



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Drivkrafter & Bromsklossar för Innovation i Professional Service Firms

– En fallstudie av två Big Four byråer

Författare:

Noel Lindell
Sebastian Sedeki
Christofer Österlindh

Examensarbete Kandidatnivå VT 2008
Tema: Innovation
Handledare: Håkan Lagerquist

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel:	Drivkrafter & Bromsklossar för Innovation i Professional Service Firms – En fallstudie av två Big Four byråer
Seminariedatum:	4 juni 2008
Ämne/kurs:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
Författare:	Noel Lindell, Sebastian Sedeki, Christofer Österlindh
Handledare:	Håkan Lagerquist
Nyckelord:	Tjänsteinnovation, Processinnovation, Professional Service Firm, Big Four, Innovation
Syfte:	Syftet är att skapa en djupare förståelse för hur man arbetar med innovation och vilken syn man har på innovation i Big Four byråerna. Vi strävar efter att förklara hur man arbetar med att tillvarata inventioner, hur innovation uppstår inom olika fält och i vilken utsträckning. Ambitionen är att vårt resultat ska vara normativt för hur man ska kunna öka innovationsgraden i en Big Four byrå.
Metod:	Studien är en kvalitativ fallstudie med abduktiv ansats.
Teoretiska perspektiv:	Studiens teoretiska avsnitt inleds med teorier som strikt rör innovation, innovationsprocesser, tjänsteinnovation och processinnovation. Dessa teorier kommer att användas övergripande när vi talar om innovation. Därefter följer teorier som berör områden som inte enskilt rör innovation, men i kontexten spelar roll för att kunna analysera drivkrafter och bromsklossar i Big Four byråernas innovationsprocesser.
Empiri:	Genom semistrukturerade intervjuer har åtta respondenter intervjuats som underlag för det empiriska materialet. Huvudsakligen har seniora medarbetare inom revision och consulting på två Big Four byråer intervjuats.
Slutsats:	Innovationsprocesserna på Big Four byråerna är förenade med bromsklossar och otillräckliga drivkrafter, vilka leder till att mängden innovationer blir kraftigt reducerade. Målsättningen för en byrå bör vara att omvandla dessa motgångar till något som istället främjar innovationsprocesserna eftersom detta skulle leda till en högre konkurrenskraft. Förslag på hur en sådan omvandling kan träda i kraft för att öka innovationsgraden har även framlagts.

ABSTRACT

- Title:** The Driving Forces & Restrains of Innovation in Professional Service Firms – A case study of two Big Four firms.
- Seminar date:** 4th of June 2008
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credit Points (UPC) or ECTS-cr.
- Authors:** Noel Lindell, Sebastian Sedeki, Christofer Österlindh
- Advisor:** Håkan Lagerquist
- Key words:** Service Innovation, Process Innovation, Professional Service Firm, Big Four, Innovation
- Purpose:** The purpose of the thesis is to create a deeper understanding of how Big Four firms work with innovation and how they perceive the presence of innovation. We endeavor to explain how inventions are facilitated, how innovation arises in different fields of operation and to what extent. The ambition is that our result should be normative for how to increase the innovativeness in the Big Four firms.
- Methodology:** The study is a qualitative case study with an abductive research approach.
- Theoretical perspectives:** The theoretical section of the study begins with various theories strictly regarding innovation, the innovation process, service innovation and process innovation. These theories will comprehensively be used concerning innovation. Afterward theories will follow regarding areas not particularly concerning innovation, but mattering in the context of analyzing the driving forces and restrains in the innovations process at the Big Four firms.
- Empirical foundation:** The empirical foundation is based on eight semi-structured interviews, mainly with senior employees in audit and consulting at two Big Four firms.
- Conclusions:** The innovation process at the Big Four firms is attached with restrains and insufficient driving forces, leading to a substantial reduction of innovations. The objective for a firm should concern transforming these adversities to something that instead fosters the innovation process whereas this would lead to a competitive advantage. Propositions for how such a transformation could be utilized have also been presented.

Tack så hjärtligt!

Till att börja med vill vi tacka vår handledare Håkan Lagerquist som varit en ovärderlig hjälp under resans gång. Herr Lagerquists litteraturförslag och hjälp till att formulera våra tankar har varit avgörande för att kunna skriva denna uppsats.

Härnäst vill vi rikta ett stor tack till samtliga av våra respondenter. Ni gav oss alla värdefull information och vi hoppas att Ni har användning av vårt slutresultat.

Slutligen vill vi tacka familj, flickvänner och vänner för att ni haft tålamod med oss och haft överseende för alla sena kvällar vi varit frånvarande. Ett speciellt tack riktas också till Jesper som gjorde ett inledande bidrag till uppsatsen.

1. INLEDNING.....	7
1.1 BAKGRUND.....	7
1.1.1 Vad är Innovation?	7
1.1.2 Vad är Professional Service Firms?.....	9
1.2 PROBLEMDISKUSSION	10
1.3 FRÅGESTÄLLNING.....	11
1.4 SYFTE	11
1.5 AVGRÄNSNINGAR	12
2. METOD.....	13
2.1 VAL AV ANSATS	13
2.2 VAL AV METOD	13
2.3 VAL AV INSAMLINGSMETOD.....	14
2.3.1 Kvalitativ Intervjuteknik	14
2.3.2 Semistrukturerade Intervjuer	14
2.4 INSAMLING AV EMPIRISKT MATERIAL.....	15
2.4.1 Urval.....	15
2.4.2 Anonymisering.....	16
2.5 ANALYSARBETE	16
2.6 TROVÄRDIGHET.....	17
3 TEORI	18
3.1 INNOVATIONSPROCESSEN FÖR TJÄNSTE- OCH PROCESSINNOVATION	18
3.1.1 Fem Steg för en Framgångsrik Innovationsprocess	20
3.1.2 Processinnovation.....	20
3.2 ATT SKAPA NYA AFFÄRSOMRÅDEN	22
3.2.1 Socialized Agency.....	23
3.2.2 Differentierad Expertis	23
3.2.3 Att Försvara ett nytt Affärsområde.....	24
3.2.4 Stöd från Organisationen	25
3.3 HUR TILLVARATAR MAN INVENTIONER?	25
3.3.1 Hur Benöter man Inventioner?	25
3.3.2 The Management of Attention.....	26
3.4 KNOWLEDGE MANAGEMENT	27
3.4.1 Specialisering och Formalisering.....	27
3.4.2 Utveckling och Skapande av Kunskap.....	28
3.4.3 Integration och Utbyte av Kunskap	28
3.5 KULTUR & STRUKTUR	29
3.5.1 Styrning.....	29
3.5.2 Belöningar och Incitament.....	30
3.5.3 Organisationens Interna och Externa Nätverk	30
3.6 STRATEGI.....	31
3.6.1 First Mover Advantage	32
3.6.2 Strategic Drift & Icarus Paradox.....	33
3.7 TEORETISK REFERENSRAM	35
4 EMPIRI.....	37
4.1 FALLFÖRETAG	37
4.2 VAD ÄR INNOVATION?.....	38
4.3 KUNSKAPSGENERERING	39
4.3.1 Interna Kunskapskällor.....	39
4.3.2 Externa Kunskapskällor	40
4.4 DRIVKRAFTER & BROMSKLOSSAR FÖR INNOVATION	41
4.4.1 Kultur.....	41
4.4.2 Organisationsstruktur & Arbetsmetodik.....	44

4.4.3 Klienter & Konkurrenter.....	46
4.4.4 Nätverk.....	48
4.4.5 Erfarenhet.....	49
5. ANALYS.....	50
5.1 KNOWLEDGE MANAGEMENT OCH KUNSKAPSGENERERING.....	51
5.2 TJÄNSTE- OCH PROCESSINNOVATION.....	53
5.3 TRANSPARENS.....	55
5.4 SYNEN PÅ INNOVATION.....	57
5.5 BELÖNINGSSYSTEM.....	58
5.6 NÄTVERKETS INVERKAN PÅ INNOVATION.....	60
5.7 KLIENTFOKUS.....	62
6. SLUTSATS.....	65
6.1 DRIVANDE FAKTORER.....	66
6.2 OTILLRÄCKLIGA DRIVKRAFTER.....	66
6.3 HÄMMANDE FAKTORER.....	66
6.4 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	67
7. KÄLLFÖRTECKNING.....	68
8. BILAGOR.....	72
8.1 INTERVIUGUIDE.....	72

1. INLEDNING

I detta avsnitt redogörs bakgrunden till vårt ämnesval och en problemdiskussion förs kring de aspekter vi anser vara intressanta att forska inom. Dessa grundläggande beståndsdelar i uppsatsen utmynnar sedan i en frågeställning, och syftet med uppsatsen kommer att presenteras. Avslutningsvis beskrivs de avgränsningar vi valt att göra.

1.1 Bakgrund

I företagsvärlden har begreppet innovation blivit en allt mer förekommande företeelse. Det finns ett behov för organisationer att uppfatta innovation som en obeständig konkurrensfördel och därmed ständigt stimulera skapandet av innovation i sin verksamhet¹. Rådande forskning visar att innovation kan hjälpa företag att vidmakthålla en högre lönsamhet och tillväxt än företag som inte är innovativa. I många fall är innovation en nödvändighet för att företag ska kunna hävda sig på en marknad². Tjänstesektorn är idag den sektor som expanderar mest och detta frambringar även ett större behov av innovation, eftersom det blir allt viktigare att differentiera sig från andra tjänsteföretag. Många företag använder dock endast innovation som ett modernt begrepp för att framstå som en verksamhet i framkant och uppvisa en nyskapande sida av företaget. Uppkomsten till denna problematik beror delvis på de flertal diffusa definitioner som finns av begreppet innovation. Den vaga gränsen mellan vad som är, och vad som inte är innovation gör att företag på ett eller annat sätt kan applicera den i sin beskrivning av verksamheten.

1.1.1 Vad är Innovation?

I stora drag definieras innovation som framgångsrik bearbetning av idéer och utveckling av dessa idéer till lönsamma produkter, processer, tjänster eller arbetsmetoder. Innovation anses av de flesta forskare inom området vara en process av olika moment. Galbraith menar att nytänkande i innovationsprocessen ska leda fram till någon form av nyskapande, och således separerar han aktiviteterna innovation och invention från varandra³. Ett tillägg till denna definition har gjorts av Van de Ven som menar att innovationsprocessen innefattar utveckling och implementering av

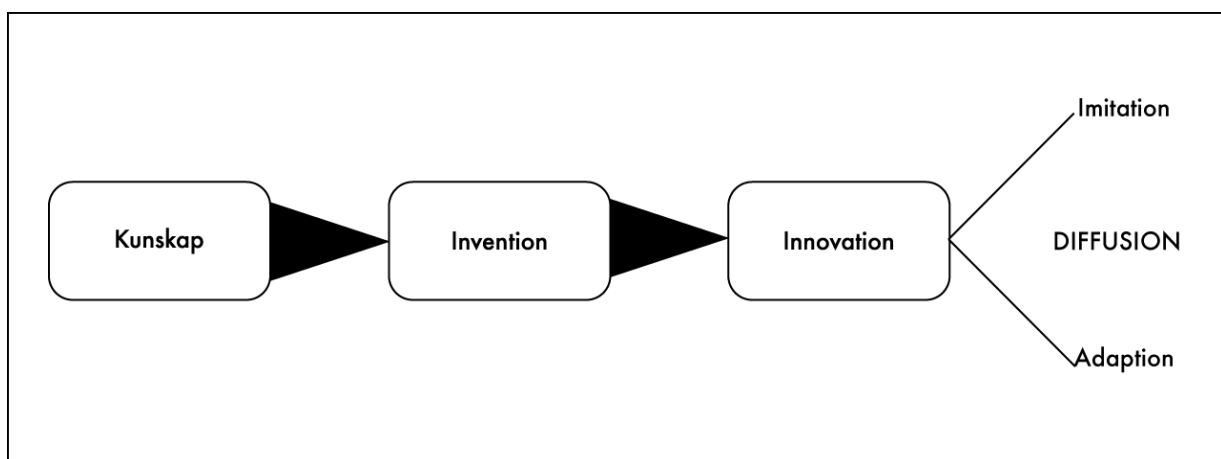
¹ Schumpeter, J. "The Theory of Economic Development", Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1934

² Lord Sainsbury speaking at the London Innovation Conference, 17th March, 2003.

<http://www.berr.gov.uk/ministers/speeches/sainsbury170303.html>

³ Galbraith, J. R. "Designing the Innovating Organization", Organizational Dynamics, Winter 1986

nya idéer som uppkommit från individer vilka över tiden har engagerat sig i transaktioner med andra individer inom den institutionella kontexten. Van de Ven tillägger således att innovation är något som kräver transaktioner, med vilket menas överenskommelser och utbyten som binder individer med varandra. En innovation behöver därmed en lämplig omgivning för att innovationsprocessen ska bli till fördel för innovatören⁴. Förutom en lämplig omgivning tillägger Maidique att det även krävs en kombination av elementen entreprenörskap, ledarskap och teknologi för att en innovation ska bli framgångsrik⁵. En vidare implikation i definitionen av innovation är att innovationsprocessen kan ha olika syften beroende på vilken typ av innovation det rör sig om. Enligt många forskare anses innovationsprocessen bestå av det sista delmomentet kommersialisering. I sådana fall rör det sig om tjänste- eller produktinnovation. Bland annat Grant anser att innovation inte uppkommer förrän den initiala kommersialiseringen av en invention ägt rum genom att man tillverkar eller marknadsför en ny produkt eller tjänst. De tidigare momenten i innovationsprocessen är således fortfarande definierade som en invention⁶. Teece definierar innovatörer som firmor som är först med att kommersialisera en ny produkt eller process på marknaden⁷. Även denna definition tyder på att innovationer förblir inventioner tills de kommersialiserats. Nedanstående modell visar hur en innovationsprocess kan se ut:



Figur 1. Grants (2005) beskrivning av innovationsprocessen

Vi anser att det centrala i innovationskonceptet handlar om att utföra något exceptionellt. Många företag kan enligt oss vara innovativa utan att nödvändigtvis behöva kommersialisera innovativa produkter eller tjänster. Vi kommer utav denna anledning inte endast att inrikta oss på tjänsteinnovation, utan även lägga mycket fokus på processinnovation. Denna typ av innovation har, istället för kommersialisering, som syfte att bidra till någon form av intern effektivitet genom att t ex effektivisera kunskapsutbyten, förnya arbetsmetodik eller förbättra inlärningsprocesser.

⁴ Van de Ven, A. "Central Problems in the Management of Innovation", Management Science, 32(5), 1986

⁵ Maidique, M. A. "Entrepreneurs, Champions and Technological Innovation" Management Review, Winter: 59-76, 1980

⁶ Grant, Robert M. "Contemporary Strategy Analysis Fifth Edition Edition" Blackwell Publishing UK, 2005

⁷ Teece, J.D, "Profiting from technological: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy The Competitive challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal", University of California, Berkley, 1987

Med begreppet innovation kommer vi således i denna uppsats främst avse de innovationsprocesser som sker inom en organisatorisk kontext rörande tjänste- och processinnovation. Företag där hög grad av tjänste- och processinnovation antagits råda har således varit av störst intresse att inkludera i denna uppsats.

Sådana företag är företag som verkar på en marknad där förutsättningar ständigt förändras och det kreativa tänkandet måste stimuleras på olika sätt för att främja innovation. Innovation kan som tidigare nämnt visa sig i olika typer av dimensioner, såsom tjänster, processer eller produkter, men gemensamt för samtliga är att de uppkommit i någon typ av kunskap. När man ska försöka förstå dynamiken bakom kunskapsgenerering och innovation är det mest troligt att man får störst insikt genom att undersöka extremfall, snarare än traditionella firmor. Professional Service Firms (PSFs) representerar sådana extremfall eftersom de anställer en väldigt hög andel högutbildade människor och är extremt beroende av förmågan att attrahera, mobilisera, utveckla och transformera den kunskap som dessa individer innehar, för att kunna skapa värde för sina kunder⁸.

1.1.2 Vad är Professional Service Firms?

Vad som främst kännetecknar PSFs är en bred kunskapsbas och en hög grad av kompetens i verksamheten⁹. Främst avser man företag som erbjuder tjänster inom revision, juridik, konsultverksamhet, FoU, ingenjörkonst och högteknologi samt andra kunskapsintensiva tjänster. Tjänsterna är baserade på professionella diagnoser och analyser av experter inom respektive område och ofta innefattar dessa en hög grad av personlig bedömning från experternas sida, eftersom de flesta av tjänsterna är skraddarsydda för varje enskild kund. Självfallet finns det även PSFs som erbjuder standardiserade tjänster och lösningar för att uppnå skalfördelar, men här kan man göra en viktig avgränsning; Såvida majoriteten av tjänsterna inte är av professionell, utan av standardiserad natur, är företaget inte en PSF¹⁰. PSFs är firmor till vilka individer och företag vänder sig till för att de själva saknar eller har otillräcklig kunskap inom ett visst område. Denna kunskap och kompetens är ofta förknippad med en hög grad av komplexitet, och att generera sådan i den egna verksamheten skulle därför vara en alldeles för avancerad och kostsam process. Det är viktigt att lägga märke till att det i ett sådant fall rör sig om företag där denna typ av kunskap och kompetens inte är inneboende i den egna verksamheten. De tjänster och stödjande aktiviteter som PSFs tillhandahåller är nämligen högt imiterbara. De flesta tjänsteprocesserna och aktiviteterna kan inte skyddas genom patent eller upphovsrätt och ofta är det svårt att begränsa

⁸ Löwendahl, B. R. et al "Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis", Human relations, 2001

⁹ Riddle, D "Business & Professional Services: Fast-growing Markets" International Trade Forum; 2005; 2; ABI/INFORM Global, 2005

¹⁰ Löwendahl, B. R. et al "Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis", Human relations, 2001

insynen i den egna verksamheten för utomstående konkurrenter¹¹. Det kan till en början låta lite motsägelsefullt att PSFs är högt imiterbara, eftersom de är så komplexa, men det får inte glömmas bort att det krävs en inneboende kunskap och kompetens hos imitatören för att man ska kunna nyttja tjänsterna i praktiken. Utan dessa måste annars en komplex inlärningsprocess ske och det blir inte längre lönsamt att imitera tjänsterna. Kunskap och kompetens kan därför sägas vara de resurser som är vitala för PSFs överlevnad och tillväxt. Dessa resurser används för att tillmötesgå de krav på värdeskapande tjänster som större delen av kundbasen efterfrågar. Det är just detta värdeskapande som kunden är villig att betala ett prispremium för. Med värdeskapande tjänster menas tjänster som ökar en verksamhets operationella effektivitet, ökar kvalitén på deras output, minskar fasta kostnader, stabiliserar finanserna eller stärker verksamhetens marknadsposition. Eftersom de typer av tjänster som tillhandahålls av PSFs är lätta att imitera av andra kunskapsintensiva företag resulterar detta i att det inte räcker för en PSF att endast vara kunskaps- och kompetensberikad, utan det krävs även en hög grad av innovation¹².

1.2 Problemdiskussion

Tidskriften Businessweek har tillsammans med Boston Consulting Group genomfört en undersökning för att ta reda på vilka som anses vara världens 50 mest innovativa företag. Listan är baserad på 2950 svar från chefer från världens 2500 största företag. Många av företagen som påträffas i innovationslistan är globala tjänsteföretag, såsom Google, McDonald's och HSBC¹³. Trots mängden tjänsteföretag är inte ett enda definierat som en renodlad PSF. Vad som även är intressant att notera är att endast tre företag på hela listan anses vara mest innovativa för sina tjänster, medan de andra i störst utsträckning kännetecknas av innovation i sina processer eller produkter. Hur kommer det sig att PSFs inte är med på listan i större utsträckning? Är de inte tillräckligt innovativa, eller är det kanske så att innovation inte ens förekommer i PSFs? En generell uppfattning bland företagsmänniskor är att en hög grad av innovation är en framgångsfaktor.

Revisionsbyråer, trots att de klassas som PSFs, är sällan förknippade med innovation. Detta kan bero på att revisorer ofta arbetar inom väldigt snäva ramar, samtidigt som resultatet av deras tjänster inte syns förrän de implementerats eller kommersialiserats av de klienter de utfört tjänsterna åt. Om det är så att revisionsbyråerna har en viss handlingsbegränsning, borde då inte innovation också vara det som kan differentiera en byrå från en annan och därmed göra innovation avgörande för framgång?

¹¹ Riddle, D "Business & Professional Services: Fast-growing Markets" International Trade Forum; 2005; 2; ABI/INFORM Global, 2005

¹² Ibid

¹³ Businessweek 080508 http://bwnt.businessweek.com/interactive_reports/innovative_companies/, 2008

Eftersom revisionsbyråer kan sägas utgöra extremfallen bland PSFs när det kommer till innovation är dessa av störst intresse att undersöka. Revisionsbranschen i sin helhet är dock väldigt fragmenterad rörande storleken på olika byråer, det intellektuella kapitalet som innehas av respektive byrå och kvaliteten på tjänsterna som man tillhandahåller. Skillnaderna mellan Big Four byråerna (KPMG, Ernst & Young, Deloitte och Öhrlings PricewaterhouseCoopers) är emellertid så pass små att möjligheten till att generalisera mellan dessa är väldigt god, samtidigt som man kan anta att de i egenskap av att vara globala företag har ett mer aktivt innovationsarbete än mindre revisionsbyråer.

