom konsultverksamhet (ibid). Med ett coachande ledarskap har medarbetarna ett stort eget ansvar medan ledarens roll är att sätta riktningen för teamet. Ledaren hjälper också till att facilitera, koordinera, samordna och på andra sätt understödja medarbetarna så att de ska kunna fokusera på det som är viktigt (Ingham, 1995). Respondent 13 berättade dock att en stor del av konsultchefernas arbete utgörs av operativt arbete och att hålla företaget över ytan. Respondent 11 berättade också att det skiljer sig mycket i hur mycket konsultchefer faciliterar innovation. En del konsultchefer uppmuntrar innovation i hög grad medan andra inte alls bär med sig samma engagemang. Trots dessa sista motargument väljer jag att formulera studiens elfte påstående utifrån ovanstående resonemang:

11. Det är konsultchefernas ansvar att tillämpa ett coachande ledarskap och understödja innovation

Värdeerbjudanden är orsaken till att en kund vänder sig till ett företag istället för ett annat. Värdeerbjudandet beskriver hur verksamheten särskiljer sig från sina konkurrenter genom en mix av olika produkter eller tjänster (Osterwalder & Pigneur, 2010). Porter (1988) beskriver att det i regel finns tre generella sätt att särskilja sig gentemot konkurrenter; lägst kostnad, att fokusera på att tillfredsställa vissa kundsegment samt att differentiera sig med större värde. Levererar man ett större värde så blir kunderna mindre känsliga för företagets prissättning (ibid). Det var återkommande av empirin att fokus inte låg på kostnad utan snarare på att erbjuda ett större värde. Andra liknande bud var att sälja kunskap, att sälja ett team, att sälja en paketerad tjänst eller att sälja en paketerad lösning. Det gemensamma och ständigt återkommande var att det handlade om ett större ansvar och

ett större åtagande. Åtaganden innebär möjligheten att uppnå bemanningsfrihet då fokuset flyttas från vem som utför arbetet till värdet av arbetet. Respondent 2 berättade att åtaganden inte är något nytt utan något som eftersträvats i många år hos konsultverksamhet. Trots detta var det av empirin återkommande att åtaganden är en viktig del av konsultföretags framtid och innovativa inriktning. Utifrån ovanstående resonemang formulerar jag studiens tolfte påstående:

12. Att övergå till att sälja åtaganden är en viktig del av konsultföretags framtid och innovativa inriktning

Respondent 9 uttryckte att det inte är lika lätt att sälja åtaganden som att sälja resurser, det krävs något mer för att sälja något som i slutändan ska kosta flera miljoner. Sätt att ta betalt är tätt sammankopplat med risk och hur kunden värderar ens erbjudande. Kunden behöver uppleva att risken och värdet av produkten behöver hänga samman med dess pris (Ostwalder & Pigneur, 2010). Empirin indikerade att åtaganden innebär att konsultbolaget tar på sig en större risk och samtidigt blir bättre på att förklara värdet av sitt erbjudande i utbyte mot ett högre pris och ett större åtagande. Respondent 2 uttryckte att istället för att radda upp sina konsulter då kunden gör en förfrågan behöver man räkna ut och förklara för kunden vilket värde ens erbjudande har, gärna i finansiella termer. För att kunna förklara detta behöver ett antal managementkonsulter först åka ut till kunden och räkna ut hur mycket de kan spara eller tjäna in. Detta är dock långt ifrån gratis och de flesta managementkonsulterna är belagda hos kund förtydligade respondent 3.

Ett återkommande påstående var att man behöver ta sig högre upp i näringskedjan hos kunden för att sälja åtaganden. Bäst förutsättningar för åtagandeaaffärer finns på direktörsnivå där kundens affärsstrategier diskuteras. För att sälja in ett stort åtagande krävs både en stor kaxighet men inte minst en stark trovärdighet. Åtaganden innebär ett stort ansvarstagande och en stor risk för den säljande parten. Skulle ett resurskonsult-projekt gå åt skogen skulle det vara kundens huvudvärk. Skulle ett åtagande misslyckas skulle detta ligga på konsultföretaget. Åtaganden innebär att kunden betalar för konsultföretagets löfte att leverera ett visst värde, en viss helhet. Respondent 10 förklarade att åtagandeaaffärer innebär att konsultföretaget agerar försäkringsbolag för kunden. Utifrån ovanstående resonemang formulerar jag studiens 13:e påstående:

13. Åtaganden ställer höga krav på konsultverksamhetens förmåga att ta på sig ansvar och risk

Att bygga relationer, att skapa intäkter och att leverera värde är inte gratis utan behöver någon typ av finansiering. Den förväntade nyttan på en investering är i direkt relation till nedlagda resurser i form av tid, pengar och kompetens. Ett avkall på resurser innebär ett avkall på nytta (Eklund, 2010). Att minimera kostnader är viktigt för alla affärsmodeller, men dock mer viktigt i vissa än i andra. Det går att särskilja på kostnadsfokuserade affärsmodeller och nyttofokuserade affärsmodeller (Ostwalder & Pigneur, 2010). Respondent 14 förklarade att innovation inte är gratis. Att ta sig mot en mer innovativ organisation kostar massor. Det finns kostnader rörande att skapa en ny organisationsstruktur, att ta fram nya avtal, prismodeller eller produktblad. Det krävs dessutom ett stort förändringsarbete för att uppnå en mer innovativ organisation. Utöver att det kostar att övergå till en mer innovativ organisation var det av empirin återkommande att det kostar att utveckla och behålla en innovativ kraft i organisationen. Att ta en idé från inspiration till insåld är inte gratis. Idéer behöver inkuberas, förvaltas och utvecklas innan de kan lyfta. Det krävs dessutom en finansiell uthållighet för att hålla nystartade affärskoncept och innovationer i liv efter att de startats upp. Empirin indikerade att nystartade innovationer har ofta ett antal barnsjukdomar innan de tar fart. Respondent 19 förklarade att nystartade innovationer allt för ofta lades ned i utbyte mot säkrare inkomstkällor hos befintliga kunder. Respondent 13 uttryckte att det är synd att man har en så kortsiktig syn på finansiering inom konsultverksamhet. Hade man vågat satsa mer så finns det också mer att vinna. Utifrån ovanstående resonemang formulerar jag studiens 14:e påstående:

14. Innovation är kostsamt och kräver en långsiktig finansiering

5.2 Rekommendationer till konsultföretag

De 14 olika påståendena har tematiserats till fyra olika rekommendationer till konsultföretag. Dessa fyra rekommendationer är: bygg nära samarbeten, låt den starkaste överleva, håll högt i tak samt investera i innovation och ta risker. Inledningsvis kan innovation kategoriseras som öppna affärer, paketering, försökskaniner och djupt vatten. Öppna affärer innefattar konsulternas förmåga att bredda befintliga affärer på befintliga kunder. Paketering är att återanvända befintliga lösningar till nya kunder. Försökskaniner är att testa nya erbjudanden på befintliga kunder. Djupt vatten är avslutsningsvis att nya produkter eller tjänster erbjuds mot nya kunder. Detta speglar studiens första slutsats:

1. Innovation på konsultföretag kan kategoriseras som öppna affärer, paketering, försökskaniner och djupt vatten

Bygg nära samarbeten

Inom konsultverksamhet kan den höga graden av nischade experter både vara en styrka och en svaghet. Nischade experter kan vara en styrka men då krävs god samverkan och nära samarbeten. Det är därmed viktigt att ha realistiska förväntningar på det stöd som skapas för samverkan inom verksamheten. Att bygga nära samarbeten är dessutom viktigt eftersom konsultbolags innovationskraft till stor del bygger på täta relationer till kund. Detta speglar studiens andra till fjärde slutsats:

2. Den höga graden av nischade experter inom konsultföretag kan både vara en styrka och en svaghet för innovativa syften
3. *För att innovation ska uppstå är det viktigt att ha realistiska förväntningar på det stöd för samverkan man skapar inom verksamheten*
4. Konsultbolags innovationskraft bygger till stor del på täta relationer till kund

Låt den starkaste överleva

Konsultbolag lever i en hårt pressad, finansiell verklighet och då är det endast de starkaste som överlever. Då gäller det att bli bättre bättre på att förklara värdet av innovation och visa att man förtjänar att ta plats. Konsulten bär här ett stort eget ansvar att driva på innovation. Konsultbolaget bör dessutom aktivt överväga vilka kunder som har innovativ potential. Detta speglar studiens femte till sjunde slutsats:

5. *Konsulten bär ett stort eget ansvar att driva på innovation*
6. *För att bemöta konsultverksamhetens hårt pressade, finansiella verklighet behöver man utveckla sin förmåga att förklara värdet av innovation*
7. Konsultbolag bör aktivt överväga vilka kunder som har innovativ potential