När man önskar få förståelse för hur inventioner och innovationer uppstår och samspelar i Big Four byråernas verksamhet möts man omgående av svårigheter. En utgångspunkt är givetvis att kunskap, direkt eller indirekt, är det fundament som innovation är uppbyggt på. Svårigheten till denna utmanande fråga uppkommer således från den mångtydighet som kunskapens härkomst förknippas med och de flertal dimensioner som kunskap kan ta form i. För att ta reda på hur en invention och innovation uppstår är det därför väsentligt att fokusera på de organisatoriska element som kunskap befinner sig i, såsom humankapital, processer och system. Kunskap kan även ha sitt ursprung i makromiljön, vilket inbjöd oss till att även lägga vikt på att undersöka kunders, konkurrenters och eventuella juridiska elements inverkan på inventioner och innovationer.

1.3 Frågeställning

Bakgrunden och problemdiskussionen har mynnat ut i följande frågeställning:

- *Hur uppkommer innovation i en Big Four byrå och vad kan man göra för att öka innovationsgraden?*

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att skapa en djupare förståelse för hur man arbetar med innovation och vilken syn man har på innovation i Big Four byråerna. Vi strävar efter att förklara hur man arbetar med att tillvarata inventioner, hur innovation uppstår inom olika fält och i vilken utsträckning. Fokus kommer att ligga på att analysera undersökta Big Four byråers innovationsprocess och därigenom kunna tydliggöra hur man ska kunna öka innovationsgraden. Ambitionen är således att vårt resultat ska vara normativt för hur man ska kunna öka innovationsgraden i en Big Four byrå.

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att titta på hur Big Four byråer arbetar med innovationsprocesser, rörande både tjänste- och processinnovationer, och hur man tillvaratar nya idéer inom firman. Det kommer inte att läggas någon fokus på strategiska, kulturella, organisatoriska eller andra typer av innovationer. Anledningen till varför vi inte undersökt t ex arkitektbyråer eller tekniska konsulter beror på att de är företag ofta kopplade till innovation medan revisionsbyråer sällan sätts i samma sammanhang. Vi kommer inte mer än att nämna juridiska aspekter kring revisionsplikten. Fokus har legat på att undersöka förutsättningar för att tänka fram nya inventioner samt att sedan titta på innovationsprocessen fram tills en invention kommersialiseras eller implementeras. Båda bitarna är kopplade till förmågan att vara innovativ på en Big Four byrå. De områden vi har valt att fokusera på inom Big Four byråer är de som, med vår förförståelse, är mest respektive minst begränsade vad gäller lagar och regleringar. Dessa är revision respektive konsulttjänster. Området revisionsnära företagstjänster kan sägas utgöra en kombination av de ovan nämnda områdena och kommer således även att inkluderas.

2. METOD

I detta avsnitt diskuteras den ansats från vilken uppsatsens arbete har utgått. Avsnittet motiverar även val av metod och diskuterar kort valen kring denna. Inledningsvis diskuteras val av metod och fortsätter med metoder för insamling av empiriskt material. Kapitlet avslutas med en diskussion om trovärdighet.

2.1 Val av Ansats

Vanligtvis delas valet av ansats in i deduktiv respektive induktiv ansats¹⁴. Vid ett arbete med en deduktiv ansats, utgår forskaren från en teoretisk referensram och jämför en verklighet utifrån denna. Den induktiva ansatsen går tvärtemot och samlar in empirisk data för att därefter formulera nya teorier. Mellan dessa två ansatser brukar det uppstå en hybrid; den abduktiva eller iterativa ansatsen, vilken har stått till grund för vår uppsats. En abduktiv ansats har inte läst in oss i ett linjärt arbete från teori till slutsats, utan har istället tillåtit oss att utgå från vissa teorier, ta avstamp i dessa, och sedan samla in material. Ansatsen har även gett oss möjlighet att återgå till teorin för att kunna hitta ytterligare teoretiskt material att förhålla sig till. Anledningen till valet av ett sådant förhållningssätt är att det främsta syftet har varit att skapa en bild av studieobjektet, för att sedan hitta relevanta kunskapsluckor som verkar relevanta för vidare undersökning.

2.2 Val av Metod

I detta avsnitt diskuteras och motiveras val av övergripande metod för uppsatsen. Då metodvalet ligger till grund för analysarbetet, är det av relevans att detta klargörs i så stor mån som möjligt i denna uppsatsdel. Forskningsstudier tar generellt avstamp i två olika metoder; kvantitativ- och kvalitativ metod. Kortfattat kan man beskriva de båda tillvägagångssätten genom att kvantitativ metod beskriver ett brett urval och betonar insamling av mängden data, medan en kvalitativ studie går på djupet i ett ämne och betonar ordets innebörd för att sätta det i ett sammanhang¹⁵. I uppsatsen har författarna applicerat en kvalitativ forskningsansats.

Vid en kvalitativ forskningsansats är det vanligt med ett hermeneutiskt synsätt när forskningsresultatet analyseras. Med detta synsätt avser man att tolka meningen i det material som upphovsmannen har gett, och utifrån det perspektiv som upphovsmannen har haft när denne har

¹⁴ Bryman, A. & Bell, E., "Företagsekonomiska forskningsmetoder", Libris, 2005

¹⁵ a.a.

uppgett informationen¹⁶. I uppsatsens analys har det således varit viktigt att ta hänsyn till den situation och under vilka förutsättningar som intervjupersonen har uppgett informationen.

2.3 Val av Insamlingsmetod

Då en kvalitativ ansats har legat till grund för insamlingsarbetet, har intervjuer varit det logiska valet av insamlingsmetod. I följande stycke diskuteras val av intervjuer samt motiv för varför en viss intervjutyp har valts.

2.3.1 Kvalitativ Intervjuteknik

Då författarna har tillämpat en kvalitativ ansats har valet stått mellan ett antal tillvägagångssätt såsom intervjuer, dokumentanalys, observationer eller fokusgrupper¹⁷. För uppsatsens arbete har författarna beaktat två alternativ; fokusgrupper och intervjuer. Emellertid har det framkommit en stor poäng i att välja intervjuer framför fokusgrupper, då intervjupersonerna lättare har kunnat komma till tals var för sig under enskilda samtal. I en större diskussionsgrupp fanns det en större risk att somliga personer kunde komma till tals mer än andra. Då enskilda intervjuer dessutom är mer tidseffektiva och koncentrerade har de passat uppsatsens arbete bättre.

2.3.2 Semistrukturerade Intervjuer

Kvalitativa intervjuer delas vanligen in i strukturerade, semistrukturerade och öppna intervjuer. Dessa ger olika förutsättningar för intervjupersonen att resonera fritt kring de frågor som ges och ge ett styrt respektive ett öppet svar¹⁸. Både den strukturerade och öppna intervjun tenderar att ge ett för smalt svar, respektive öppna upp för utsvävningar. Utav denna anledning har vi under uppsatsens arbete utgått från den semistrukturerade intervjun. Temat innovation har i sig gett ett klart tema kring vilka frågor som skulle ställas. I förhållande till detta huvudtema har vi sedan formulerat en rad delteman, där vi tillätits styra intervjupersonen mot vissa önskade riktningar. Därmed är det inte sagt att en semistrukturerad intervju kunnat tillåta en viss mån av öppet resonemang från intervjupersonen i form av övriga frågor. Detta har varit viktigt för att eventuellt kunna snappa upp andra resonemang som vi har kunnat identifiera som närbesläktade till uppsatsen. Framförallt har frågorna inriktats kring temat innovation och har berört frågeställningar som:

¹⁶ a.a.

¹⁷ Bryman, A. & Bell, E., "Företagsekonomiska forskningsmetoder", Libris, 2005

¹⁸ Ibid

Hur upplevs arbetet med innovation inom byrån?
Hur upplevs relevansen av att vara innovativ?
Finns det exempel på innovativt arbete på byrån?
Hur uppfattar individen behovet av att vara innovativ?

2.4 Insamling av Empiriskt Material

Insamling av empiriskt material har skett successivt och varje stadium har haft ett särskilt syfte för uppsatsens arbete. Först och främst har insamling av material varit direkt relaterat till vetenskapliga artiklar såväl som artiklar i affärspress. Syftet med detta har främst varit att skapa en förståelse för den övergripande strukturen och förhållanden i branschen. Den initiala datainsamlingsprocessen har även varit motiv för att hitta relevanta teorier och teman för uppsatsen.

Insamling av teori har huvudsakligen haft fokus på att kartlägga de vetenskapliga artiklar som finns skrivna om innovation, PSFs och aktuell forskning som kan relateras till denna typ av organisationer. Främst har artikeldatabasen Elin använts för litteratursökning men även nyare databaser som Google Scholar har kommit ifråga.

I nästa steg har författarna utformat en intervjumall utifrån den litteratur som har varit aktuell, kombinerad med frågeställningen. Intervjuerna har utformats så att samtliga författare har följt samma struktur vid respektive intervjutillfälle. Intervjumallen återfinns i Bilaga 1. Varje intervju har uppskattats till ungefär 60 min. Med viss reservation för egna anpassningar är intervjuguiden även utformad enligt rekommendationer som anges av Bryman & Bell¹⁹.

I den sista fasen, fältarbetet, har intervjuerna samlats in för bearbetning. Varje intervjutillfälle har ägt rum på respektive företag. Intervjuguidens struktur har tillämpats vid respektive tillfälle och varje intervju har spelats in. Syftet med inspelning har varit att ägna mer tid åt respondenternas agerande kring olika ämnen. Istället har vi kunnat anteckna stödord för att notera sådant som inte har kunnat framgå vid avlyssningen. Avlyssningen har även möjliggjort att kunna gå tillbaka och klargöra eventuella oklarheter efter intervjun.

2.4.1 Urval

Urvalet har skett utifrån målet att ge en så bred bild av innovation inom undersökningsobjekten som möjligt. Innovation kan tolkas på olika sätt inom en organisation. Dessutom kan man vara

¹⁹ Bryman, A. & Bell, E., "Företagsekonomiska forskningsmetoder", Libris, 2005

utsatt för olika grader av innovativt tänkande beroende på var i organisationen man befinner sig. Då uppsatsens mål är att försöka förstå innovation ur olika aspekter, har därför bredden i urvalet varit av stor betydelse för det slutliga utfallet i empirin. Med en sådan utgångspunkt har intervjuer skett med anställda inom olika affärsområden på de utvalda revisionsbyråerna. Detta innefattar såväl ledare med en generell syn på organisationen, såväl som specialister inom respektive affärsområde. Urvalet har dock skett inom sådana ramar att det har kunnat anpassas utifrån uppsatsens förutsättningar. Med en större tidsram hade vi exempelvis kunnat titta på ännu fler organisationer eller skapa en ännu större insyn i ett specifikt företag. Urvalet har skett dels genom att skaffa en initial kontakt med nyckelpersoner och dels genom att fråga efter ytterligare intervjupersoner efter varje samtalstillfälle.

Totalt sett har åtta intervjuer genomförts på två av de revisionsbyråer som ingår i beteckningen The Big Four. Dessa intervjuer har genomförts på kontor i Stockholm och Malmö. Varje intervju har varat i mellan 1-1,5 timme och har genomförts med mellan en till tre av oss närvarande.

2.4.2 Anonymisering

Inför utförande av intervjuerna har en diskussion förts om huruvida anonymisering av källor ska ske. Eftersom att vissa respondenter har framfört en direkt önskan om anonymitet, har vi valt en generell anonymisering av samtliga respondenter. Dessutom har byråerna anonymiserats eftersom att det annars kan förenkla en härledning av vissa uttalanden till respektive byrå. Även personerna har delats in i olika områden som benämns med samma term oberoende av byrå. De olika områdena är Consulting, Revision och Revisionsnära företagstjänster. I tillägg till detta har vi även valt att inte namnge den exakta tjänsten som aktuell respondent har innehaft. Detta eftersom att det ofta förekommer titlar som lätt kan identifiera en viss person. Istället har tjänster som inte kan klassas in inom olika områden fått en fingerad titel som ger en rättvis beskrivning av personens ansvarsområde och sysselsättning. Anledningen till att vi valt att behålla en beskrivande titel är för att läsaren ska kunna värdera vad som har sagts av vem inom organisationen.

2.5 Analysarbete

Efter insamling av empiri har det framkommit en hel del data som har organiserats i olika teman. Dessa teman är vida begrepp som initialt har kategoriserats med hjälp av färgkodning i respektive intervjusammanställning. Kodningen har sedan legat till grund för att effektivt hitta data i analysarbetet och för att lättare kunna delegera analysarbetet.

Det förekommer att empiri och analys kopplas samman i vissa uppsatser men i vårt fall har det visat sig vara tydligare att kunna påvisa hur respondenterna har uttalat sig inom olika områden i

ett eget avsnitt. Empiri- och teorikapitlet har legat till grund för ett analyskapitel som ska kunna läsas som en fristående del.

2.6 Trovärdighet

Inom forskningsmetoden diskuteras ofta en uppsats reliabilitet och validitet. De båda termerna beskriver dels möjligheten för upprepning (reliabilitet) och huruvida det som observeras eller mäts är relevant för forskningsprocessen (validitet). Diskussioner om reliabilitet och validitet är dock mer relaterade till kvantitativa undersökningar. För kvalitativa undersökningar är det istället av större relevans att diskutera undersökningens trovärdighet²⁰.

För att kunna styrka uppsatsens trovärdighet har följande åtgärder vidtagits:

1. Intervjuguidens struktur har medfört att resultaten har varit direkt relaterade till en gemensam referensram.
2. Samtliga intervjuer har spelats in.

²⁰ Bryman, A. & Bell, E., "Företagsekonomiska forskningsmetoder", Libris, 2005

3 TEORI

I detta avsnitt redogör vi för de teorier som anses vara viktiga för att kunna bygga en god analys utifrån empirin. Inledningsvis kommer vi att diskutera innovationsprocessen kring både tjänste- och processinnovation. Den andra halvan av teorin berör specifika faktorer som anses vara viktiga för att kunna analysera aspekter som rör bl a kultur, belöningssystem och strategi. Det teoretiska resonemanget i denna del är kopplat till innovation genom att faktorer som antas spela roll för främjande respektive hämmande av innovation inkluderas.

3.1 Innovationsprocessen för Tjänste- och Processinnovation

Innovationsprocessen för tjänste- och processinnovation innehåller, menar ett flertal forskare, i viss utsträckning moment och karaktäristika som kan anses vara annorlunda jämfört med processen för att utveckla produkter. Anledningen till detta anses vara att tjänster är ogripbara, likaså de resurser som skapar tjänsten såsom intellektuellt kapital, metoder mm, därutöver beskrivs också vikten av att kunden är involverad i utförandet av tjänsten²¹.

Den vedertagna uppfattningen idag är ofta att byggandet av innovationer är en uppfinnarens ansträngningar i sin kammare. Emellertid är det inte möjligt att driva egna idéer utan hjälp från organisationen som man verkar för. Därför sker det ofta en införlivelse av människor med olika typer av kompetenser, intressen, erfarenheter och hierarkiska nivåer som involveras i innovationsprocessen²². Det finns utöver detta studier som pekar på att integration av interna aktiviteter är en kritisk faktor för att uppnå innovation²³. När man involverar fler medarbetare i innovationsprocessen möjliggör man fler perspektiv, transaktionstillfällen mellan enheter och nya tolkningsramar. Genom att nära en innovationsprocess på detta sätt, ökar transaktionsutbytena mellan enheter och stärker den gemensamma kontexten inom en organisation där en viss typ av människor vanligtvis inte skulle ha jobbat med varandra. Ju mer avancerad, komplex och krävande en innovation är desto större andel av trial-and-error och justering av idén kommer att ske. Traditionellt sett brukar innovationsprocessen för att framställa nya produkter och tjänster följa ett antal visst förutbestämda steg där man går via F&U, marknadsavdelningen och

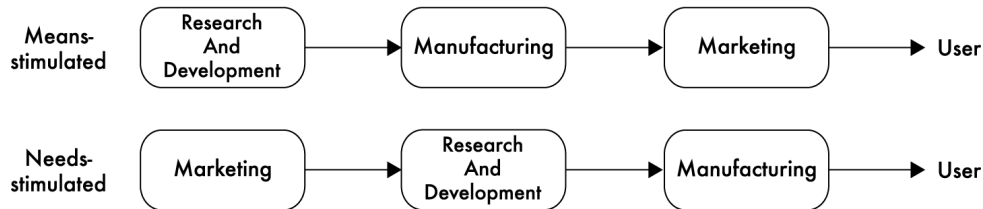
21 Leiponen, A., "Managing knowledge for Innovation: The Case of Business-to-Business Services", The Journal of Product Innovation Management, 2006

22 Van de Ven H. A., "Central Problems in the Management of Innovation", Management Science, 1986

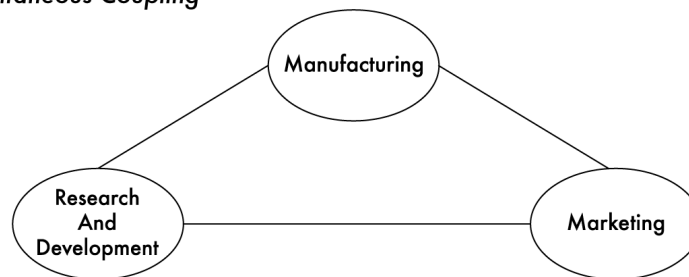
23 Leiponen, A., "Managing knowledge for Innovation: The Case of Business-to-Business Services", The Journal of Product Innovation Management, 2006

försäljning. Denna typ av förädlingskedja kallas för teknologidrivna²⁴. När man utvecklar avancerade, kunddrivna eller efterfrågestyrda produkter/tjänster är det marknadsavdelningen som framför nya idéer till F&U för utveckling. I sin tur skickas detta vidare till tillverkning/tjänsteutövare för produktion²⁵.

(a) Linear Sequential Coupling



(b) Simultaneous Coupling



Figur 2. Galbraith (1986)

Om innovationsprocessen beskrivs som i ovan två nämnda fall, kan kedjan oavsett beskrivas som sekventiell och nästintill att jämföras med montering på löpande band. Galbraith menar att genom att arbeta på detta sätt för att utveckla en ny produkt eller tjänst riskerar man att missa en rad viktiga element för att kunna ha en effektiv innovationsprocess. Det är troligt att kommunikationen i en sekventiell process inte går hela vägen genom kedjan. Kompetens saknas på vägen eftersom man kan behöva konsultera medarbetare i de tidigare stegen likaså uppstår risken för Not-invented-here dilemmat. För att minimera de beskrivna problemen föreslår Galbraith att man som organisation bör arbeta i en teammodell där både t ex marknads-, forsknings- och tillverkningsfunktion verkar tillsammans. För att teamet ska fungera på ett effektivt sätt bör denna enhet också få agera självständigt utan pekpinna och alltför stor styrning. På detta sätt minskas kommunikationsmissar och användbarheten för konsumenten maximeras samtidigt som man inte missar syftet med den ursprungliga idén²⁶.

24 Van de Ven H. A., "Central Problems in the Management of Innovation", Management Science, 1986

25 Galbraith, J. R., "Designing the Innovating Organization, Organizational Dynamics", Winter, 1986

26 Ibid

3.1.1 Fem Steg för en Framgångsrik Innovationsprocess

Desouza et al beskriver innovationsprocessen i en femstegsmodell där steg ett omfattar idégenerering och mobilisering av idén. För att idéer ska kunna uppstå menar man att det är viktigt att det finns en balans mellan press från organisationen på medarbetaren samt ”slack”. När idén går vidare till mobilisering är det ofta ny kunskap och personer som tillförs för att kunna utveckla och ta tillvara på idén eftersom det ofta inte är personer som kommer med idén som är bäst på att ta den till nästa stadium i utvecklingsprocessen²⁷. Precis som Desouza menar Galbraith att idégeneratören behöver en sponsor, som kan föra idén vidare till högre nivå eller implementering. Denna generator har ofta rollen som generalist i form av chef/manager på mellannivå²⁸. Det andra steget som beskrivs omfattar utvärdering och potential av idén. I detta steg menar Desouza att det är betydelsefullt att utvärderingsprocessen är tydlig och att idégeneratören får feedback kring vad som är bra eller dåligt med idén. Det tredje steget är viktigt till att definiera kunden samt vilka behov som innovationen uppfyller. Därutöver kan det vara lämpligt att pröva innovationen mot marknaden i form av test på lokala nivåer innan man rullar ut en innovation nationellt eller globalt. I det fjärde steget, kommersialiseringsfasen, bör man återigen säkerställa att det finns potential för innovationen på marknaden. Precis som i steg ett gäller det att sätta rätt personer på kommersialisering eftersom man, tvärtom Galbraith, menar på att forskare och idégeneratörer ofta inte passar in i denna marknadsinriktade fas. Det femte och sista steget omfattar implementering och erkännande från organisationen. Erkännande av organisationen bekräftas i detta fall av både Galbraith och Anand et al²⁹ där man, precis som Desouza et al, också valt att benämna stödjande personer för sponsorer. När man talar om implementering menar man att sätta upp de strukturer, rutiner och tillhandahålla de resurser som krävs för att producera respektive tjänst eller produkt³⁰.

3.1.2 Processinnovation

Konsult- och revisionstjänster är, i grund och botten, inget annat än processer och metoder som sedan utförs med hjälp av det intellektuella kapitalet som finns samlat inom en firma. Utveckling av dessa processer och metoder benämns i inledningen till uppsatsen som processinnovation. Grant beskriver processinnovation som något som t ex skär kostnader eller gör något effektivare.

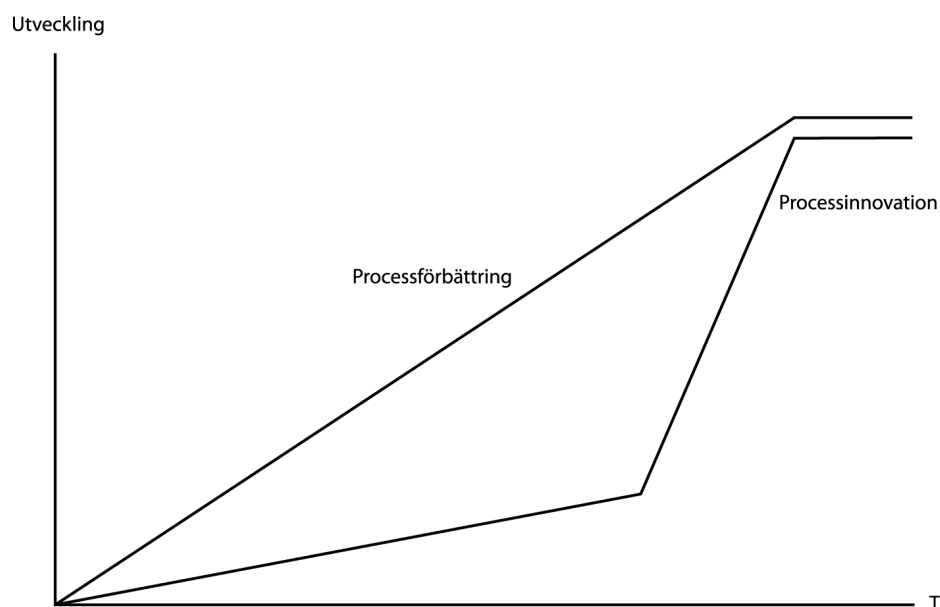
27 Desouza, C. K. Et Al., “The five stages of successful innovation”, MIT Sloan management review, 2006

28 Galbraith, J. R., “Designing the Innovating Organization, Organizational Dynamics”, Winter, 1986

29 Anand, G. et al, “Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms”, Academy of Management Journal, 2007

30 Desouza, C. K. Et Al., “The five stages of successful innovation”, MIT Sloan management review, 2006

Davenport talar om både processinnovation och processförbättringar. Det är viktigt att skilja på de två begreppen eftersom båda omfattar förändringar i olika hög grad. Processinnovationer är ofta radikala i sitt slag och involverar stora förändringar i både arbetsmetod och utfall på resultatet av processen. För att en processinnovation ska kunna äga rum måste man ta ett steg tillbaka och ta reda på det faktiska målet med processen och därefter genomföra de större förändringar som krävs. Processförbättringar kan i sin tur snarare beskrivas som fragment i en processinnovation. Graden av förändring ligger på en väsentligt lägre nivå och är sällan lika krävande som en processinnovation. Utfallet av en processförbättring är som regel en något högre grad av effektivitet i en process snarare än ett radikalt nytt sätt att genomföra denna process på. Detta behöver nödvändigtvis inte alltid innebära att processinnovation är bättre än processförbättring; en processförbättring kan mycket väl ge större effekt än en processinnovation³¹.



Figur 3.
Tid

Modifierad modell. Davenport (1993) Skillnaden mellan processinnovation och processförbättring

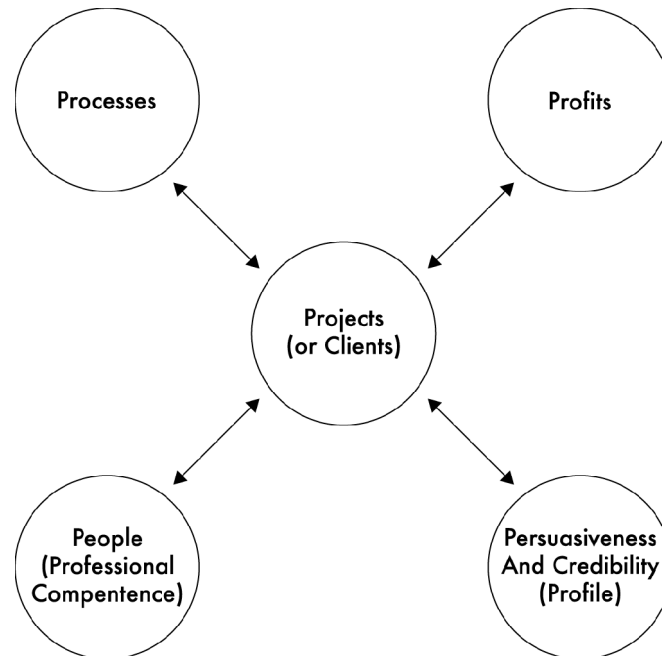
Løwendahl beskriver i sin modell, The 5p's, processer och metoder som en av PSFs viktigaste faktorer för framgång. Kunskap, trovärdighet och kundrelationer beskrivs likaså som kritiska moment för att utveckla firman men utan effektiva och välutvecklade processer och metoder finns det inget sätt att strukturera och utnyttja kunskap på³².

Vad som är viktigt att fokusera på när man arbetar med processinnovation är att den alltid bör ske tillsammans med kunden genom att testa metoder och processer på verkliga problem. Visst går det att utreda problem på kontoret utan kundinteraktion, men oftast missar man

31 Davenport H T., "Process innovation: Reengineering Work Through Information Technology", Harvard Business School Press, 1993

32 Løwendahl, B. Strategic management of professional service firms, 3rd Edition". Copenhagen Business School Press, 2005

kundens fundamentala utmaningar och således lösningen på dess problem. Processer och metodutveckling är ofta något som utvecklar kundrelationen eftersom nya sätt att arbeta på per definition i en PSF utvecklar produkten och därmed resultatet hos kunden³³.



Figur 4. Løwendahl (2005)

3.2 Att Skapa nya Affärsområden

Gardner et al. beskriver utveckling av PSF som expanderar över nya områden. Det finns en ständig underliggande vilja att växa och den organiska tillväxten inom befintliga områden kan på kort sikt vara förhållandevis begränsad i en global PSF. Vad som vi ser ske istället är en expansion till nya kunskapsområden där man utnyttjar economies of scope med de befintliga, till det nya affärsområdet, närliggande kunskaperna. Vi pratar alltså om sättet att organisera sina befintliga kunskaper snarare än att skapa helt nya³⁴. För utveckling av nya affärsområden beskrivs fyra olika dimensioner som starkt påverkar möjligheter till att skapa och behålla ett verksamhetsområde som inte hamnar inom kärnverksamheten, dvs en tjänst som inte ligger inom området revision när vi talar om Big Four byråer.

³³ Ibid

³⁴ Anand, G. et al, "Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms", Academy of Management Journal, 2007

3.2.1 Socialized Agency

PSFs är företag kända för att utvecklas genom att utveckla dess anställda. Detta har sin grund i att strukturen i en PSF ofta är utformad som en pyramid, också känt som up or out -system. För att ta sig upp på partnernivå krävs en individuell entreprenörsanda och under jakten på partnerskap sker ofta en stark insocialisering som också är vägledande för hur man bör ta initiativ i organisationen. Vikten av att "äga" ett serviceområde är betydelsefullt eftersom det är en indikator på att man har potential i byrån och visar inom byrån att man kan leda ett serviceområde och ligga i framkant. Detta element beskrivs som Den socialiserade byrån för att skilja från organisationer med låg socialiseringsgrad³⁵.

Den första delen av socialized agency beskriver hur det är viktigt för enskilda konsulter att befästa sitt rykte genom att arbeta med sitt personliga varumärke inom företaget. Detta är viktigt om man vill få tillgång till bättre uppdrag och ger i längden en högre grad av autonomi och kontroll över sitt eget arbete. Genom ett starkt rykte inom byrån får man fler förfrågningar inom det område man är "känd" inom.

Den andra delen inom området är att uppfylla kollegornas förväntningar på att uppnå högre tjänster inom byrån. När konsulter utvecklas inom sitt gebit så skapar detta en karriärväg för befordran. Som nämnda egenskaper för att karaktäriseras som framgångsrik finns bl a ett "brinnande intresse för att skapa resultat", "en järnvilja att vilja vinna" och "en förmåga att leverera resultat".

Den tredje delen berör utveckling av firman. Partners spelar en viktig roll vad gäller utveckling av ny affärsområden och det finns tecken på att partnerrollen också är designad för att införliva socialiseringen inom det nya övertagna området.

3.2.2 Differentierad Expertis

Den andra dimensionen av att skapa nya affärsområden handlar om hur ny kunskap uppstår och måste uppstå för att kunna skapa ett nytt affärsområde. Konsulter beskriver ofta sin vardag som att de kastas ut i den djupa delen av poolen där de stöter på nya problem som gör att de håller sig utanför sin säkerhetszon. Den utmaning som det innebär att lösa nya problem gör också att nuvarande verktyg och metodologier för problemlösning inte alltid är applicerbara. Detta skapar utrymme för att improvisera fram nya tillvägagångssätt genom experiment och reflektion.

35 Ibid

När ett nytt affärsområde uppstår är det viktigt att kunna påvisa vad som är unikt med det nya området, samtidigt som det är betydelsefullt att kunna visa på att området fortfarande har kopplingar till firmans kärnverksamhet. De ofta starka kopplingarna till kärnverksamheten gör att man dock måste vara innovativ i sitt nya tjänsteutbud för att både internt och externt kunna motivera det nya affärsområdet. Med tanke på att nya tjänster ofta härstammar ur gamla tjänster eller befinner sig inom ett närliggande område så skapar detta också risk för intern konkurrens³⁶.

3.2.3 Att Försvara ett nytt Affärsområde

När ett nytt affärsområde uppstår finns det olika typer av intressenter som påverkar vilken väg de nya idéerna kommer att ta: interna och externa intressenter.

Interna intressenter består av kollegor och huvudsakligen partners som bestämmer var firman ska satsa resurser och var fokus ska ligga. De initiala svårigheterna ligger i att motivera och legitimera nya affärsområden inför partners. Eftersom ett flertal av dessa organisationer är karakteriserade av ett up-or-out system så präglas PSFs ofta av en stark tävlingsanda och starka överlevnadsinstinkter. Detta kan potentiellt sätta bromsklossar för nya affärsområden eftersom det riskerar att hota medarbetarnas sätt att se på sin roll i firman. Att skapa ett nytt affärsområde kräver med andra ord att man får med sig partners, som också kan beskrivas som förändringsagenter, för att kunna sponsra det nya affärsområdet inför andra partners.

Vad gäller det externa stödet så kan det visa sig tydligt att även om det inte finns tilltro till ett visst affärsområde inom firman så kan det mycket väl göra det från kunden sida. Om det visar sig att det finns ett intresse från kunder, framförallt nya kunder, så kan detta vara ett givet sätt att förankra nya idéer hos ledningen. Denna typ av uppbackning från värdefulla klienter göra att nya affärsområden kan få sponsorer internt när man märker att det kan finnas en ekonomisk potential. En ytterligare aspekt för att få tillgång till nyckelkunder i syfte att befästa nya affärsområden kan vara att ha en etablerad relation till kundansvariga som oftast finns på manager- och partnernivå. Med deras hjälp får idégeneratorer en chans att sprida kunskapen om nya initiativ via t ex kundmöten med nyckelkunder och vertikalt på partnernivå³⁷.

36 Anand, G. et al, "Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms", Academy of Management Journal, 2007

37 Anand, G. et al, "Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms", Academy of Management Journal, 2007

3.2.4 Stöd från Organisationen

För att kunna lyckas inom en PSF krävs både kunskap och "face time" för att i sin tur få det stöd som krävs när man vill förverkliga nya idéer. Ny kunskap uppstår när man utsätts för nya typer av problem och får arbeta med olika personer från mer seniora befattningar. På så sätt får man nya infallsvinklar som är betydelsefulla för att också kunna bygga nya verksamhetsområden. Att få duktig och kunnig personal till ett nytt affärsområde är viktigt inte minst för att kunna påbörja den nya verksamheten så snabbt som möjligt. De politiska aspekterna är inte negligerbara utan är kopplade till tidigare beskriven sponsorskap från managers och partners som har viktiga kontakter inom firman och till klienter³⁸.

De fyra nämnda parametrarna enligt ovan är vad som skapar och förankrar ett nytt affärsområde inom den givna organisationen. Nyskapande affärsområden involverar ofta en eller ett par personer i det initiala skedet, för att sedan omfatta fler personer både vertikalt och horisontellt. Detta eftersom man således kan bygga upp en informell arbetsgrupp redan innan man väljer att gå ut i organisationen på ett mer formellt sätt³⁹.

3.3 Hur tillvaratar man inventioner?

Inventioner betecknar vi, enligt tidigare definition, som de steg som sker under innovationsprocessen men som inte nödvändigtvis behöver leda till lansering av en ny tjänst. Med andra ord så ingår här även metod- och processutveckling, organisationsförbättringar eller utveckling av tjänsteerbjudanden.

3.3.1 Hur Bemöter man Inventioner?

För att en idé ska komma upp till ytan och bli omhändertagen krävs någon typ av intressent (sponsor) som kan gå i bräschen för det givna förslaget. För detta krävs energi och skapande av koalitioner för att få gehör för en fråga, även om det handlar om organisationens bästa. Vem som är intressent för en viss idé handlar i mångt och mycket om bakgrund, kunskap, agenda och aktiviteter som utgör deras dagliga arbetsliv. När en ny idé uppstår kan den bli mottagen på två sätt; som ett problem eller som en möjlighet. Att nya perspektiv och sätt att göra saker och ting på kan ses som ett problem, ligger i människans natur att agera vid krissituationer och vid extern stress. Det är helt enkelt vid dessa tillfällen som sätt att förbättra något på uppstår. Lösningen på

38 Ibid

39 Anand, G. et al, "Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms", Academy of Management Journal, 2007

problemet kan i sin tur riskera att maskeras av svårigheterna som tenderar att uppstå vid implementering av nya idéer⁴⁰.

En andra aspekt som visar hur svårt det kan vara att sända ut rätt signaler kring nytt know-how ligger i att minska komplexiteten för att kunna föra fram nya idéer. De flesta människor har en bristande förmåga att hantera komplexa situationer. Det kan finnas för många aspekter att beakta, och svårigheten att fokusera på flera saker samtidigt, gör att det är lättare att bortse från dessa och istället fokusera på dagliga rutinartade arbetsuppgifter. Detta baseras på att organisationer, och människorna i den, är designade för att försvara organisationens befintliga positioner gentemot t ex konkurrenterna och interna hot, såsom motsättningar inom organisationen, snarare än att kontinuerligt ändra kurs mer än när det anses som ytterst nödvändigt⁴¹.

3.3.2 The Management of Attention

Innovation kan ofta uppfattas som något som uppstår ur närmast krisartade situationer, näst intill påtvingat, som i sin tur får individer i en organisation att agera. När komplexiteten går utanför individens förmåga att bearbeta information, minskar också möjligheten att bedöma utfallet av en innovativ idé. Problemet som uppstår då är att ett flertal av dessa lösningar som uppstår ofta bedöms subjektivt med rationalitet som ersätts av rationalisering, där medel blir viktigare än slutresultatet.

Modellen som Van de Ven beskriver utgår dock från att förhållanden i en organisation förändras över en längre period och att individer i organisationen vänjer sig vid försämrade förhållanden och hopande problem. Individens adoptionsförmåga spelar alltså stor roll för huruvida nya innovationer ska upptäckas, åtgärder ska sättas in mot problem samt för att undvika att ett underliggande problem leder till nya problem. Det krävs alltså ofta en typ av utlösande faktor som skapar en reaktion på de givna problemområdena. Åtgärderna som tar vid när ett problem som legat och pyrt under en längre tid väl blir synligt, tenderar att gå över till ren krishantering eftersom situationen blivit så pass påtaglig. Resultatet i slutändan blir att "innovationen" inte blir en innovation utan snarare en typ av quick fix som oftast inte uppfattas som nyskapande eller ens som innovativ.

Utan att faktiskt ha en kontinuerlig utvärdering över problemområden kan det uppfattas som givet att de inte kommer upp till ytan för åtgärd. Mätning av resultat och utfall skall dock inte uppfattas som det givna svaret på riskområden. Ofta kan det bara vara av en mer symbolisk

40 Schön; A. D. Et Al, "Beyond the Stable State", WW Norton, 1975

41 Van de Ven H. A., "Central Problems in the Management of Innovation", Management Science, 1986

betydelse att mäta, snarare än att det ger ett faktiskt resultat. Risken är att detta ger en falsk säkerhet när man tror att om något mäts så gör någon något åt negativa resultat⁴².

3.4 Knowledge Management

Kunskap i en PFS är oftast beskriven på två sätt; kodifierad kunskap (kan skrivas ner, delas med av, är definierad och kan ibland skyddas i lag) samt tyst kunskap (svårdefinierbar, know-how, svår att imitera, ofta knuten till person eller kultur). I denna kontext menar man att knowledge management (KM) är strategier och processer som hjälper organisationen att skapa, identifiera och använda kunskap. Det rent övergripande syftet med KM är att göra firman konkurrenskraftig genom att maximera avkastningen från befintlig kunskap och kontinuerligt förnya den⁴³. Det finns forskning av Forstenlechner et al som pekar på att KM är en faktor som spelar stor roll för organisationens framgång inte minst eftersom "professional expertise and knowledge are both inputs and outputs in this sector"⁴⁴.

Genom att samla kollektiv och individuell kunskap samt know-how skapar man basen för output till klienten som i sin tur är kunskap. Med andra ord kan en revisor eller konsult beskrivas som en kunskapsarbetare som uppnått sina färdigheter genom formell kunskapsinhämtning i form av utbildning och informellt genom ackumulerade erfarenheter⁴⁵. En studie gjord kring europeiska juristbyråer visade också på att för var 25:e jurist gick det i genomsnitt en KM manager som stödjer dem.

3.4.1 Specialisering och Formalisering

Precis som för andra PSFs är det för en revisionsbyrå det intellektuella kapitalet som är nyckeln till framgång och i stort den enda tillgången inom företaget. En ökad specialisering inom PSF har gjort det möjligt att kunna formalisera delar av de processer och arbetsmetoder som krävs för att kunna leverera värde till klienten. Detta leder till att "...specialists can easily recognise patterns and apply familiar tools so that they do not need to "reinvent the wheel"⁴⁶.

42 Van de Ven, H. A., "Central Problems in the Management of Innovation", Management Science, 1986

43 Yasar F. J., "Knowledge management: learning for organisational experience". Managerial Auditing Journal, 2002

44 Hunter et al., "Knowledge management practice in Scottish law firms", Human Resource Management Journal, 2002

45 Forstenlechner et al, "Turning knowledge into value in professional service firms", Performance Measurement and Metrics, 2007

46 Scott & Christensson i Forstenlechner et al, Turning knowledge into value in professional service firms, Performance Measurement and Metrics, 2007

3.4.2 Utveckling och Skapande av Kunskap

En av de viktigaste uppgifterna för KM är att fokusera på att det intellektuella kapitalet ökas i högre utsträckning än vad som gjorts tidigare samt att denna nya kunskap ska passa organisationen i fråga. För att minska risken med att bara bygga enorma databaser med fakta bör man ha en uttalad strategi om vad KM faktiskt ska göra för organisationen i grund och botten, annars är risken att man slösar både tid och pengar på meningslös kunskapsuppbyggnad⁴⁷.

Som nämnd faktor, för att kunna utveckla ny kunskap, handlar det om att rekrytera de bästa medarbetarna och ge dem de bästa förutsättningarna. Emellertid kan detta uppfattas som en ganska luddig beskrivning. Praktisk erfarenhet beskrivs som ledande för att utveckla de nya talangerna in i organisationen. Här menar man att det är viktigt att kasta ut nya medarbetare på nytt vatten och utsätta dem för kunddrivna problem om och om igen för att skapa en förståelse för verklighetens komplexa problem. Här beskrivs det även att mentorer och kollegor kan pressa en talang till att prestera på topp⁴⁸.

3.4.3 Integration och Utbyte av Kunskap

Kunskap kan existera kollektivt inom vissa delar av organisationen samt individuellt. Vem som faktiskt besitter kunskapen är viktigt att förstå eftersom det är detta som avgör vem som har tillgång till den. För att närmare förklara vad detta innebär kan man säga att organisationen inte kan behålla eller ta fram kunskap som enbart den enskilda besitter utan samarbete från denna person. Den kollektiva kunskapen i kontrast är ofta formaliserad eller enbart fungerande i en viss koalition av människor inom organisationen. När kunskap är formaliserad blir firman mindre sårbar om nyckelpersoner lämnar organisationen⁴⁹.

Hansen et al beskriver hur man på Ernst & Young arbetar med att aktivt kodifiera information för att lagra och kunna återanvända denna. På så sätt behöver man inte söka igenom ett specifikt nätverk eller nödvändigtvis vara beroende av vissa personer för att t ex förbereda ett uppköp åt en klient. Strategikonsulter såsom Bain & Company, BCG och McKinsey & Company däremot, kontrasterar detta mot att istället fokusera mer på de personliga nätverken genom att utnyttja kontakter inom byrån. Genom att diskutera ett problem fram och tillbaka får man på så sätt djupare kunskap och har en möjlighet att genom t ex brainstorming överföra den typ av kunskap som rent praktiskt inte skulle gå att kodifiera som man gjorde på Ernst & Young⁵⁰.