Håll högt i tak

Innovation kan växa fram i alla delar av verksamheten och att flaskhalsen för innovation ofta sitter i att ta idéer vidare. Därför blir det viktigt för konsultverksamhet att eftersträva ett klimat där det är högt i tak. För att uppnå detta rekommenderas att man överväger hur utvärdering och incitament kan påverka det innovativa engagemanget samt att konsultcheferna tillämpar ett coachande ledarskap och understödjer innovation. Detta speglar studiens åttonde till elfte slutsats:

8. Innovation på konsultföretag växer fram i alla delar av verksamheten
9. Flaskhalsen för innovation sitter i att ta idéer vidare
10. *Utvärdering och incitement spelar en viktig roll för att förvalta det innovativa engagemanget inom konsultföretag*
11. *Det är konsultchefernas ansvar att tillämpa ett coachande ledarskap och understödja innovation*

Investera i innovation och ta risker

Att övergå till att sälja åtaganden är en viktig del av konsultföretags framtid och innovativa inriktning. Åtaganden ställer dock höga krav på konsultverksamhetens förmåga att ta på sig ansvar och risk. Det visade sig att innovation är kostsamt och kräver långsiktig investering. Konsultföretag rekommenderas därför att investera i innovation och ta risker. Detta speglar studiens tolfte till 14:e slutsats:

12. Att övergå till att sälja åtaganden är en viktig del av konsultföretags framtid och innovativa inriktning
13. Åtaganden ställer höga krav på konsultverksamhetens förmåga att ta på sig ansvar och risk
14. Innovation är kostsamt och kräver en långsiktig finansiering

De två sista rekommendationerna; 'investera i innovation och ta risker' samt 'håll högt i tak' går emot den rekommendationen två 'låt den starkaste överleva'. Detta speglar en inbyggd spänning som finns rörande innovation på IT-konsultföretag. Innovation på IT-konsultföretag behöver investeringar, risker och högt i tak men måste samtidigt motiveras under verksamhetens hårt pressade förutsättningar där endast de starkaste kan överleva. Innovativ frihet kan ges i utbyte mot förtroende och en förmåga att ta ansvar.

6. Slutsatser

I den här studien studerades frågorna: "Vad är innovation på IT-konsultföretag" och "Hur kan innovation förvaltas på IT-konsultföretag?".

En viktig del av IT-konsultföretags framtid är att ta sig mer mot åtaganden och att leverera värde mot kund. Detta ställer höga krav på ett högt ansvarstagande och en förmåga att förklara vad man kan mot kund. Innovation på IT-konsultföretag innebär också ett starkt beroende till kund. Utan en framtidsintresserad kund finns det ingen mening eller något utrymme för IT-konsultföretaget att vara innovativa. Innovation på IT-konsultföretag är ingen engångsföreteelse utan sker i en serie av händelser. Innovation kan börja i en buggrapport eller att någon hört kunden uttrycka ett behov. Innovation kan både vara stort och smått och uppstår hos alla positioner och roller inom företaget. Det finns en stark ovilja att utse ett fåtal personer med ensamrätt på innovation. Det var återkommande att IT-konsultföretag bör försöka hålla högt i tak, bygga nära samarbeten och våga investera i innovation. Samtidigt lever IT-konsultföretag i en hårt pressad finansiell verklighet där man inte har råd att låta alla engagera sig i innovation, endast de starkaste överlever.

7. Förslag till fortsatt forskning

I denna studie har jag hållit ett övergripande perspektiv för att besvara de breda frågorna "Vad är innovation på IT-konsultföretag?" och "Hur bör innovation förvaltas på IT-konsultföretag?". Syftet var att ge operativt anställda och chefer inom IT-konsultverksamhet överblick över området. Studien ger dock inga tydliga beskrivningar av hur innovation hade kunnat förvaltas på IT-konsultföretag. Det finns utrymme att gräva djupare i hur IT-konsultföretag skulle kunna förhålla sig till studiens olika slutsatser. Frågor som hade varit intressant att undersöka vidare är:

- Hur bör innovation finansieras inom IT-konsultföretag?
- Hur kan en innovativ kultur skapas inom IT-konsultföretag?
- Hur stimuleras samarbete som stödjer innovation inom IT-konsultföretag?