47 Yasar F. J., "Knowledge management: learning for organisational experience". Managerial Auditing Journal, 2002

48 Yasar F. J., "Knowledge management: learning for organisational experience". Managerial Auditing Journal, 2002

49 Leiponen, A., "Managing knowledge for Innovation: The Case of Business-to-Business Services", The Journal of Product Innovation Management, 2006

50 Hansen et al, "What's your strategy for managing knowledge?", Harvard Business Review, 1999

3.5 Kultur & Struktur

Den gemensamma prestationen i en organisation beror till väldigt stor del på organisationssammansättningen och den gemensamma självbild som förmedlas internt och externt i företaget. Kotter et al menar på att ett företags struktur, och i vilken mån denna stödjer ett sätt att vara, dvs dess kultur, har direkt påverkan på en organisations sätt att verka, relatera till sin omgivning och även skapa ett förhållningssätt till sin egen situation⁵¹. Med detta resonemang som grund är det därför relevant att diskutera vilken typ av styrning som är viktig för att önskade resultat ska kunna uppnås i en organisation. Det kan dels handla om väldefinierade utvecklingsprocesser, men det kan likväl handla om att etablera en viss tanke som ska uppmuntra en viss kultur eller ett förhållningssätt. Ett konkret exempel på detta är IKEA-andan som är en sammanfattning av olika värderingar och handlingssätt som bör genomsyra Ikeas organisation⁵². Inom vårt studieområde, Big Four byråer, förekommer även termen "The Deloitte Way" som konkretiserar Deloitte's delade värderingar i praktiska råd om hur respektive medarbetare bör agera i sitt arbete⁵³. I följande stycke diskuteras olika former av styrning, belöningsystem samt betydelsen av nätverksfrämjande för att uppnå ett önskat resultat i en organisation.

3.5.1 Styrning

Tre övergripande former av styrning brukar generellt stå till grund diskussionen kring styrsystem; marknadsstyrning, byråkratisk styrning och klanstyrning. Varje form av styrning har sina egna mekanismer och fokus som styr utfallen i respektive organisation⁵⁴. De olika formerna förekommer oftast i samma kontext men i olika omfattning, beroende på vilken typ av organisation som avses. Ofta kan man dock generalisera ett förhållande för en viss typ av företag eftersom att en av styrningsformerna ofta är dominerande i förhållande till de övriga.

För att kunna uppmuntra olika former av styrsystem, är det dessutom viktigt att kunna applicera rätt metoder för att kunna uppnå rätt förhållanden. Tillvägagångssättet för detta är inte alltid oproblemiskt då uppsatta mål kan övertolkas av anställda, som arbetar utifrån hur deras insats utvärderas. En diskrepans mellan styrningsmekanismer och organisationens övergripande mål kan leda till att det utfall som ledningen egentligen eftersträvar aldrig uppfylls⁵⁵.

Generellt kan det tyckas att en typ av organisation med liknande tjänster och grundkompetens kan ledas på ett liknande sätt över hela organisationen. Emellertid betonar senare forskning

51 Celeste, P.M. et al, "Organizational culture and climate", Sage Publi, 2000

52 B. Torekull "Historien om IKEA - Ingvar Kamprad berättar", Wahlström & Widstrand, 1999

53 <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D123398%2526cid%253D132089,00.html>, 2008-05-17

54 W.G. Ouchi i Hatch, M. J. "Organisationsteori", Studentlitteratur, 2000

55 K.A Merchant & W.A. Van der Steede, "Management Control Systems", Prentice Hall, 2003

alltmer betydelsen av att leda olika tjänsteområden inom samma företag på olika sätt⁵⁶. Olika grupper av individer i en organisation har individuella behov som bör tillfredsställas i så stor mån som möjligt för att resultatet ska bli effektivt. För uppsatsen är det främst skillnader mellan hur man hanterar en revisionstjänst och en konsulttjänst i en PSF som skiljer åt i hur man främjar respektive kompetenser.

Även om olika former av styrning verkar skilja sig åt, tyder senare forskningsresultat emellertid på att en hög grad av kontroll gynnar utfallet i en organisation framför en låg grad av kontroll⁵⁷.

3.5.2 Belöningar och Incitament

Alla prestationer och dess resultat i en organisation grundar sig på olika typer av drivkrafter hos de individer som med respektive bidrag gör organisationen till en helhet. Här spelar inte bara styrning in, utan det är även relationen mellan piska och morot som i slutändan avgör vad en medarbetare gör självmant och vad som behöver göras för att en individ ska uppnå ett önskat resultat. Belöning, och bestraffning, kan ske genom att ledningen delar ut, respektive berövar, monetära belöningar eller befordringar beroende på ifall man är en hög- eller lågpresterande medarbetare. Dessa typer av premier brukar betecknas som extrinsiska belöningar och är vanligt förekommande i de flesta organisationer⁵⁸.

Det är inte alltid som monetära belöningar är den främsta formen av belöning utan istället kan individens egen vilja till självförverkligande driva fram en prestation. Denna typ av, för individen, interna vedergällningar kallas för intrinsiska belöningar⁵⁹. I kunskapsintensiva organisationer är ickemonetära belöningar såsom karriärutveckling och omväxlande arbetsuppgifter ofta högre värderade framför andra typer av belöning.

3.5.3 Organisationens Interna och Externa Nätverk

Ända sedan Tönnies definition av *gemeinschaft* och *gesellschaft* på 1800-talet har betydelsen av sociala nätverk kommit att bli en allt större del i diverse kontexter⁶⁰. Ordet nätverk definieras i detta avsnitt som en social struktur i vilken olika noder (individer och organisationer) kopplas samman med hjälp av en gemensam referensram. Betydelsen för nätverk i organisationer har studerats ingående av flertalet forskare. Aktuell forskning behandlar främst uppkomsten av

56 Brierley J.A. & Gwilliam D.R., "Accountants, or auditors, tax practitioners, management consultants etc.?", *Managerial Auditing Journal*, 2001

57 David W. Cravens, "Formal and informal management control combinations in sales organization. The impact on salesperson consequences." *Journal of Business Research*, 2004

58 K.A Merchant & W.A. Van der Steede, "Management Control Systems", Prentice Hall, 2003

59 Ibid

60 Tönnies, F. "Community and civil society", Cambridge University Press, 2001

nätverk och hur dessa bibehålls på olika nivåer i en organisation. Nätverk har även en betydande roll för struktur och kultur inom en organisation. Ett framstående exempel på detta är det danska företaget Oticons organisationsarbete som senare kom att myntas som "Spaghetti Organizations". Den stora arbetsfriheten i Oticon byggde på att medarbetarna själva satte ihop framgångsrika team för att genomföra projekt. Detta satte i sin tur stora krav på utvecklade nätverk inom organisationen⁶¹.

Att utveckla ett nätverk behöver inte handla om att skapa nya kontakter, utan kan lika gärna handla om att kapa av kontakter som inte behövs. Cross et al beskriver tre olika typer av nätverk som kan betecknas som arkotypiska för alla typer av organisationer; Customized response, Modular response och Routine response⁶². De tre nätverksformerna är olika lämpliga beroende på hur en viss organisation arbetar och vilken strategisk fokus den har⁶³. Det är främst customized och modular response som kan förknippas med kunskapsintensiva företag. Routine response förekommer till viss grad även i kunskapsintensiva företag, men fokuserar främst på rutinarbete och kopplar inte till innovationsprocesser. Denna form av nätverk diskuteras därför inte vidare i detta avsnitt.

Customized response kännetecknar nätverk som lämpar sig för att hitta lösningar på tvetydiga problem som behöver innovativa lösningar. I denna typ av nätverk finns det en stor tilltro till olika expertis och ofta utvecklas och belönas samarbeten i hög grad. I nätverk med customized response är både beslut och tillgången på information decentraliserad. PSFs är ofta tydliga exempel där sådana nätverk förekommer då de ofta använder sin breda expertis för att lösa unika problem för kunden.

Modular response är nätverk som lämpar sig för att lösa uppgifter där olika delar av problemen är kända men där problemet som helhet inte är bekant. Inom denna typ av nätverk är det stort fokus på hur olika roller samverkar i olika situationer för att lösa ett uppdrag. Även om varken tillgången på information eller beslutsfattande är centraliserat är den mer beroende av rollindelningar, dvs vem säger vad.

3.6 Strategi

Alla företag sysselsätter sig med någon form av strategiskt arbete. Vare sig det handlar om att planera inköp eller att formulera en aktivitetsplan över en femårsperiod, är det likaväl ett arbete som har för avsikt att förhålla sig till ett väl- eller svärdefinierat scenario. Hur ett strategiskt arbete förhåller sig i en PSF är inte något som vi har för avsikt att undersöka. Däremot finns det all

61 Larsen, H. Holt "Oticon: Unorthodox project based management and careers in a "Spaghetti organization", Human Resource Planning, 2002

62 Cross, R. Et al, "A practical guide to social network"s, Harvard Business Review, 2005

63 Ibid

anledning att diskutera hur ett företag kan arbeta med innovation strategiskt, och hur innovation kan vara en strategisk fördel.

Ett företag kan välja en viss innovationsstrategi som kan inrikta sig på att utveckla ett marknadsbehov med sådan perfektion att övriga konkurrenter får svårt att hävda sig genom samma utövande⁶⁴. Listan är lång på företag som har identifierat en beståndsdel som de sedan har blivit dominerande på. Nikes förnyelse inom marknadsföring och SAP:s innovativa integrationslösningar är båda exempel som har gett respektive företag en differentierad och dominerande ställning i sin bransch⁶⁵.

Emellertid finns det röster som hävdar att innovation bör ses som en tillfällig taktik och inte en affärsstrategi. Att vara innovativ kan vara ett sätt att komma in i en bransch, men eftersom behovet för en vara eller tjänst mognar, finns det inte längre behov av att vara innovativ. Ries hävdar att många varumärken inte behöver innovation i sin övergripande strategi utan fokus på särskilda attribut⁶⁶.

3.6.1 First Mover Advantage

I många branscher finns det tecken som tyder på att företag som snabbt skaffar sig en position i ett område har ett inledande övertag mot sina konkurrenter, ett s.k. first mover advantage.⁶⁷ I teorin kan ett företag som är först i ett segment, tillskansa sig resurser och förmågor som är svåra för andra företag att matcha. I den mest enkla av former kan detta handla om patent eller andra skydd, men det kan även innebära att ett företag öppnar upp butiker på ställen som har unika lägen eller att man snabbare bygger upp strategiska resurser om man är först inom ett område utan konkurrens. Huruvida ett first mover advantage är till gagn för ett företag är inte självklart. I vissa branscher kan det rentav vara en fördel att stå tillbaka och se vad som sker innan man ger sig in i en bransch. Ett first mover advantage medför nämligen även en viss risk och höga kostnader. Om utfallet har en väldigt hög grad av imiterbarhet, kommer det inte att påverka konkurrenter negativt, snarare tvärtom. Det kan vara billigare att följa efter och dessutom kan man lägga sina resurser på att utveckla en bättre tjänst eller produkt än vad som har funnits i ett inledande skede.

I kort kan man sammanställa effekten av ett first mover advantage i tre element⁶⁸:

64 Moore, G. "Choose A Vector, Any Vector -- Honing in on the right innovation strategy beats spreading yourself too thin", Harvard Business Review, 2007

65 Ibid

66 Reis, A. "Innovation should be seen as a tactic, not a business strategy.", Advertising Age, 2008

67 M. Lieberman & D. Montgomery "First mover advantages: Retrospective and Link with the resource based View", Strategic Management Journal, 1988

68 Lieberman, M. & Montgomery, D. "First mover advantages: Retrospective and Link with the resource based View", Strategic Management Journal, 1988

1. Utsträckning i vilken innovation kan skyddas genom rättsligt skydd eller övertag i ledtider

I vissa branscher är det väldigt viktigt att kunna skydda en innovation på detta sätt, särskilt i läkemedelsindustrin där konkurrensen till stor del består av att skaffa patenten först.

2. Grad av relevans för stödjande resurser

Vissa nyetableringar eller -utvecklingar kräver andra resurser som inte alltid står tillhanda. Sådana resurser kan vara väldigt kostsamma i ett inledande stadium. När en marknad mognar kommer aktörer in för att bistå med stödjande resurser. Detta kan i sin tur underlätta för kapitalsvaga aktörer att introducera sig på marknaden.

3. Potentialen att kunna etablera en standard

Om en vara eller tjänst blir standardiserad på ett område blir det ännu viktigare med att vara först. Förvisso kan en etablering ske för snabbt, innan marknaden har bestämt riktning men oavsett ska man aldrig underskatta möjligheten till att vara tidigt ute med en teknik eller tjänst. Inom tjänsteområdet har till exempel vissa logistiklösningar verkat som en avgörande faktor för att skapa en bättre position mot andra konkurrenter som i fallet med Amazon.

Förutsättningarna att komma in på en ny marknad är olika för olika företag. Man talar här om *strategic windows* där mindre och kapitalsvaga företag har störst chans att lyckas genom att komma in på ett nytt område först. Större och kapitalstarka företag har däremot råd att vänta på ett annat tillfälle. Å andra sidan kan ett tidigt insteg påverka negativt på ett inarbetat varumärke om den nya produkten eller den nya branschen skulle leda till ett misslyckande. Om imiterbarheten för en tjänst eller vara är väldigt hög, samtidigt som den inte kräver andra resurser eller kan bidra till någon annan form av övertag, minskar betydelsen av *first mover advantage*. Att inte våga sig in på nya affärsområden eller att utveckla ett existerande utbud kan få en direkt negativ verkan på innovationsförmågan bland medlemmar i en organisation. Fördelarna med att vara efterföljande kan, i ett sådant fall, till och med överväga fördelarna med ett *first mover advantage*.

3.6.2 Strategic Drift & Icarus Paradox

Strategic drift är ett gap som kan bildas mellan en organisation och dess omgivning, och kan ha destruktiva konsekvenser som följd. Detta gap uppstår när en organisation gör allt för

inkrementella förändringar och inte hinner utvecklas i samma takt som sin omgivning⁶⁹. När detta gap blir allt bredare tvingas organisationen att göra radikala förändringar för att komma i fas med omgivningen, en process som kan vara alltför påfrestande och tillslut leda till att organisationen kollapsar.

Många gånger har detta gap sitt ursprung i företagsledningens blindhet för andra viktiga organisatoriska delar. Denna blindhet uppstår genom att man fokuserar resurser på en lyckad strategi, som initialt bidrar till konkurrensfördelar, men efterhand dominerar företaget och riktar bort blicken från områden såsom kostnadskontroll, kundnärhet och kompetensutveckling. På detta sätt kan ett företags främsta resurser och mest framgångsrika koncept leda till dess fall, en situation som även är känd som "Icarus Paradox"⁷⁰.

För att strategic drift inte ska uppstå gäller det att hela tiden känna av förändringar som sker i en turbulent omvärld och kunna anpassa sig efter dessa. Samtidigt råder det en konsensus bland konsulter, managers och akademiker att såvida man vill uppnå framtida konkurrensfördelar räcker det inte att förlita sig på befintliga tillvägagångssätt och tankegångar, utan organisationen måste lära sig att konkurrera och tänka i nya banor⁷¹. Uppdykande strategier måste tillvaratas samtidigt som organisationen själv försöker generera nya banbrytande strategier och således finna nya marknadsmöjligheter⁷². Det handlar således inte endast om att konkurrera om marknadsandelar på existerande marknader, utan även om "möjlighetsandelar" på framtida marknader⁷³. Globalisering och nutida marknadstrender har gjort att i princip alla branscher är eller håller på att bli okonventionella och labila. Från att ha varit resursbaserade industrier skiftas nu istället fokus på att verka i snabbföränderliga och kunskapsintensiva industrier, där befintliga konkurrensfördelar och industristrukturer inte kan tas för givna. Beständiga konkurrensfördelar i denna nya miljö kan endast uppkomma genom kontinuerlig innovation och anpassningsbarhet⁷⁴.

69 Johnson (1987) i Heracleous, L. "Strategy And Organization: Realizing Strategic Management", Cambridge University Press, 2003

70 Miller (1992) i Heracleous, L. "Strategy And Organization: Realizing Strategic Management", Cambridge University Press, 2003

71 Heracleous i Heracleous, L. "Strategy And Organization: Realizing Strategic Management", Cambridge University Press, 2003

72 Porter (1997) i Heracleous, L. "Strategy And Organization: Realizing Strategic Management", Cambridge University Press, 2003

73 Porter (1997) i Heracleous, L. "Strategy And Organization: Realizing Strategic Management", Cambridge University Press, 2003

74 Heracleous, L. "Strategy And Organization: Realizing Strategic Management", Cambridge University Press, 2003

3.7 Teoretisk Referensram

Innovationsprocessen kommer under analysen att vara tongivande eftersom denna i hög utsträckning beskriver ett flertal av de olika moment som både främjar och hämmar innovation i en Big Four byrå. Vi använder oss av två olika teorier, de av Anand respektive Desouza, kring hur tjänsteinnovation kan gå till. Dessa teorier kommer att användas övergripande i analysen och kommer således inte tillämpas endast på specifika områden. Syftet med modellerna är att skapa en förståelse för olika delar av innovationsprocessen.

Management of attention kommer att användas för att belysa individers och organisationers svårigheter att ta till sig innovation. Med tanke på att vi undersökt utpräglade kunskapsorganisationer, så är det svårt att ignorera kunskapsgenerering och hur man hanterar kunskap i en organisation. Eftersom kunskap är den resurs som finns att förädla i en Big Four byrå är det även relevant att se vilken roll kunskap har i innovationsprocessen. Det teoretiska resonemanget som används i analysen behandlar bl a den tysta kunskap som huvudsakligen tar sitt uttryck i erfarenhet.

Våra antaganden om att kultur är en faktor som spelar in i när innovation skapas har gjort att vi valt att belysa de kulturella aspekterna samt organisationsstrukturen. Vad gäller kulturen så har vi uppfattat att kultur, i vissa avseenden, kan förklara synen på innovation och inventioner. Frågor som också går att utvärdera berör företagets förmåga att fostra entreprenöriella medarbetare och huruvida kulturen uppmanar innovationer och inventioner. Direkt kopplat till både kultur och organisationsstruktur är problematiken med att styra olika områden inom samma organisation. I de aktuella fallen är detta intressant eftersom revision och consulting är två områden som skiljer sig åt förhållandevis mycket, med tanke på att revision är strikt reglerat medan consulting i hög grad är fritt från reglering, bortsett från byråjäv. Belöningar och incitament har kopplingar till styrning och huruvida man blir belönad för innovation och inventioner. Inledande teorier som behandlar vad som krävs för att föra vidare inventioner till senare stadier i utvecklingsfasen beskriver vikten av att ha sponsorer som kan gå i bräschen för inventioner. Därmed leder detta in till ett resonemang kring nätverkets betydelse för att kunna utveckla och föra vidare idéer. Eftersom PSFs, då vi också talar om Big Four byråer, är problemlösande företag, är nätverket utifrån Cross teori om nätverk applicerbar för att förklara hur nätverk kan påverka innovationsprocessen.

I takt med att behovet hos kunderna till Big Four byråer förändras är det inte helt osökt att också byråerna måste förändras i takt med detta. Om en byrå inte ser till sin organisation som helhet, riskerar man att bli blind av sina främsta fördelar, vilka sedan kan komma att orsaka problem i byrån. Denna företeelse, känd som Icarus paradox, kommer utav denna anledning även att

användas för att analysera Big Four byråerna. En situation som denna kan i sin tur leda till att man på byråerna endast genomför inkrementella förändringar och således råkar ut för strategic drift, vilket gör att man måste tillta radikala åtgärder. Därmed kan innovation, som beskrivits i den inledande teorin kring management of attention, bli en desperat åtgärd för att komma ikapp, vilket riskerar att sluta i misslyckande. Slutligen kommer författarna att beröra frågan kring first mover advantage för att analysera om det är lönsamt för en PSF att vara innovativ först eller om man snarare bör avvakta och imitera konkurrenterna.

Resultatet är i slutsatsen redovisat med en struktur som baseras på Grants redogörelse för innovationsprocessens olika stadier.

4 EMPIRI

I detta avsnitt redovisas det empiriska material som insamlats och sammanställts. Det empiriska materialet har använts för att ge oss en god insikt i hur man arbetar och ser på innovation i Big Four byråer och utgör, tillsammans med den teoretiska referensramen, det fundament som vi har byggt vår analys och slutsats på. Viktigt att ha med sig som läsare är att hela empiriavsnittet är redovisat utifrån respondenternas uttalanden och åsikter. Det vi sammanställt skildrar således i detta avsnitt endast respondenternas synvinkel och återspeglar inte vår analys.

4.1 Fallföretag

Vi har som fallföretag valt två Big Four revisionsbyråer eftersom dessa har ett flertal liknande affärsområden samt är väldigt lika både i sin organisationsstruktur, kultur och kompetensmässigt sätt. Detta gör att vi utifrån dessa två byråer med goda möjligheter kan generalisera mellan samtliga fyra byråer. Vad som kort kan sägas om Big Four är att dessa är globala företag som tillhandahåller ett flertal olika kunskapsintensiva tjänster inom bl a revision, consulting och revisionsnära företagstjänster. Eftersom man riktar sig till samma klientel är konkurrensen mellan dessa byråer väldigt hög och man tävlar även om att rekrytera de bästa medarbetarna, eftersom kunskap och kompetens anses utgöra det fundament som dessa firmor är uppbyggda på. De medarbetare som finns på respektive byrå är således av snarlik kaliber rörande bredden på deras kompetens och kunskap. Eftersom man inom organisationen även har en delad och gemensam kompetensbas betyder detta att enskilda individer kan svara för mer än bara sitt eget arbetsområde. En aktualitet inom revisionsbranschen när detta skrevs var lagförslaget om slopad revisionsplikt⁷⁵. Detta har dock inte redogjorts i någon utförlig utsträckning eftersom vi under våra intervjuer upptäckte andra aspekter som vi ansåg istället borde belysas.

⁷⁵ Avskaffandet av revisionsplikten för små företag (SOU 2008:32)

Nedan följer ett citat som vi anser speglar en intressant infallsvinkel i våra empiriska observationer:

- Var ska du?
- Jag ska på intervju med några studenter.
- Ja, fan vad kul! Vad skriver de om?
- Innovation.
- Va!? Vad gör de här?

– Meningsutbyte på en revisionsbyrå mellan en av våra respondenter och en kollega innan vår intervju.

Detta citat antyder att innovation inte är något som man främst förknippar med revisionsbyråer, trots att denna typ av firmor är PSFs. Detta har lett till att det under ett flertal av våra intervjuer uppkommit en aning diffusa svar bland respondenterna kring begreppet innovation. Vi har därför valt att inledningsvis sammanställa respondenternas olika definitioner, tankar och erfarenheter kring begreppet innovation, samt vilken betydelse innovation haft för deras organisation. I nästkommande avsnitt har respondenternas uttalanden om kunskapsgenerering sammanställts, eftersom kunskap som tidigare nämnt anses vara det fundament innovation bygger på. Det sista avsnittet återger vilka drivkrafter respektive bromsklossar för innovation som respondenterna upplever finns i organisationen och vad man skulle kunna förbättra för att bli mer innovativ.

4.2 Vad är Innovation?

Den luddiga definitionen av innovation är inte endast förekommande bland forskare och akademiker, utan har även varit närvarande bland våra respondenter. Rent generellt ansåg man att innovation är någon form av nytänkande och nyskapande av idéer. Många gånger sattes det i samband med produkt- och tjänsteutveckling, men främst ansågs det vara en process där själva arbetsmetodiken var det som kännetecknades av innovation. Inom revisionsområdet och området företagsnära tjänster menade respondenterna att innovation främst handlar om att effektivisera befintliga arbetsmetoder. Denna effektivisering ansågs ske genom att tekniska hjälpmedel och tekniker togs fram, vilka optimerade metodiken och gjorde att man kunde slutföra uppdrag fortare än sina konkurrenter. Således utmålades även innovation som något som kunde utgöra en konkurrensfördel. Just innovation som konkurrensfördel var något som respondenter i övriga områden framhävde. På konsultavdelningen pekade man på själva innovationsarbetet med att hitta eller skapa nya tjänsteerbjudanden till sina kunder. Innovation ansågs uppstå när man tog fram bättre sätt att jobba med klienter och mot branschen. Detta

framåttänkande ledde i sin tur till att man på ett effektivare sätt kunde upptäcka nya behov hos klienter och konkurrera med helt nya tjänstekoncept. Inom revisionsområdet menade respondenterna istället att innovation var något som främst skedde genom inkrementella och stegvisa förändringar som inte var av revolutionerande art.

En del respondenter hade inte ens innovation i tankarna inom de områden som de arbetade inom och inte heller infunnit sig i rollen som innovatörer. I sådana fall ansågs innovation främst vara något hemmahörande i en marknadsföringsbransch eller på någon FoU-avdelning. Denna klassificering var främst förekommande inom tjänsteområdet revision då flertalet ansåg att utrymmet för innovation var kraftigt inskränkt.

4.3 Kunskapsgenerering

Kunskapsgenerering och ständig kompetensutveckling var något som samtliga respondenter ansåg var av vital karaktär för konkurrenskraften och tillväxten på deras byrå. Den nya kunskapen ansågs ha sina rötter både i den interna organisationen och i den externa miljön. Respondenterna ansåg även att kanalerna för kunskapsöverföring kunde vara av både formell och informell karaktär. Vi har av förtydligetsskäl delat in följande avsnitt i interna och externa kunskapskällor.

4.3.1 Interna Kunskapskällor

Det fanns skilda meningar bland respondenterna gällande var i organisationen ny kunskap uppstod. Ofta nämndes inte endast en kunskapskälla utan flera stycken. En gemensam nämnare var att kunskap var något som uppstod från medarbetare och de processer som dessa involverades i. Många respondenter talade om projektgrupper och de gruppmöten som man hade. Dessa ansågs utgöra en viktig del i utvecklingsarbetet och framtagandet av nya idéer, dels genom att man fungerade som stöttepelare för varandra och väldigt lätt kunde bolla idéer, och dels för att man uppmuntrades att komma med nya idéer och förslag på förbättringar. Ett viktigt attribut för grupperna var deras sammansättning av medarbetare från olika befattningar, allt från nyanställda till delägare. Ofta inträffade dessa möten spontant och inte under formella omständigheter, vilket även ansågs vara ett viktigt attribut för att våga ställa frågor och inte vara rädd för att misslyckas. Denna platta managementfilosofi menade respondenterna bidrog till att man fick en god relation till övriga gruppmedlemmarna och till gruppchefen. Mouth-to-mouth kommunikation var frekvent förekommande och arbetsmetodik och liknande kunde diskuteras under fikapauser, luncher i hissen osv. Det interna nätverket inom hela organisationen ansågs även vara ett viktigt bollplank för nya idéer och kunskapsdiskussioner. Dessutom diskuterades även hur erfarenhet och ens tid i organisationen kunde ha en inverkan på kunskap och innovation. Detta är något som författarna redovisat längre fram i uppsatsen.

Förutom gruppen som stöttelelare lade även respondenterna stor vikt vid den interna utbildningen som kunskapskälla. Utbildningen var grundad på interna krav, som ett led i den kompetensutvecklingsprocess som man ville främja inom respektive byrå. Respondenterna menade att kraven var väldigt höga och att man hade extremt många timmars utbildning de första åren. Detta ansågs vara viktigt för att få ett bredare perspektiv och en större insikt, samt få den rutin som fordras i branschen. För att understödja denna utveckling hölls även utvecklingssamtal med samtliga medarbetare ett fåtal gånger per år.

Vad vi även observerade var att man hade databaser där man samlade kunskap. Dessa beskrevs som en typ av mjukvara där man som medlem i ett team kunde komma in i ett datorprogram och lägga in sin granskning eller någon annan form av input. Respondenterna upplyste oss även om att man hade globala databaser där allt kunskapsmaterial fanns tillgängligt rörande tidigare utförda uppdrag och information om olika branscher.

4.3.2 Externa Kunskapskällor

Förutom interna kunskapskällor menade de flesta respondenterna att större delen av ny kunskap uppkom utanför den egna organisationen. Ofta var man tvungen att stöta på nya problem ute på fältet innan man kunde komma underfund med lösningar. Man menade att det inte var resurseffektivt att försöka finna lösningar inom organisationen på problem som möjligtvis inte existerade ute hos klienterna i praktiken. Ofta var det inte ens så att man letade efter problem när man var ute hos klienter, utan att dessa istället mestadels påträffades spontant eller att det var klienten själv som fann ett nytt problemområde i sin organisation.

Kunskap från konkurrenter var även något som några av våra respondenter framhöll, då dessa menade att man ständigt granskade konkurrenters aktiviteter och nya tjänster. Eftersom dessa typer av tjänster är lätta att imitera var det enligt respondenterna viktigt för ens egen byrå att snabbt och effektivt själv etablera de nya tjänstekoncepten som konkurrenterna upprättat. Kunskap från konkurrenter menade vissa även handlade om kunskap som tillkom när man rekryterade personer från sina konkurrenter. Detta var inte något som ansågs förekomma i någon väsentlig skala, men man menade att det blivit en bättre dynamik när man fått in nya medarbetare med kunskap inom andra områden och med ett annat perspektiv. Dessutom följde det nätverk dessa byggt upp med in till den nya organisationen.

Nätverkets innebörd för ny kunskap ansågs även vara viktigt ur internationell synvinkel. Ett fåtal respondenter menade att den främsta fördelen med att vara en global byrå var att många nya influenser och ny kunskap uppkom från kontor i andra delar av världen. Denna kunskap kan anses vara intern, men eftersom vi undersökt byråerna på nationell nivå så har vi valt att redovisa

all kunskap från internationellt håll som en extern kunskapskälla. Eftersom man hunnit olika långt i olika delar av världen gällande utvecklingen av arbetsmetodik och tjänster kunde bra koncept från utlandet tillämpas lokalt, i de fall då de varit användbara och passande. Detta ansågs främst ske inom områdena consulting och revisionsnära företagstjänster eftersom revisionsområdets regelverk och praxis kraftigt minskade tillämpningspotentialen. Några respondenter framhöll även att deras byrå praktiserade en form av internationellt utbyte, där medarbetare fick möjlighet att bruka sin yrkesutövning utomlands på ett annat kontor i organisationen. Här ansåg man att det fanns ett stort utrymme för ny kunskapsgenerering eftersom dessa medarbetare vid varje tillfälle hade med sig många nya idéer och intryck då de kom tillbaka, och i vissa fall även lösningar som kunde bidra till ett smidigare arbetssätt.

4.4 Drivkrafter & Bromsklossar för Innovation

När ny kunskap väl tillkommit är nästa steg att förädla och bearbeta denna kunskap för att det i slutändan ska resultera i någon slags innovation. Respondenterna menade att det fanns många faktorer som både driver på och hämmar denna bearbetning. Främst har givetvis respondenterna framhåvt de drivkrafter som existerar på deras byrå, men vi har varit beslutsamma att även granska de hämmande faktorerna och har därför envisats om att respondenterna även ska beskriva dessa.

4.4.1 Kultur

Kultur i sig är ett mångtydigt begrepp som kan innefatta många olika aspekter. Vi har betonat de aspekter som särskilt har diskuterats under intervjuerna.

En viktig aspekt som diskuterades löpande med respondenterna var vilken typ av människor som arbetade på byrån och betydelsen av insocialisering. Inledningsvis att nämna, vilket fastställdes av samtliga respondenter, var att man nästan uteslutande rekryterade nya medarbetare till byråerna från universitet och högskolor. Den främsta anledningen till detta var att man sökte medarbetare som var lätta att forma och ännu inte var slutna till något särskilt tänkande. Om man exempelvis tog in en person i 45-års ålder var det mycket svårare att få denna att smälta in bland de andra i gruppen jämfört med en nyutexaminerad. Om man dessutom kom från en annan bransch var man tvungen att börja från botten, vilket kunde skapa motsättningar när man plötsligt låg på samma hierarkiska nivå som en 24-åring. När det kom till vilka egenskaper som en nyanställd bör ha framhävde flertalet betydelsen av att vara utåtriktad och att ha en god social kompetens. Detta ansågs vara viktigt dels för nätverksbyggandet och dels för att ny idégenerering skulle uppkomma genom att man inte var blyg för att komma med förslag och nya idéer. Några respondenter

menade att det var viktigt att inte ta in allt för homogena medarbetare eftersom detta skulle hämma innovationsgraden. Det ansågs vara viktigt för organisationen att ha ett antal "utstickare" och "projekt-startar-typer". Dock skulle dessa i större utsträckning fortfarande passa in med de resterande medarbetarna.

Delade meningar rådde dock mellan respondenterna när de fick frågan ifall man skulle vara generalist eller specialist inom ett område. En revisor framförde att revisorer och kvalificerade assistenter ansågs utgöra den yrkeskår som hade bredast och djupast kompetens när det gällde företagsfrågor genom att man hade en unik insyn i verksamheten. Det sades även att vad som utmärkte en duktig revisor var att denne även var en bra säljare, annars skulle denne inte ha haft de kunder han eller hon har. En annan revisor lade till att det både behövdes personer som var duktiga specialister kring exempelvis redovisningsregler och revisionsregler, samt generalister, personer duktiga på business, hitta idéer och klura ut listiga affärlösningar. Samtidigt hade man på byråerna inget krav på att nyanställda skulle utvecklas på något nytt område, utan det var upp till en själv att välja i vilken riktning denna utveckling skulle ske. Många gånger skedde dock denna utveckling automatiskt eftersom man som revisor hade en bred kundstock och arbetade både med stora publika bolag och små ägarledda företag, vilket gjorde att man fick många olika typer av uppdrag. Däremot uteslöts inte behovet av specialister. Några respondenter menade att det i många tjänsteområden fanns ett behov av specialkompetens som inte kunde levereras av generalister. Inom t ex revision krävdes helt annan kunskap när man arbetade med börsbolag än om man arbetade med mindre bolag, av den enkla anledningen att redovisningsprinciperna rörande de stora bolagen var behäftade med betydligt mer komplexa regelsystem och transaktioner. Inom området consulting ansåg man dock att de personer som var generalister var mest framgångsrika, eftersom det var nödvändigt att förstå en verksamhet på det stora hela och kunna se möjligheter och problem hos kunder. Generellt sett ansåg respondenterna att vad som främst driver fram innovation är det breda kunskaps- och kompetensområde som innehas av respektive byrå, oavsett om detta kommer från generalister eller specialiserade medarbetare. Detta ansågs vara det som gör att det är just Big Four byråerna som överlägset ligger i framkant i revisionsbranschen. En partner beskrev det som att man har olika boxar av kunskap och kompetenser inom organisationen som man kan plocka ut lite från när man ska nyskapa. Innovation ansågs uppstå genom att man ständigt hittar nya sätt att kombinera kunskap från dessa olika boxar. Ju fler boxar man har desto fler möjliga kombinationer, och således ökar kapaciteten att vara innovativ.

Författarna ställde även frågan hur innovation belönas och ifall det finns någon typ av incitamentsprogram för idégenerering. Ingen respondent ansåg att det fanns något individuellt belöningsystem som direkt var kopplat till framtagandet av nya idéer, utan att det konkreta belöningsystem som fanns istället var kopplat till försäljning och hur många nya kunder man får in. Enligt respondenter på högre befattningar ansågs anledningen till att inte ha belöningsystem för idéer bero främst på två saker; Den första var att man inte ville att anställda skulle hålla inne

med idéer och hemlighålla dessa från andra medarbetare, i rädsla för att inte själva bli premierade för det inlägg de bidragit med. Istället fungerade det på det sättet att man utan oro kunde dela med sig av sina förslag och bolla idéer med andra tjänsteområden för att ta fram nya koncept. Skulle detta visa sig vara framgångsrikt blev således alla inom företaget belönade eftersom denna idé bidragit till någon form av tillväxt för byrån. Hur denna belöningsprocess mer utförligt gick till ville dock inte respondenterna gå in på i detalj. Grundtanken var att alla skulle få möjlighet att påbygga idéer med de kompetenser de innehar och driva byrån i en expansiv riktning. Den andra anledningen för frånvaron av ett konkret individuellt belöningsystem för idéer ansågs vara att varje medarbetare har ett inneboende incitament att utvecklas och bidra till byråns utveckling. Skälet till detta var att det i varje byrå finns en karriärstegen som i princip alla medarbetare vill klättra vidare på, och en respondent beskrev det som att "alla vill vara best of the best". Detta i sin tur innebar inte att man motarbetade varandra inom organisationen, utan tvärtom, hjälpte varandra eftersom man på årlig basis blev utvärderad utefter hur man utvecklat sig själv och sina medarbetare. De personer som blev befördrade menade respondenterna var sådana som aktivt bidrog med utveckling och skapade tillväxt för företaget. Man ansåg sig arbeta i en meritokratisk miljö, där de hårdast arbetande fortare tog sig upp på karriärstegen. "Att vara innovativ är bara en pusselbit i karriärstegen" menade en av respondenterna. "Man måste även internt kunna stödja verksamheten, våga ta ansvar och visa att man är duktig på det man gör". Karriärutvecklingen ansågs vara beroende av dessa attribut och gjorde man inte det själv, så gjorde någon annan det och fick bättre karriärmöjligheter. Med detta menade respondenterna att innovation och kreativt tänkande går hand i hand med karriärutvecklingen. Vi kommer senare att mer djupgående redogöra för hur respondenterna ansett att erfarenhet i organisationen utgör en drivkraft för innovation. Det kan tilläggas att belöningar av ickemonetärt värde även i många fall kunde vara att man fick möjlighet att arbeta med olika typer av uppdrag och syssla med intressanta projekt vid sidan om, och således ansågs även dessa vara en drivkraft för individuell utveckling.

En annan aspekt som togs upp, i huvudsak av revisionsassistenterna och de relativt nyanställda, var ledarskapet och relationen till seniorer samt andra personer på högre befattningar. Främst talade man om hur nära relation man ofta hade till gruppchefen och hur godvilligt man kunde framföra både förslag och missnöje. Respondenter på samtliga befattningar ansåg att man hade det väldigt högt i tak och att detta var en viktig faktor för innovation. Anledningen till detta var att det inte var lika viktigt att skapa ett rykte kring sig själv eller befästa sin position inom företaget för att få gehör för sina idéer jämfört med en sluten kultur med tydligare begränsningar. Genom att ha det högt i tak ansågs man även komma i kontakt med fler människor inom organisationen än i en sluten kultur, vilket även ansågs främja nätverksbyggandet. Ledarskapet i gruppen handlade i mångt och mycket om det informella ledarskapet, att gruppmedlemmarna agerade som ledare för varandra och uppmuntrade varandra till nytänkande. En respondent menade att den största hämningen för innovation var just den egna individuella begränsningen genom att man ibland hade tankar som; "kan det här verkligen vara något som andra är intresserade av?" Detta initiala steg i innovationsprocessen, att våga ta steget och kanske

ifrågasätta saker, främjades genom uppmuntran av de övriga gruppmedlemmarna och genom att man tillfrågades ifall man hade en lösning på ett specifikt problem. På gruppnivå ansåg man således inte att det fanns några bromsklossar för innovation.

Som en kontrast jämförde respondenterna på respektive byrå organisationskulturen på de svenska kontoren med organisationskulturen på kontor utomlands. I Danmark t ex menade man att kulturen var extremt rak. Gjorde man någonting bra fick man rosor och beröm, men samtidigt kunde man även få svidande kritik ifall man inte klarade vissa arbetsuppgifter. Även om alla redan kände till ens brister så var cheferna inte rädda för att belysa dessa ytterligare, i motsats till hur det ofta kan vara i Sverige. Det förekom inte heller något duande, utan man hade sina titlar och adresserade varandra med efternamn. Som ekonomichef svävade man dessutom mycket högre än alla andra och det kom inte för sig att vem som helst sprang på avdelningen och "störde". I England, menade respondenterna att det förelåg ännu tydligare maktstruktur. Det påstods att denna t ex yttrade sig genom att delägare och nyanställda inte satt på samma våning eller ens åt i samma matsal. Någon förekomst av att nyanställda småpratade med delägare i hissen eller bollade idéer existerade inte heller. En sådan typ av kultur ansåg man fungerade som en bromskloss för innovation eftersom ens interna nätverk blev begränsat samtidigt som kanalerna för idé- och kunskapsgenerering både blev färre och mer tidskrävande. Kulturen på byråerna i Sverige ansåg man till stor del var framvuxen ur den organisationsstruktur som präglade verksamheten och den arbetsmetodik som tillämpades. Utav denna anledning har vi valt att tillägna hela nästa avsnitt åt respondenternas uttalanden om dessa två element.

4.4.2 Organisationsstruktur & Arbetsmetodik

Respondenterna på båda byråerna ansåg sig arbeta i en platt organisation, där de hierarkiska nivåerna istället benämndes som olika karriärsteg. Man menade att denna typ av struktur främjade innovation genom att alla kunde arbeta fritt och under eget ansvar på respektive befattning. En respondent menade att det nödvändigtvis krävdes en platt organisation eftersom man arbetade i en projektstyrd verksamhet, där varje uppdrag och klientärendet utgjorde ett projekt. Det som respondenterna främst menade suddade ut de hierarkiska nivåerna var det faktum att en och samma grupp var sammansatt av medarbetare från olika befattningar. Vid större projekt var det ofta delägare eller senior managers som var gruppchefer eftersom dessa poster ofta förknippades med en större risk och ett högre krav på erfarenhet, men i projekt av mindre slag kunde det mycket väl vara en junior som ledde en grupp. Även här jämförde respondenterna med hur det kunde vara på kontoren utomlands på respektive byrå. Man påstod att skikten där var mycket tydligare och att det fanns särskilda kanaler man var tvungen att gå via för att vidarebefordra information. Om man t ex gjort en revision var denna exempelvis tvungen att först granskas på botten och sedan framföras i ett PM till någon annan på avdelningen. Sedan skulle det sammanfattas eller utvecklas ytterligare innan det skickades upp vidare till nästa skikt, för att i sin

tur någon där skulle granska det och i slutändan skicka upp det till toppen. På ett sådant sätt menade man att hierarki kunde fungera som en bromskloss för innovation genom att tiden från idé till att faktiskt genomföra ett beslut blev längre än nödvändigt. Hemma i Sverige menade man att det var mycket mer öppet och att man kunde gå lite kors och tvärs utan att behöva tänka på att gå via formella kanaler. En viss hierarki ansågs fortfarande vara nödvändig för att det skulle finnas någon form av tydlighet, men den höga graden av autonomi menade man var en väldigt betydelsefull drivkraft för nya idéer och utrymmet för innovation. Rent generellt så fungerade det så att när en idé uppkom, antingen inom gruppen eller ute hos kunden, så kunde denna utvecklas på ett effektivare sätt genom att andras kompetenser, både från högre befattningar och från andra tjänsteområden, redan fanns inom gruppen. Efter denna bearbetning kunde man således framföra en mer utvecklad idé till respektive gruppchef än om man skulle skicka idén genom olika skikt. När idén framförts till gruppchefen påbörjades visserligen en mer tidskrävande bearbetning eftersom den skulle tas upp under kontorsledningsmöten, men man menade fortfarande att både stora kostnads- och tidsbesparingar gjordes genom att vara en platt och gruppindelad organisation.