8. Referenser

- Ahmed. P. K (1998) Culture and Climate for Innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 30-43
- Baccarani, C. (2005) What do you think creativity is and where can we find it?, *The Asian Journal on Quality*, vol 6, No 2
- Bannister, F. (2005) When Paradigms Shift: IT Evaluation in a Brave New World, *The Electronic Journal of Information Systems Evolution*, vol 8, Iss 1, pp 21-30
- Baregheh. A, Rowley. J, Sambrook. S (2009) Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation, *Management Decision*, Vol. 47, No. 8, pp. 1323-1339
- Blackler. F (1995) Knowledge, Knowledge Work and Organizations, An Overview and Interpretation, *Organization Studies*, Vol. 16, No. 6, pp. 1021-1046
- Chavan. M (2009) The Balanced Scorecard: a New Challenge, *Journal of Management Development*, Vol. 28, No. 5, pp. 393-406
- Chesbrough. H (2003) *Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press
- Cottam. A, Ensor. J, Band. C (2001) A Benchmark Study of Strategic Commitment to Innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 88-94
- Denscombe (2009) *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, studentlitteratur
- Dobni. B. C (2008) The DNA of Innovation, *Journal of Business Strategy*, Vol. 29, No. 2, pp. 43-50
- Eklund. S (2010) *Arbeta i projekt – individ, gruppen, ledaren*, Studentlitteratur, Lund
- Heivert. J, Clark. M (2000) *Lönsamma IT-investeringar*, studentlitteratur
- Ingham. T (1995) Management by objectives – a lesson in commitment and co-operation, *Managing Service Quality*, Vol. 5, No. 6, pp. 35-38
- Jagersma. P. K (2003) Innovate or Die, *Journal of Business Strategy*, January/Februari, 2003
- Jacobsen, D.I. (2002) Vad, hur och varför? om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen, Studentlitteratur
- Jong. J. A, Eekelen. I. M (1999) Management consultants: what do they do?, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20 No. 4, pp.181 – 188
- Jong. J. P. J, Vermeulen. P. A. M (2003) Organizing Successful New Service Development – A Literature Review, *Management Decision*, Vol. 41, No. 9, pp. 844-858
- Klein. H, Meyers. M (1999) A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems, *MIS Quarterly*, Vol. 23, No. 1, pp. 67-94
- Kondo. Y (2000) Innovation Versus Standardization, *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 1, pp. 6-12
- Kotler. P, Armstrong. G (2013) *Principles of Marketing*, 15th Edition, Pearson Education
- Kvale. S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur
- Martins, E.C. och Terblanche, F. (2003) Building organisational culture that stimulates creativity and innovation, *European Journal of Innovation Management*, vol 6, No 1, pp 64-74

- McLachlin. R (2000) Service quality in consulting - what is engagement success?, management service quality, Vol. 10, No. 4, pp. 239-247
- Miller. D (1993) The Architecture of Simplicity, The Academy of Management Review, Vol. 18, No. 1, pp. 116-138
- Muller. A, Hutchins. N, Pinto. C. M (2008) Applying Open Innovation Where Your Company Needs It Most, Strategy and Leadership, Vol. 40, No. 2, pp. 35-42
- Mumford. E (2001) Advice for an action researcher, Information Technology & People, Vol. 14, No. 1, pp. 12-27
- Osterwalder. A, Pigneur. Y, Tucci. C. L (2005) Clarifying Business Models – Origins, Present, and Future of the Concept, Communications of AIS, Vol. 15, pp. 1-40
- Osterwalder. A, Pigneur. Y (2010) Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers, John Wiley & Sons
- Porter. M (1988) Konkurrensstrategi, The Free Press A Division of MacMillan Publish Co., Inc
- Roodhooft. F, Abbeelee. A (2006) Public Procurement of Consulting Services – Evidence and Comparison with Private Companies, International Journal of Public Sector Management, Vol. 19, No. 5, pp. 490-512
- Simon S; Kumar V, (2001) Clients views on strategic capabilities which lead to management consulting success, management decision, Vol. 39, No. 5, pp. 362-372
- Swanson. B. E (2010) Consultancies and Capabilities in Innovating with IT, Journal of Strategic Information Systems, Vol. 19, January, pp. 17-27
- Ward, J. och Daniel, E. (2006) Benefits Management: Delivering Value from IS & IT Investments, John Wiley & Sons.
- Walton, A.P. (2003) The impact of interpersonal factors on creativity, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, vol 9, No 4, pp 146-162
- Weill. P, Broadbent. M (1998) Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology, Harvard Business Review Press