Trots att stora tidsbesparingar gjordes genom att arbeta i grupp och inte genom hierarkiska skikt så menade fortfarande flertalet respondenter att den allra största bromsklossen för innovation var tidsbrist. Det primära målet på byrån var att genomföra sina uppdrag och uppfylla klienternas önskemål, och således ansåg man att fokus lätt kunde riktas bort från innovation och nytänkande. Ofta upptäckte man möjligheter när man var ute och levererade hos klienter, men hade sedan inte tid att utveckla och tillvarata dessa på ett önskvärt sätt. En delägare menade att det fanns oerhört många idéer som bara hängde i luften och inte bearbetades eftersom man helt enkelt inte hade tid och resurser till detta. Inom revisionsområdet menade flertalet respondenter att all tid gick åt att vara ute på klientuppdrag eller sälja in tjänster. Man hade inte tid att tänka innovativt och kände inte heller att man var tilldelad någon sådan roll. Just inom revision ansåg samtliga respondenter att regelverken och de lagstiftningar som fanns utgjorde en avsevärd bromskloss för innovation. Mycket av tidsbristen berodde på den strikt utformade metodik som man som revisor var tvungen att arbeta efter. Tillvägagångssätten för arbetsmetodikerna var bestämda redan på internationell basis och sedan hade man dessutom nationella lagar som ansågs inskränka på innovationsutrymmet. Respondenterna menade bl a att alla de mallar och långa checklistor som man hade utgjorde en bromskloss för innovation genom att man inte kunde arbeta så effektivt som man ansåg att det fanns möjlighet till. Trots att man i många fall inom lagens ramar var tillåten att korta ner arbetsprocesser så gjorde man inte detta p.g.a. att man på global nivå ville kvarhålla den kvalitetsstämpel som samtliga Big Four byråer utmärks av. Detta innebar att byråerna i global utsträckning vid flertal tjänsteärenden krävde att man följde checklistorna med så hög noggrannhet som möjligt. Denna kvalitetsstämpel, att bli reviderad av en Big Four byrå, ansåg respondenterna i den bemärkelsen utgjorde en bromskloss för innovation. Lokalt kunde man ofta anse att det var helt meningslöst att gå igenom de långa checklistorna punkt för punkt, särskilt i de mindre bolagen, och att detta gav upphov till den tidsbrist man ansåg hämmade

innovation. Respondenterna framhöll dock att det inte fick uppfattas som att de var pjäser utan någon som helst grad av autonomi. En senior utvecklade detta påstående genom att förklara att revisorer var suveräna i sin yrkesutövning genom att ingen kunde beordra en revisor att agera på ett speciellt sätt i revisionsfasen, utan att man själv kunde bestämma detta så länge man höll sig inom regelverken.

När det gällde själva arbetsmetodiken i grupperna menade respondenterna i stora drag att gruppmöten var ett väldigt bra forum för innovationsdiskussioner. Detta var i princip det enda formella tillfälle man hade då man satte sig ner och förde dialog om ny kunskap som tillkommit, och vad man kunde göra med denna. Dessa möten ansåg man dock kunde äga rum oftare för att öka mängden kunskap inom byrån. Ofta träffade man inte de övriga gruppmedlemmarna förrän i slutet av arbetsdagen eftersom man mestadels av tiden var ute på fältet hos klienter. Samtidigt menade respondenterna att man inte riktigt kunde anse att detta var en bromskloss för innovation eftersom just klientmöten och tid ute på fältet utgjorde den mest väsentliga kunskapskällan. Drivande och hämmande faktorer bland kunder och konkurrenter kommer av denna anledning att återges i nästa avsnitt.

4.4.3 Klienter & Konkurrenter

I makromiljön menade samtliga respondenter att klienter tveklöst var den främsta drivkraften för innovation, och att de kunde vara detta på både ett direkt och ett indirekt sätt. Med ett direkt sätt menade man att marknaden var behovsstyrd och att det som klienterna efterfrågade drev utvecklingen framåt. Klienterna kunde själva upptäcka brister och nya problem i sin verksamhet, vilka i sin tur kunde kräva nya typer av tjänster och lösningar. Ifall klienterna därpå vände sig till en byrå och var intresserade av en tjänst som inte fanns i byråns tjänsteutbud så försökte man självfallet utveckla denna genom att kombinera befintlig kunskap och kompetens som man hade inom byrån. Dessa tillfällen, då klienterna kom och tvingade en att se med nya ögon och hitta nya angreppssätt, menade respondenterna var en central drivkraft för innovation. Ofta gick det inte att finna tillfredsställande lösningar på klienternas problem inne på kontoret eftersom man först var tvungen att sätta in sig i klienternas verksamhet för att få perspektiv på vilka lösningar som kunde vara relevanta. På detta sätt menade man att det inte var resurseffektivt att försöka hitta nya tjänster åt klienter på kontoret, eftersom det var svårt att göra ett avvägande ifall dessa var applicerbara och höjde kundnyttan. Med klienternas indirekta bidrag som en drivkraft för innovation menade respondenterna det enkla faktum att klienter och deras verksamhet helt enkelt existerade och fanns tillgänglig för byrån. Genom att ha en bred klientbas och ständigt vara ute och arbeta i klienternas verksamhet fick man i sin yrkesutövning en mycket god insikt i hur saker och ting i dessa verksamheter fungerade och förhöll sig till varandra. Således kunde man även finna problem och nya behov hos klienterna som de själva inte var medvetna om. En respondent förtydligade detta genom att berätta att man på byråerna aldrig skapade några tjänster, utan att

dessa alltid uppkom från nya behov, vare sig dessa var direkta från klienten, eller indirekt och spontant upptäcktes av medarbetare från byrån när de var ute hos klienterna. Det var således viktigt att ständigt hålla sig ajour med vad som hände ute på marknaden och försöka se nya behov.

Innovationsarbetet på kontoret menade man handlade mest om att utveckla befintliga tjänster så att klienterna upplevde att de fick ytterligare kundnytta i tjänsterna. Denna synliggörning av kundnyttan var något flertal av respondenterna ansåg vara viktig att framföra till klienterna, så att tjänsterna inte endast skulle kännas som standardiserade. En respondent uttryckte det som att "varje klient är unik och har unika behov, därför är det viktigt att även de själva inser detta". Främst inom revisionsområdet ansåg man att klienterna kunde känna att byråerna endast tillförde en standardiserad lösning som kändes onödig, men som man var tvungen att ha enligt lag. I sådana fall var det viktigt att paketera om dessa tjänster så att klienterna istället upplevde de som någonting positivt som de hade nytta av. Innovation var inte någonting som man i detta hänseende uppfattade fanns närvarande. Själva revisionsprocessen var ingenting som intresserade klienterna, utan man var bara intresserad av att denna utfördes på ett korrekt sätt och till ett rimligt pris. Respondenterna menade att eftersom klienterna i många tjänsteutföranden inte hade något krav på att byrån skulle vara innovativ så hade man inte heller inom byrån lika starka incitament till att avsätta resurser för att få dessa tjänster att verka mer behäftade med innovation. Fokus låg istället på att få klienterna att se revisorn som en duktig person som kunde få deras verksamhet att gå framåt och hjälpa dem att hitta idéer inom deras verksamhet eller hitta problemområden och komma med förslag på stödjande företagssystem. En respondent förklarade detta som att man ville att revisorn även skulle fungera som en slags konsult som kunde verka inom revisionsnära konsultation. En sådan typ av revisor ansåg man var framgångsrik bland klienter eftersom relationen mellan byrån och klienten stärktes. Denna relation ansåg samtliga respondenter var central för att vidmakthålla en konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter.

Konkurrensen bland Big Four byråerna ansåg respondenterna var hård eftersom man i princip tillhandahöll likadana tjänster och riktade sig till samma klienter. En fråga som vanligen var uppe under intervjuerna var på vilket sätt man kunde urskilja sig från sina konkurrenter. Respondenterna ansåg att trots att man hade en väldigt liknande struktur, kultur och kunskapsbank, samt tillhandhöll liknande tjänster och arbetade inom samma regelverk, så kunde konkurrensfördelar uppnås genom att bygga unika och starka relationer med sina klienter. Inom exempelvis revisionsområdet menade man att när kunden valt en revisor så behöll man oftast samma revisor eftersom en personlig relation växte fram med tiden. Dessutom skulle man som klient gå miste om revisorns insikt i ens verksamhet, och i den bransch man var verksam inom, ifall man skulle anlita en ny vid varje mandatperiod. Genom att behålla samma revisor kunde således både viktiga tids- och kostnadsbesparingar göras för båda parter. Respondenterna menade att detta kunde utgöra en drivkraft för innovation på det sätt att man genom att ha djupa

relationer utvecklade ett bättre samspel med klienterna och kunde utveckla ett effektivare och skickligare sätt att angripa klienternas problem. Detta i sin tur ledde ofta till att man utvecklade ett mer innovativt tänkande och kunde finna behovsluckor i klienternas verksamhet och på marknaden. Den största differentieringsfaktorn byråerna emellan var således sättet man byggde relationer på, och inte genom att man var innovativ i själva tjänsteutbudet.

En annan fråga respondenterna fick angående deras externa omgivning var hur viktigt det var att vara först med att lansera nya tjänster och lösningar på marknaden, och ifall man på något sätt kunde skydda dessa mot den höga imiterbarheten som konkurrenterna kunde dra fördel av. Generellt menade man att det var svårt att hemlighålla tjänster när de väl blivit lanserade, men att det fortfarande var viktigt att vara i framkant och leda utvecklingen. Sådant som kunde hemlighållas var själva arbetsmetodiken och de processer som pågick inom organisationen och låg bakom de nya tjänsterna. Där menade man att man kunde vara innovativ i sitt sätt att angripa klienten, eftersom insynen för konkurrenterna var kraftigt begränsad.

4.4.4 Nätverk

Nätverket överlag värderades väldigt högt bland samtliga respondenter och det framstod som viktigt att medarbetare uppmuntrades till att bygga och bibehålla ett nätverk. En klar fördel i en stor Big Four byrå ansåg man var att det gick väldigt snabbt att etablera nätverk inom organisationen. Däremot verkade nätverket ha olika betydelse beroende på vem som intervjuades. Medarbetare med ett brett kompetensområde hade stor nytta av de specialister som fanns inom den egna organisationen. Att en bred kompetens var samlad under samma tak, menade man var en viktig grund för samtliga medarbetares förutsättningar att bygga nätverk. Respondenter med ett övergripande ansvar betonade nätverkets betydelse i högre grad. Dessutom betonade de även möjligheten att använda sig av människor på andra kontor och inte bara inom sin arbetsgrupp eller på det lokala kontoret. Respondenter inom företagsnära tjänster och consulting framhöll även att det egna företaget var en global aktör och att mycket information fanns att hämta från andra geografiska områden och de nätverk som man hade där.

Medarbetare som befann sig lägre ner i karriärstegen betonade det inre nätverket i samma omfattning, men pekade ändå på betydelsen av att det finns en öppen kommunikation i den direkta omgivningen. Här upplevdes främst förekomsten av gruppmöten som ett kommunikationsforum. Steget vidare kunde dock upplevas som längre. Information om problem hade en större förmåga att sprida sig längre ut i organisationen än nya idéer.

Även det informella nätverket hade en stor betydelse för många av respondenterna. Mycket av informationsutbytet skedde som tidigare nämnt i hissen eller under fikapausen. Att det var högt i tak på byråerna upplevdes även som en fördel när en medarbetare ville framföra något. Vissa

respondenter reflekterade även över betydelsen för externa relationer. I synnerhet var det relationen med olika kunder som byggdes upp och där man genom inarbetade klienter kunde nå ytterligare klienter. I vissa fall kunde även rekryteringar bidra med att ett nätverk byggdes upp genom att man t ex plockade folk från sina konkurrenter.

4.4.5 Erfarenhet

En viktig drivkraft för innovation ansåg respondenterna var erfarenhet och förmågan att förstå hur en verksamhets olika delar fungerade och förhöll sig till varandra. Denna förmåga ansåg man inte innehades av nyanställda eftersom dessa mestadels var förvirrande de första åren på byrån beroende på att dessa år var väldigt utbildningsintensiva och många nya intryck intogs. Respondenter från högre befattningar var väl införstådda med hur denna process gick till eftersom de alla själva fått genomgå den. En senior revisor menade att det tar ett halvt år som nyanställd att komma på vad det egentligen är man håller på med. Det tar ytterligare ett halvt år att se och förstå metodiken, och kanske ännu ett år innan man fått in praxis med t ex beskattningsrätt. Under denna tid var man ganska oförstörd och kunde komma med vilka idéer som helst. Ofta kom man dock som nyanställd med idéer som var ganska obetydliga i den bemärkelsen att de ofta inte gick att tillämpa eftersom regelverken inte tillät det. Kreativitetsgraden menade man handlade om att man tar in väldigt många intryck i början men att det tar några år innan man kan tillämpa det i praktiken. Respondenterna menade vidare att en större rotation i arbetet bidrog till att erfarenheten ökade genom att man breddade sin kompetens. Ett innovativt tänkande var således någonting som tog ett antal år att utveckla och krävde mycket erfarenhet inom olika områden.

5. ANALYS

I detta avsnitt kommer det empiriska materialet att analyseras utifrån den teoretiska referensramen och jämförelser mellan presenterade teorier och de empiriska resultaten kommer att göras. Våra resonemang gällande innovationsprocesserna på Big Four byråerna kommer att framföras och återkopplingen till syftet kommer att förtydligas. Genom utdrag från intervjuerna kommer en länk mellan empiriavsnittet och analysen att synliggöras och påvisa hur de olika delarna hänger samman.

Vi gick in med föreställningen att Big Four byråer, i egenskap av att vara PSFs, i någon bemärkelse måste vara innovativa för att kunna konkurrera inom revisionsbranschen, trots att denna bransch vanligtvis inte förknippas med innovation. Vårt antagande om detta uppkom till stor del av det aktuella lagförslaget angående slopandet av revisionsplikten. Vi förutsatte att en omvälvande förändring som denna skulle komma att fungera som ett kraftfullt incitament för att intensifiera innovationsarbetet och tvinga byråerna att i större utsträckning börja arbeta med tjänsteutveckling och försöka hitta nya innovativa sätt att konkurrera på. Det empiriska materialet påvisade istället att denna förändring inte i någon större bemärkelse hade någon inverkan på innovationsarbetet på byråerna. Detta gjorde att vi istället frågade oss vad som driver, respektive hämmar innovation på Big Four byråerna. Vad vi kom fram till kan sammanfattas med följande citat, taget från en senior respondent inom revision:

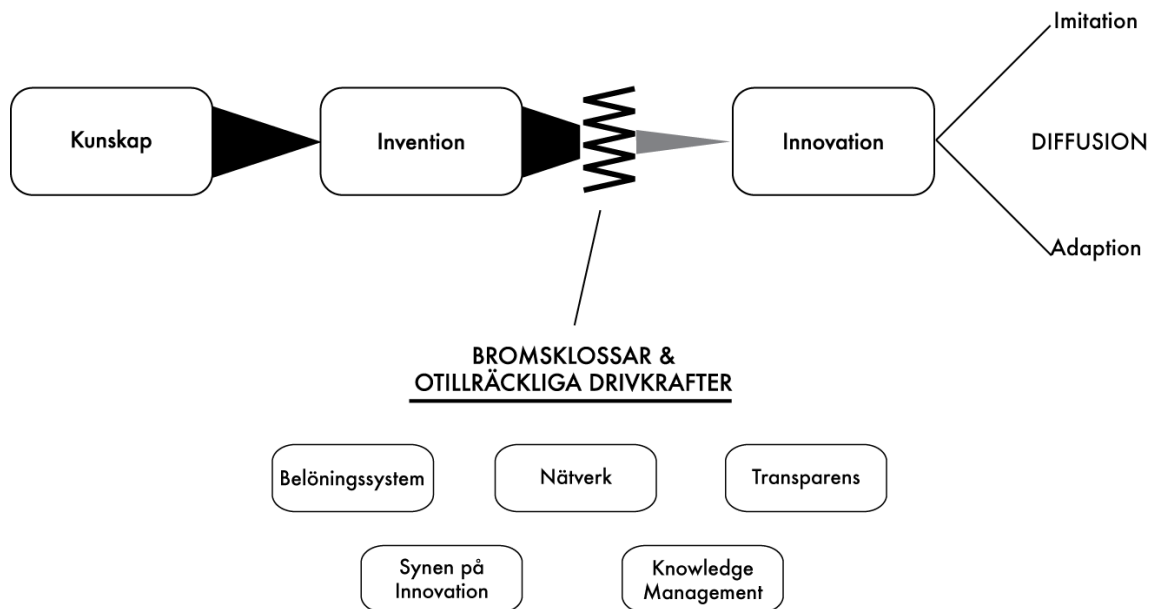
”... innovation är ju bara EN liten pusselbit”

Det finns otroligt mycket kunskap på en revisionsbyrå och man har en väldigt bred kompetens. Ny kunskap genereras både internt och externt, och nya kombinationer av denna kunskap leder till att ett stort antal nya inventioner uppkommer. Vad vi dock har upptäckt är att nästa steg i innovationsprocessen, vägen från invention till innovation, är behäftad med ett flertal element som gör att större mängden inventioner förblir inventioner istället för att utvecklas till något innovativt. Dessa element utgörs både av bromsklossar, vilka hämmar inventioner, och otillräckliga drivkrafter, vilka gör att inventioner inte får det stöd och den uppmärksamhet de behöver för att bli innovationer. Följande citat är från en senior manager inom consulting:

”Vi har hård konkurrens inom Big Four, även inom konsultverksamhet. Vi erbjuder likartade tjänster och vi måste kunna visa hur vi ska differentiera oss. Och en stor del av det har att göra med att vi är nytänkande”

En högre grad av innovation skulle sannolikt leda till att man blir mer konkurrenskraftig inom revisionsbranschen. De element som vi funnit främst ligger till grund för avbräcket i innovationsprocessen kommer att analyseras mer djupgående för att kunna förstå problematiken

bakom dessa och sedan kunna förklara hur man kan förändra och samordna dem så att de istället driver fram innovation i en större utsträckning. Resonemanget angående det huvudsakliga problemet i innovationsprocessen kan illustreras med följande modell, vilken är en modifikation av Grants innovationsprocess:



Figur 5. Modiferade modell av Grant (2005)

5.1 Knowledge Management och Kunskapsgenerering

Precis som Forstenlechner, menar ett flertal respondenter att man verkar i en kunskapsbransch och att individernas kunskap inom organisationen är vital för att kunna leverera ett bra resultat till sina klienter. I Sverige är kravet på vidareutbildning, per år i timmar räknat, för en revisor högre än för t e x jurister vilket pekar på att KM är en fråga som är av stor vikt för revisionsbyråer. Kunskapen i sig utgjordes delvis av den formella kunskapen i form av högskoleutbildning, interna kurser och seminarier, men vad som framhävdes mest var den tysta kunskapen som utgjordes av know-how och sådant som man endast fick genom att vara ute på uppdrag och få en känsla för problem och hur de skulle lösas. Respondenterna använde sig aldrig av ordet tyst kunskap men vi gjorde själva en tolkning utifrån den teoretiska referensramen kring vad som kunde kodifieras som tyst kunskap. Vad som upptäcktes i detta fall var att det saknas sätt att samla upp den tysta kunskapen på. Tillfällen som tyst kunskap diskuterades kring i en av byråerna var huvudsakligen över en fikapaus eller under andra informella händelser. En av respondenterna tillfrågades om man aktivt arbetade med att samla upp medarbetarnas förslag och kunskap kring nya idéer. Svaret på frågan var att man hade medarbetarsamtal två gånger om året men att man huvudsakligen berörde personlig utveckling snarare än företagsutveckling. Detta ger inga effektiva möjligheter

att överföra kunskap och en given kunskapsöverföringsprocess ligger långt bort. Vi vill t o m påstå att formell uppsamling av know-how i princip icke är existerande. Fördelar med att kunna dela med sig av den tysta kunskapen i organisationen är att den inte försvinner om personer som besitter kunskapen, skulle lämna organisationen. Istället för man över kunskapen, gör den kollektiv och formaliserar den. Med tanke på att byråerna har en viss personalomsättning försvinner det varje år kunskap som aldrig kan återskapas.

Respondenterna har talat väldigt lite om just den tysta kunskapen och hur man delar med sig av erfarenheter. Trots detta har man talat mycket om att det är svårt att vara innovativ om man inte har ca 5-6 års erfarenhet inom branschen. Om man inom byrån gör det klart och tydligt att det inte finns en möjlighet att vara innovativ utan gedigen erfarenhet, riskerar man då inte att kväva innovationsförmågan hos juniora medarbetare? Att fostra innovationsförmågan i ett tidigt stadium borde vara essentiellt om man önskar att denna förmåga ska existera längre fram i den enskilda medarbetarens karriär. Dessa två resonemang, att tydliggöra betydelsen av innovation och öka transparensen i innovationsprocessen, kommer att analyseras mer djupgående längre fram i analysen.

Värdet på den tysta kunskapen är svår att skatta men med tanke på att det ofta ligger decennier av lagrad kunskap hos seniora medarbetare är det troligt att det skulle kunna göras stora vinster genom att kunna kanalisera denna kunskap till juniora medarbetare, och även mellan olika affärsområden.

Den kodifierbara informationen som medarbetarna beskriver finns hos de både fallföretagen i databaser där man kan lagra information som kommer från specifika uppdrag eller kunskapsområden. Här beskrivs bl a projekt och tillvägagångssätt, både inom revision och consulting. Detta inte minst inom revision där dokumentering är ytterst viktigt och delvis reglerat av lagen. En svårighet med detta som en chef för Business & Customer Development talat om är att information som finns lagrad kan bli väldigt svår att hitta om man inte vet exakt vad man ska leta efter. Problematiken diskuteras också inom teorin när man talar om risken att bygga upp enorma databaser som sedan kostar mer tid och pengar än vad de faktiskt tillför i värde till organisationen⁷⁶.

Eftersom timtaxan för PSF förutsätter komplexa problem som ska lösas är det alltså till stort gagn om man kan skära ner tid som läggs på banala saker. I ett sådant fall bidrar effektiv KM hantering till att minska ledtider och skapa en högre verkningsgrad för firman. Inte minst är detta också viktigt för kunden eftersom tid ofta är en viktig faktor när det kommer till valet av vilken revisionsbyrå som ska väljas.

⁷⁶ Yasar F. J., "Knowledge management: learning for organisational experience". Managerial Auditing Journal, 2002

5.2 Tjänste- och Processinnovation

Att utveckla medarbetarens specialistkompetenser anser man utvecklar byrån på bästa sätt. Alltså finns det ingen omedelbar fokus på innovation utan man ser snarare bidragande inventioner som något som är ”bra men inget som förväntas av en”

I hög utsträckning finns det koppling mellan processinnovation och tjänsteinnovation. Inom PSF uppstår nya tjänsteområden ofta ur befintliga tjänsteområden, där de fått en hög tillväxt under kort tid. Faktorer som inverkar för att driva både process- och tjänsteinnovation vidare är snarlika och det kan ofta dras paralleller kring båda fenomenen med analysverktyg tillämpad för en av innovationstyperna. Inventionsstadiet är i princip identiskt. För att undersöka om man arbetar med tjänsteinnovation aktivt och prioriterar området har vi valt att belysa frågan kring first mover advantage. Med tanke på att samtliga Big Four byråer har tjänster som löser samma/likartade problem hos kunden så har vi gjort antagande att man tittar mycket på vad de övriga konkurrenterna gör och härmar varandras tjänster (även om det kan finnas en viss skillnad i affärsstrategi). Därför har vi ställt frågan om det fanns någon fördel att bygga upp tjänster före alla andra som ändå riskerar att imiteras av de övriga tre byråerna. Här menade en senior manager inom consulting:

”... det finns en fördel om du är ute först men då måste du ha något gediget att komma med också.”

Frågan man kan ställa sig då är om man inte vågar gå ut med nya produkter med risken att solka sitt så viktiga rykte, som Löwendahl påpekade var en framgångsfaktor för en PSF i The 5P's⁷⁷, om den nya tjänsten inte håller måttet. Vad som är direkt kopplat till detta är också att utveckling av tjänster tar tid och om innovation inte belönas så finns det risk för myopia, d v s att man plockar hem kortsiktiga vinster ur nuvarande tjänster till nackdel för investeringar som skulle kunna ha gett högre vinster i framtiden. Eftersom innovation är förknippat med risktagande kan det ha sin förklaring i att Big Four byråer är riskaversa; man vill inte råka ut för byråjäv, det är viktigt att hålla sig inom lagens ramar och återigen vill man inte riskera sitt goda rykte.

Även om man är medveten om imiteringsproblemet tycker man att det är viktigt att vara innovativ. En senior manager inom revisionsnära företagstjänster resonerar kring imitation av tjänster, byråerna emellan:

”Om sen det efterapas eller kopieras så är det ändå, det är en kopia. Det gäller ju all produktutveckling i alla branscher, tror jag, att det är alltid bäst att vara först.”

⁷⁷ Löwendahl, B. Strategic management of professional service firms, 3rd Edition”. Copenhagen Business School Press, 2005

Både ovanstående och nedanstående citat, av en senior medarbetare inom revision, bekräftar bilden att man inom Big Four byråerna anser att innovation är en viktig faktor för framgång trots att det finns en risk för imitation:

”... ett företag som visar att det är aktivt och innovativt, det är klart att man vill hänga på dem.”

Innovation är viktigt även om det inte är utveckling av nya tjänster och processer som man huvudsakligen talar om när man syftar på innovation. Dock verkar det finnas ett gap mellan vad som uppfattas som innovation av respondenterna och vad som faktiskt kan kännetecknas som innovation. Detta eftersom ett flertal respondenter ofta uppfattar små inkrementella förändringar med liten påverkan på processeffektiviteten som innovationer, när det i själva verket är processförbättringar man egentligen talar om.

Processförbättringar inom våra fallföretag sker ofta slumpmässigt och genom upptäckter som man stöter på i sitt dagliga arbete. Därefter sker lite av en trial-and-error process, vilken sedan avgör om det var en förbättring eller inte. För att kunna initiera en processinnovation bör man ta ett steg tillbaka, ifrågasätta sina tjänster och aktivt diskutera vad som kan göras bättre, samt om det går att göra på ett annat sätt. Detta sätt att arbeta med processinnovation är kopplat till double loop learning. Att ifrågasätta sitt eget verksamhetsområde blir troligtvis svårt men eftersom det finns ett flertal olika affärsområden inom Big Four byråer skulle man kunna låta dessa utvärdera varandra med de olika kompetenser och föreställningar som finns.

Kanske är inte problematiken inom revision att man inte har möjligheter att vara innovativ utan att man har en föreställning om att det inte går att vara innovativ inom området. Processinnovation i dess rätta bemärkelse kan vara mer avancerat och begränsat inom revision, men det finns ju inga hinder för att göra organisatoriska eller metodmässiga processinnovationer så länge det faktiskt är som så att man håller sig inom lagens ramar. Processerna skulle kunna kopplas till sättet att använda databaser, utnyttja kompetens inom företaget eller utbildningsfrågor. De största möjligheterna kan m a o finnas inom den interna processutvecklingen och behöver inte nödvändigtvis göras inom den begränsade boxen som lagen utgör.

När vi började fråga i vilken utsträckning man arbetade vidare med inventioner som uppfattas från fältet svarade två respondenter på senior nivå inom revision på följande sätt:

”På mikronivå finns det nog inget strukturerat arbetssätt, och på lite högre nivåer så finns det ju nån som är ansvarig för att utveckla teknikprogram och metodik, och någon är ansvarig för något annat. De kanske lite då och då har brainstorming?”

”Alltså jag är inte så mycket innovatör. Det är inte så att jag hittar på nya tjänster, det är för tidskrävande.”

Uttalandena belyser ett övergripande problem som vi uppmärksammat. Det finns inga förväntningar på att man måste eller bör vara innovativ. Rollen som innovatör är inget som man tar på sig självmant eftersom det finns en uppfattning att de som arbetar med metod- och tjänsteutveckling är de som ska arbeta med innovation. Själv förväntas man göra det man är bäst på: sälja och utföra konsult/revisionstjänster. Samtidigt menar Desouza att idégeneratorn ofta är någon inom organisationen som inte har som huvuduppgift att arbeta med innovationer, vilket skulle förstärka bilden av att invention sker på gräsrotsnivå⁷⁸. Uttalandena kan också uppfattas som en motsägelse eftersom respondenterna berättar att de flesta idéer och tankar (inventioner) som man har, dyker upp när man arbetar med kundens problem. Detta leder oss till att diskutera kundrelationen och den problemlösande inställning som finns på Big Four byråer. Man är ytterst kunddriven och oftast pressad av att hinna klart med projekt som inte sällan överbearbetas för att hinna klart. Det finns helt enkelt inget utrymme att lägga på att fånga upp och exploatera alla de idéer som uppkommer. Därav kan det komma sig att det är vanligare med inkrementella förändringar som går under processförbättringar snarare än processinnovationer och nya tjänster. Det är svårt att säga som utomstående att "det är bara att ta sig tid". Däremot handlar det om prioritering och vad som uppfattas som viktigast för organisationen. Problemet går att koppla till Icarusparadoxen eftersom man blir så fokuserad på kunden att man glömmer att utveckla den egna verksamheten som i slutändan är kopplad till att man överhuvudtaget existerar och har kunder⁷⁹. Eftersom samtliga byråer, på ett eller annat sätt, arbetar med globala kunskapscentra som arbetar med t ex global metodutveckling så borde det finnas goda möjligheter att ta upp denna typ av frågor på nationell nivå när inventioner inte kan tillämpas globalt p g a regelverken. Dock saknas denna typ av innovationsnätverk som fångar upp nya idéer från fältet. Utbyten av inventioner och liknande upptäckter som diskuteras på nationell nivå kan bidra till ökat nätverkande och en ökad förmåga att exploatera inventioner till innovationer.

5.3 Transparens

Kunskap finns bland medarbetarna, och det finns mycket av den, vilket bidrar till att nya inventioner ständigt uppkommer. Problematiken uppstår när en invention ska vidareutvecklas, eftersom denna i princip aldrig kan bli en innovation utan att involvera medarbetare från högre befattningar, eller utan sponsorerers samverkan, såsom Desouza beskriver det⁸⁰. Vårt resonemang kring transparens har haft sin utgångspunkt i ett intresseväckande uttalande som gjordes av en senior manager, verksam inom consulting, på en av byråerna:

"Det vore bra om vi gjorde det mer transparent hur nya idéer leder till utveckling och framgång för byrån"

⁷⁸ Desouza, C. K. Et Al., "The five stages of successful innovation", MIT Sloan management review, 2006

⁷⁹ Miller (1992) i Heracleous, L. "Strategy And Organization: Realizing Strategic Management", Cambridge University Press, 2003

⁸⁰ Desouza, C. K. Et Al., "The five stages of successful innovation", MIT Sloan management review, 2006

Vi anser inte att själva vidareutvecklingen av en invention inte alltid är problemet, utan det faktum att man som medarbetare och idégenerator inte riktigt vet vad som händer med ens bidrag. En junior inom revision uttalade sig om detta på följande sätt:

”... till närmsta chef så är det inga problem, utan där är det väldigt positivt. Sen till nästa nivå, där blir ju inte vi involverade, utan där tas det ju i kontorsledningsmöten”

Ifall en medarbetare utesluts från de senare faserna i innovationsprocessen, eller i många fall inte ens får kännedom om var ens invention befinner sig i denna process, riskerar denne att rikta bort fokus från nytänkande och således i mindre omfattning bidra till innovationsarbetet inom organisationen. En förändring för att åtgärda denna företeelse är nödvändig eftersom man annars riskerar att få en allt för inskränkt syn på innovation bland medarbetarna och eventuellt gå miste om de konkurrensfördelar man på byråerna anser uppkommer genom nytänkande och innovation.

Genom att öka transparensen i innovationsprocessen skulle medarbetarna tydligare se hur deras idéer utvecklas och sprids allt mer i organisationen, vilket skulle fungera som en drivkraft för nytänkande genom att man i större utsträckning känner sig delaktig i byråns tillväxt. En tydlig länk mellan nytänkande, och de resultat som detta nytänkande utmynnar i, menar vi således borde upprättas för att öka motivationen kring idégenerering i byråerna. En sådan länk skulle kunna vara att man konstruerar en databas utformad enbart för idéer där samtliga medarbetare kan lägga in idéer och reflektioner kring vad som t ex kan göras mer effektivt i arbetsmetodiken, vilka nya behov man anser ha uppkommit på marknaden eller aktiviteter på byrån man anser vara bristfälliga och behöver stödjas internt. Dessa idéer blir således synliggjorda för samtliga inom organisationen och vem som helst kan därefter gå in och utveckla dem. Databasen skulle vidare kunna visa i vilken fas de olika idéerna befinner sig i, uppdelade efter den femstegsmodell som Desouza beskriver⁸¹. Stegen skulle dock vara annorlunda ifall det rörde sig om en processinnovation, eftersom sådana innovationer snarare implementeras än kommersialiseras. En processinnovations sista steg skulle således istället röra sig om nationell eller global implementering av processinnovationen inom respektive byrå. Denna uppdelning i olika steg menar vi på ett verkkningsfullt sätt skulle öka transparensen för innovationsprocesserna på Big Four byråerna, vare sig det rör sig om en tjänste- eller processinnovation. En sådan transparens skulle sannolikt leda till att man i sin yrkesutövning i en större utsträckning börjar komma med förslag och idéer som bidrar till byråns innovationsarbete.

⁸¹ Desouza, C. K. Et Al., “The five stages of successful innovation”, MIT Sloan management review, 2006

5.4 Synen på innovation

En stor del av problemet i innovationsprocessen menar vi ligger i den syn man har på innovation inom Big Four byråerna. Den självbild man idag har av branschen och den egna organisationen associeras inte med innovation, utan präglas istället av en stark fokus på att sälja in tjänster hos klienter. Man förväntas helt enkelt inte att vara innovativ i sin yrkesutövning. Vanligen kommer man in som ung, direkt från universitetet och förväntas lära sig och få branscherfarenhet i några år innan man kan tänkas tillföra något innovativt. Detta är en föreställning som delas av både seniorer och juniorer, och detta resonemang styrks med hjälp av nedanstående utdrag från några av våra intervjuer:

”... Sen är det ju i många fall viktigt att man har jobbat inom företaget och har erfarenhet av hur saker och ting fungerar, för att kunna hitta på något nytt. Är man helt nyanställd så är det ju kanske svårt, då är man mest förvirrad.”

”... du kan väldigt lite om branschen, och de saker man tycker borde förbättras, det är oftast sådant som kanske inte kan förbättras, för du måste uppfylla de där kraven [...] Nyanställda kommer ofta med mindre grejor; måste jag fylla i alla papper, kan jag inte göra så här istället? Man tycker det borde gå snabbare och att det inte finns någon logik i det. När det kommer till lite bredare saker som att sälja in tjänster och att vara innovativ på marknaden så är det definitivt högre upp. Då har man mer erfarenhet med kunderna.”

”Jag är inte den personen som förväntas uppfinna massa saker”

En självbild som denna fungerar som en bromskloss för innovation eftersom man inte värderar innovation som något essentiellt för organisationen. Det finns inte tillräckligt med interna stöd som gör att man i ett initialt skede, dvs. när man kommer in som nyanställd, får innovation i åtanke. Problematiken grundar sig således i den kulturella kontexten eftersom man insocialiseras till att fokusera på klienter och på att leverera uppdrag. Självfallet kan man inte som nyanställd omgående bidra med inventioner som leder till innovationer av kraftig kalliber, utan vad vi framhåller är att man fortlöpande måste synliggöra förekomsten av innovation och påpeka betydelsen av denna för byrån. Ett sådant agerande behövs för att man ska frambringa starkare associationer till innovation och förstå att man är en del av de innovationsprocesser som äger rum i organisationen.

En högre transparens skulle i denna mån även vara fördelaktig på det sätt att innovation tydliggörs på högre nivåer i organisationen och således uttrycker sig som något centralt och framstående i organisationen. Kultur är något mångtydigt och svårtolkat i sig, men genom att signalera att innovation är eftersträvansvärt, i synnerhet från högre befattningar, förstärker man bilden av att innovation är något alla aktivt förväntas att främja, och inte endast något som

förväntas uppstå av sig själv, eller på någon enskild organisatorisk enhet. Många av respondenterna som vi intervjuade ansåg att man hade för få formella interaktioner där diskussioner om nytänkande och innovation kunde ta plats. Följande citat är både från en junior inom revision och från en senior manager inom consulting:

”Jag är inte medveten om något innovationsforum i Sverige i alla fall.
Kanske att det finns globalt men inte i Sverige.”

”... kanske att man skulle kunna ha ett mer formellt forum om innovation inom företaget... vi pratar väldigt mycket internt om nytänkande och utveckling. Men vi har inte ett formellt forum men jag tycker att det skulle vara ett bra sätt att göra det mer formellt.”

Gruppmöten är ett väldigt bra forum för de här diskussionerna inom gruppen. Tyvärr är vi ju ute hos kunder 99 % av tiden så ofta ser man kanske inte de andra gruppmedlemmarna förrän klockan sju på kvällen. Gruppmöten är egentligen det enda forum vi har där vi sitter ner och saker och ting kommer upp. De sker ju kanske tre gånger per halvår, så man skulle ju kunna ha såna oftare”

En avsaknad av formella kanaler för innovation är befintlig och vi menar att det således finns ett behov av att upprätta ett innovationsforum. Denna väldigt lättimplementerade typ av signalering skulle göra att man i större utsträckning tillvaratar inventioner, eller åtminstone påvisa betydelsen av att hålla diskurser kring innovation och nytänkande. Vidare borde man dessutom omfördela resurser så att man kan ha gruppmöten i större utsträckning, vilket även bättre skulle åskådliggöra betydelsen av innovation. Här möts man omgående av en ny problematik genom att man tvingas göra ett avvägande angående tidsfördelningen mellan tid för klienter och tid för reflektion och nytänkande. Tidsperspektivets inverkan på innovationsprocessen kommer av denna anledning diskuteras längre fram i analysen.

5.5 Belöningssystem

Ett problemområde som direkt är kopplat till den låga graden av transparens är att man inte belönar idéer och nytänkande genom konkreta belöningssystem. En senior inom revision har uttalat sig om detta på följande sätt:

”... det finns ju inget konkret belöningssystem. Det är liksom olika bitar som spelar in. Det konkreta belöningssystemet är att man får provision på egna kunder. Det är liksom sälj som premieras.”

Följaktligen kan man fastställa att fokus på klienten överträffar det fokus man har på nytänkande och innovation. Samtidigt ställer vi oss frågan; varför belönas inte nytänkande i större utsträckning? PSFs, och därmed även revisionsbyråer, kännetecknas av att intrinsiska belöningar,

sådana som Merchant Van Der Stede talar om⁸², fungerar som kraftigare incitament än monetära belöningar. Dessutom har man i denna typ av professioner ofta en individuell, inneboende drivkraft/styrform, som gör att man vill prestera och tillföra något till organisationen.

Vad man istället för konkreta belöningsystem har talat om är en karriärstege där man blir befördrad utifrån hur mycket man bidrar till byråns tillväxt. Nedan följer några uttalanden från olika senior managers verksamma inom revision, consulting och revisionsnära företagstjänster:

”... är man den som är med och försöker att ta fram någonting och sådär...
så inser man ju att det är en person som bidrar aktivt till någonting”

”Vi är ett kunskapsföretag och ett tjänsteföretag där vi ska hjälpa våra kunder att bli bättre inom de områden som de verkar i [...] Karriärutveckling är beroende på det sättet att man jobbar på ett sätt, får ut bättre tjänsteerbjudande och gör det på ett mer kreativt sätt. Om du inte gör det, då gör någon annan det och får andra karriärmöjligheter.”

”Vi har utvecklat karriärstegen... det är ingenting som jag
upplever hämmar innovationslusten.”

Vi anser att karriärstegen är en viktig drivkraft för innovationsprocesserna på byråerna, men samtidigt menar vi att karriärstegen är behäftad med en mångtydighet. Hur kan man belöna någonting som inte syns i tillräcklig utsträckning? Ifall man bidrar med en väldigt bra invention, och denna sedan utvecklas till en innovation som ökar tillväxten för byrån, hur kan man bli premierad för detta när det inte finns en tydlig transparens mellan idégenerering och de resultat som denna utmynnar i? Man talar på byråerna om att det är väldigt högt i tak och att man arbetar i en platt organisation, men följande citat gör att vi ställer oss väldigt kritiska till var inventionerna tar vägen efter att de vidareförmedlats:

”I vår grupp är det väldigt högt i tak och vår gruppchef tar emot förslag
... där upplever jag absolut inga bromsklossar”

”... Har man en bra idé så spelar det nog ingen roll, då kan man ju säga det till sin chef eller till dem på en annan våning eller nåt sånt där. Det är ju väldigt högt i tak så egentligen.

Man kan gå till vem som helst och prata och bolla någon idé som man har.”

”Man kan mycket väl gå in och fråga en delägare någonting”

⁸² K.A Merchant & W.A. Van der Steede, “Management Control Systems”, Prentice Hall, 2003

Vårt resonemang bygger på Desouza et al och Galbraiths teorier om att det vid något tillfälle måste tillkomma en inflytelserik medarbetare på någon högre befattning som tar sig an en idé, eftersom idéer behöver en sponsor. Utifrån vårt empiriska material kan man utläsa att det är väldigt fritt att kunna gå in till delägare och komma med idéer, men vi har även märkt att det ofta även är här som idégeneratorns inblandning i innovationsprocessen upphör. Denna problematik gör att man måste öka transparensen för att kunna belöna individer för deras input. Eftersom sponsorn är den som vidareutvecklar eller inkorporerar inventionen råder stor risk att idégeneratören inte blir premierad för sitt initiala bidrag och således inte blir motiverad att påbörja nya innovationsprocesser i framtiden. Nedan följer ett citat från en partner på en av byråerna:

”Vi har inget konkret belöningsystem gällande nya idéer på vår byrå eftersom våra anställda skulle gå och hålla inne med idéer och inte tala om dessa till resten av organisationen. Man vill ju inte att någon ska ta ens idé och bli belönad för den när det är man själv som kommit på den”

Detta uttalande gör att vi har starka skäl att tro att byråerna valt bort individuella belöningsystem för idégenerering på grund av rädsla att hämma idégenerering. Rädslan infinner sig i detta fall eftersom det inte finns tillräckligt med transparens för att avgöra vem som står bakom en idé. Det finns således risk för att premiera ”fel” personer, och att missnöje uppstår bland dem som står bakom idéerna. Detta stödjer vårt resonemang kring att ökad transparens skulle möjliggöra ett ickemonetärt belöningsystem där den enskilda individen belönas för att ha framfört en idé genom att klättra ytterligare i karriärstegen. Genom ökad transparens kan alla som varit delaktiga i innovationsprocessen bli belönade, och således blir risken att en medarbetare håller inne med idéer minimerad.

Vårt resonemang påvisar även att man trots hög grad av autonomi ändå måste gå via specifika kanaler för att få genomslag med en idé och få den att komma högre upp i organisationen. Utav denna anledning kommer således betydelsen av nätverk analyseras mer djupgående i nästa avsnitt.

5.6 Nätverkets Inverkan på Innovation

Respondenternas resonemang kring nätverk bekräftar många föreställningar av dess betydelse, men ger även en del intressanta bidrag som är relevanta för diskussion. Betydelsen av nätverk är förvisso entydigt för samtliga respondenter men däremot skiljer synen på nätverkets betydelse mellan olika nivåer inom revisionsbyråerna. Högre upp i byråernas organisation finns det större möjligheter för att skapa, underhålla och framförallt utnyttja sitt nätverk. På lägre nivåer förekommer också nätverk men i mindre omfattning och de är dessutom inte lika relaterade till den position man besitter. Dessa definieras mer som en samling kontakter som har uppstått både privat och professionellt. Främst beror detta på tidsramen under vilken en individ har haft möjlighet att upprätta sitt nätverk. En person med 20 års arbetslivserfarenhet har rimligtvis mer

utvecklat nätverk än någon med mindre arbetslivserfarenhet. Emellertid finns det större förutsättningar för nya medlemmar på en byrå att etablera nätverk än de som existerar idag.

För att skapa sådana förutsättningar krävs en aktiv insats från ledningen för att uppmuntra till nätverksbyggande. En sådan uppmuntran från ledningsnivå är idag inte identifierad och delvis beror det på att man på en Big Four byrå jobbar väldigt självständigt. Även om medarbetarna jobbar i team och stödjer varandra finns det en stor tillit mot den enskilda individen och dennes förmåga till att applicera sina kunskaper för organisationens bästa. Denna tillit är en stor del i den kultur som generellt råder inom revisionsbyråer, men när det kommer till nätverksfrämjande måste ledningen vara mer aktiv i denna process. Anledningen till detta beror på att den nuvarande nätverksstrukturen inte stödjer ett önskat nätverksbyggande för organisationernas individer.

Nätverk inom Big Four byråerna är tydligt samstämmiga med vad som i teorikapitlet beskrivs som modular response och används ingående i team för att lösa specifika problem för en kund. Även om strukturen i ett team är olika, finns det alltid vissa förhållanden som är generella för alla uppdrag. En senior inom revision beskriver nätverksstrukturen enligt följande:

”Behöver man skatt på sina kunder så anlitar man ju någon på skatt naturligtvis och behöver man redovisningstjänster eller annat så anlitar man ju företagstjänster t ex. Man tar ju så klart nytta av de affärsområden som finns.”

På revisionssidan är det dels faktum att det alltid finns en påskrivande revisor som är mer eller mindre delaktig i revisionsarbetet men som alltid har ansvaret för påskrivning. På vissa byråer har vissa arbetstitlar i team alltid en given position. Ett exempel på detta är förekomsten av partners som gruppleddare oavsett uppdrag. Dessa givna roller är det som främst utmärker förekomsten av nätverk med inslag av modular response. Det ska dock tilläggas att inslaget av modular response nätverk är vanligare på en byrå framför en annan. Det förekommer alltså team som är mindre fokuserade på formella roller och mer på vilken expertis som varje individ bidrar med till gruppen. Rollens betydelse för att förmedla information och ta beslut är dock fortfarande i en tydlig fokus även på de byråerna. Anledningen till att modular response nätverk förekommer på revisionsbyråer tycks vara att det fyller funktionen av en god kompromiss mellan rutinarbete och specialisering till olika kunder. Tydliga roller och expertis underlättar för den övergripande strukturen och informationsvägarna när man bearbetar en klient. Det tydliggörs enklare var olika kompetenser förekommer och var man hittar lösningar på olika problem och i olika lägen. Dock är denna typ av nätverk inte en god grund för att främja innovativt tänkande på individnivå. På de undersökta byråerna förekommer det mer sällan att man sprider kunskap utanför ett specifikt uppdrag eller ett kontor. En väsentlig orsak till detta är att PSFs genererar en så stor och spridd mängd kunskap att det upplevs som nästintill omöjligt att kunna kanalisera och sprida denna utanför ett mindre nätverk. En partner konkretiserar problemet genom att säga:

”Det finns hur många idéer som helt inom organisationen, men de är så många att det inte finns tid och resurser till att vidareutveckla alla.”

Iakttagelsen om förekomsten av modular response nätverk skiljer sig från var teorin generellt placerar en PSF, nämligen inom customized response. För att främja en högre grad av individuell kunskapsspridning inom en revisionsbyrå ter det sig betydligt mer förmånligt att försöka främja nätverk som betonar customized response. Är detta en lösning som gynnar företagets verksamhet som helhet? Nej, inte i den meningen att den underlättar metodiken kring problemlösningen och det resultat som levereras till kunden. Däremot kan den ha en extremt stor kraft när det kommer till den individuella utvecklingen och individens eget skapande av nätverk, samt främjandet av sina egna idéer och kunskap; på alla nivåer inom företaget. Denna typ av nätverk premierar samarbete i högre grad och framförallt decentraliserar den beslut och informationstillgång. Detta stämmer bättre överens med den kultur som råder inom revisionsbyråerna och det ledarskap som betonar individens självständighet. Främjande av customized response nätverk kan ske på olika sätt men det måste komma av ett initiativ på ledningsnivå. Det är bara ledningen som kan arbeta övergripande med att öka förutsättningarna för att denna typ av nätverk ska kunna uppstå på bredare front. Genom att ge bättre förutsättningar för individer att etablera kontakter på olika nivåer, kan stora revisionsbyråer nyttja den informella kommunikationen och dess globala storlek. En åtgärd för att bygga upp formella strukturer där idéer och projekt bedrivs och får feedback från olika medlemmar, är ytterligare en handling för att främja nätverkets betydelse. Uppmuntrande av denna typ av nätverk och kompletterande funktioner är inte bara en stödjande funktion för att öka kunskapsgenerering, utan kan även bidra till att driva inventioner vidare och kanalisera goda idéer för slutlig implementering av en innovation. Att skapa bättre förutsättningar för nätverksskapande är alltså en extremt viktig ingrediens för att öka innovationsgraden i en Big Four byrå.

5.7 Klientfokus

Det uppenbara klientfokus som finns på de undersökta byråerna har lämnat en del intressanta iakttagelser som kan relateras till innovationsbegreppet. Först och främst är det intressant att se hur klientfokuserat man arbetar inom revisionsbyråerna och hur detta påverkar innovationsprocessen. En senior inom revisionsnära företagstjänster beskriver klientfokus på följande sätt:

”Kunden vill ha en bra produkt, och kunden vill ha leverans i vettig tid. All erfarenhet som jag har handlar om att leverera i rätt tid och en bra produkt.”

En annan senior inom revision beskriver att klienten inte ser innovation utan är mer intresserad av att se resultat:

”De är mer intresserade av att man förstår deras business och kan komma med kloka förslag när man är där.
[...] En duktig revisor är en bra säljare på något sätt, annars skulle han aldrig haft de kunder han har.”

Relationen till kunden är A och O enligt majoriteten av respondenterna och ses som en betydande framgångsfaktor. Dock medför en hög klientfokus även en viss problematik eftersom det leder till att andra aktiviteter kommer i skymundan, som hade kunnat ge en ytterligare dimension till klientrelationen. Revisionsbyråer utför arbeten för kunder i projekt som avlöser varandra konstant. Under denna tid lämnas således inget utrymme för reflektion av nya upptäckter man påträffat. När respondenterna talar om klientfokus och vad klienten vill ha är det inte innovation, utan utförandet som är den viktigaste ingrediensen. En klient anlitar inte en byrå för att utföra en viss tjänst eller p g a. det finns en unik tjänst i deras utbud. Klienten vill ha en revisor som inger förtroende och som denna kan bygga en relation till. En sådan relation tar dock oerhört mycket tid i anspråk och lämnar inte mycket tid för reflektion och att utveckla problem som dyker upp i arbetet. Dels eftersom att all tid går åt till att leverera till en klient innan en specifik deadline, men även för att ett projekt följs direkt av ett nytt åtagande. När ingen tid finns för reflektion och utveckling av problem, kan det inte heller uppstå en tankeprocess som i slutändan kan leda till en innovation. På frågan om varför tiden inte räcker till svarar en senior:

”Det är för att jag är så upptagen med mina kunder. Då är det klart, då försöker jag sälja in de tjänster som redan finns.”

Att sälja in tjänster som redan finns till en klient är ett sätt att stärka sin relation med klienten, men har även en annan sida som speglar förhållandet till tjänsteutveckling. Big Four byråernas närhet till varandra medför att de erbjuder ett liknande tjänsteutbud. Även nya tjänster som tillkommer snappas upp av konkurrenterna och medför en hög imiterbarhet på den marknad där revisionsbyråerna verkar. En byrå som inte följer konkurrentens utveckling riskerar att hamna i strategic drift. Att imitera sina konkurrenter är alltså en nödvändighet för att inte hamna på efterkälken. Det finns emellertid även risker med att vara aktiv, komma på nya förslag och hoppas få ett first mover advantage. En ny tjänst imiteras snabbt av andra aktörer, men alla stora revisionsbyråer har dessutom samma strategic window. Med andra ord har alla samma anledning för att inte gå in först på ett område. Företagens rykte och storlek ger dem istället bättre förutsättningar för att gå in lite senare och göra en bättre tjänst, samtidigt som de inte riskerar att sätta sitt varumärke på spel. Då är det bättre att satsa på att sälja in de tjänster som redan finns och stärka relationen med klienten. Istället satsar man på processförbättringar som underlättar arbetet för klienten. Dessa inkrementella förändringar är mindre synliga utanför organisationen och därmed svårare att imitera för konkurrenterna. Även om det förekommer innovation på Big Four byråer, är intresset för att utveckla nya tjänster mindre än att stärka relationen med sina klienter. Mer innovationer skulle således kunna stärka relationen med klienten, men istället använder byråerna andra medel eftersom att ovan nämnda förhållanden i branschen existerar.

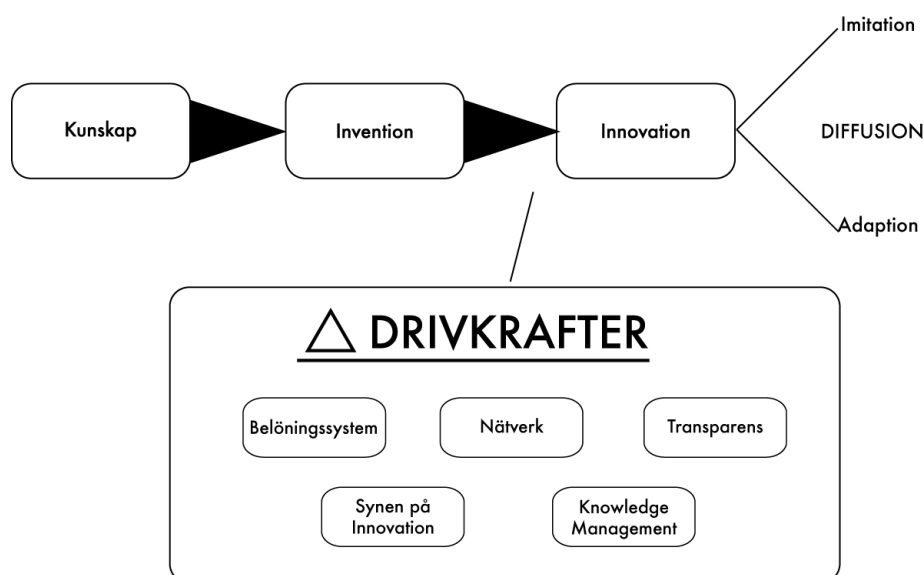
Utav denna anledning uppstår en situation som i det närmaste kan beskrivas som ett Moment 22. Innovation, som egentligen borde leda till en starkare relation med klienten, blir lidande på grund av att det finns en hög säljfokus. Detta kan uppfattas som väldigt paradoxalt, eftersom det är just denna säljfokus som har som syfte att skapa starkare relation med klienter. Kort kan man säga att man inte ser skogen för alla träd. Utav denna anledning blir kundrelationen i sin utformning en otillräcklig, t o m hämmande, drivkraft för innovation.

Samtliga element som analyserats i uppsatsens analysavsnitt är väsentliga i Big Four byråers verksamhet och således är det viktigt att kunna samordna dessa på ett sådant sätt att de driver fram innovation i större utsträckning, eftersom en hög grad av innovation skulle innebära att man blir mer konkurrenskraftig på revisionsbranschen.

6. SLUTSATS

Utifrån våra empiriska iakttagelser och den teoretiska referensramen kommer vi nedan att redogöra för våra viktigaste rön som diskuterats i analysen.

Strukturen i slutsatsen är baserad på idén att det krävs kunskap för att kunna framkalla inventioner. Detta är något som våra respondenter framhöll som viktigt för att nya idéer ska uppstå. När inventioner väl uppstår så krävs det att dessa går vidare in i innovationsprocessen för att en innovation ska kunna uppstå. I analysen diskuterades faktorer som antingen driver eller hämmar innovation. Båda delarna är aktiva efter att en invention uppstått men har i förlängningen även påverkan på graden av inventioner som uppstår. Målsättningen för en byrå bör vara att omvandla bromsklossar från något som hindrar innovation till något som verkar främjande för innovationsförmågan. Element som varken är drivande eller hämmande har upptäckts i analysen. Dessa element har snarare beskrivits som otillräckliga drivkrafter som i nuläget inte driver innovation men som har potential att göra det. Otillräckliga drivkrafter är det som enklast kan, och bör, transformeras till något fördelaktigt för byråerna. Bromsklossar är emellertid något som ofta är rotat i kulturen som föreligger hos Big Four byråer. I sådana fall handlar det ofta om att ändra föreställningen kring vad organisationen står för och vad som prioriteras högst rent tidsmässigt. Att försöka ändra faktorer som dessa är ett långsiktigt arbete som måste ske stegvis.



Figur 6. Modifierad modell av Grant (2005)

6.1 Drivande Faktorer

Kundrelationerna är den främsta idégeneratoren för medarbetarna. Samtliga respondenter har uttryckt att inventioner uppstår på fältet när man utsätts för de verkliga problemen. Vad som är mest problematiskt här och som gör att inventioner aldrig genomgår en innovationsprocess är att man inte har tid till reflektion och utveckling av de inventioner som uppkommer. Kunden som är drivande för inventioner är således också den största motkraften till att få igenom dem i ett vidare stadium i innovationsprocessen. Här bör efterlysas en högre grad av möjlighet att samla kunskap i form av t ex innovationsforum men även att man inte förlorar bonus för att man lägger tid på innovation och inte sälj.

6.2 Otillräckliga Drivkrafter

Nätverk hos medarbetare inom organisationen verkar inte för att utveckla byrån utan är istället kundrelaterade för att lösa kundens problem. Samtliga Big Four byråer har möjlighet att ta ett steg framåt men ingen vågar sticka ut för att det skulle innebära att man riskerade sitt rykte. En icke transparent innovationsprocess gör att man missar viktiga tillskott från övriga medarbetare i organisationen samt minskar både medvetenhet kring innovation och motivation till innovation. Detta är en faktor som vi såg påverkade inte minst juniora medarbetare som riskerade att känna sig uteslutna ur innovationsprocessen. En innovationsprocess som är öppen i fler sammanhang inom byråerna skulle öka möjligheterna till väsentliga bidrag från fler medarbetare samtidigt som man tydliggör innovation som fenomen och gör ökad transparens till en drivkraft. Snarare än att fokusera på innovation som något som för byrån framåt anser man att djupgående kompetens inom sitt specialistområde och en förmåga till att sälja, är de avgörande faktorerna för framgång. Även om kunskap hos medarbetarna är en helt avgörande faktor för om man ska kunna finnas kvar i branschen, så är det minst lika viktigt med effektiva verktyg som kan användas för att kanalisera kunskapen. I detta sammanhang skulle olika former av innovationsforum på lokal och nationell nivå kunna vara en väg att gå för att möjliggöra överföring av inventioner till rätt sponsorer. På detta sätt kan det finnas en möjlighet att hitta sponsorer som kan bidra till att forma inventionen så att den kan fullfölja en innovationsprocess.

6.3 Hämmande Faktorer

Fokus inom Big Four byråer ligger inte på tjänste- och processinnovation utan på inkrementella förändringar s.k. processförbättringar. Detta kan leda till att man inte ifrågasätter sin verksamhet utan arbetar vidare som man alltid gjort och därmed antingen blir fast i ett mellansegment eller

hamnar på efterkälken. Särskilt riskabelt är detta inom revision där det i synnerhet föreligger en syn som säger att innovation är ytterst begränsad.

Det finns inga belöningssystem som är direkt kopplade till innovation, och därmed uppstår två omedelbara hinder för innovation. Genom att inte belöna innovation så säger man indirekt att det inte är ett viktigt område för byrån. Det andra hindret är att man belönar områden där man vill uppnå resultat. Eftersom man inte belönar innovation på ett sätt som går att anknyta till personliga prestationer så kommer individen att lägga fokus på vad denne faktiskt kan isolera som viktig faktor för belöning. Även om byråerna har menat på att man vill koppla innovation till befordran och karriär så blir det ytterst osynligt för den enskilda medarbetaren och således inget som man lägger fokus på i sin vardag.

Den troligtvis viktigaste upptäckten vi gjorde var synen på sig själv som innovatör. Detta gällde i synnerhet inom revision men även till viss del inom consulting, där man menade att konsultbranschen i hög utsträckning, trots allt, är statisk i sin utformning. Vi tror dock att det skulle behöva grävas djupare inom organisationskulturen för att kunna hitta vad det är som gör att man inte identifierar sig som innovatör.

6.4 Förslag till fortsatt forskning

Vi har valt att undersöka särskilda karaktäristika av Big Four byråer vilket gjort att vi inte haft ambition att göra en komplett undersökning kring varje moment som misstänks hämma innovationer. Ett område som särskilt upplevts som inverkan på innovationsgraden är kulturella aspekter. Vår undersökning har endast gjort ett mindre nedslag i detta område men trots detta sett att hur man förhåller sig till innovation ofta är kopplat till föreställningar om ens roll i organisationen och vad man kan påverka. Inom detta område kan det vara lämpligt att göra en fallstudie som endast undersöker organisationskulturen.

Vi har inte nämnvärt berört den globala nivån och diskuterat i vilken mån det påverkar att finnas under ett globalt paraply som sedan tvingar på regler och formalia. Vad som nämnts är att saker och ting tenderar att vara mer besvärliga med påtvingade metoder men att detta är något man får stå ut med för att få finnas under en kvalitetsstämpel som Big Four byråerna utgör. Dock tror vi att det skulle bli intressant att göra en jämförelse mellan de olika byråerna och hitta en typ av best practise för att kunna identifiera vad som är mest gynnsamt för Big Four byråer som fenomen.

7. KÄLLFÖRTECKNING

Anand, N; Garnder, K. Heidi; Morris, Tim (2007), "Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms". *Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50, No. 2,

Brierley, John A. & Gwilliam, David R, (2001), "Accountants, or auditors, tax practitioners, management consultants etc.? A research note", *Managerial Auditing Journal*, Volume 16, Number 9

Bryman A., E.Bell (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Libris

Celeste, P.M. et al, (2000) "Organizational culture and climate", Sage Publi,

Cravens, David W., (2004), "Formal and informal management control combinations in sales organization. The impact on salesperson consequences". *Journal of Business Research*, Vol. 57, Issue 3, March

Cross, Rob, Liedtka, Jeanne, & Weiss, Leigh, (2005), "A practical guide to social networks", *Harvard Business Review*, March 2005

Davenport H Thomas, (1993), "Process innovation: Reengineering Work Through Information Technology". *Harvard Business School Press*

Desouza K, Dombrowski C, Awazu Y, Baloh P, Papagari S, Kim J Jha S, (2007) "The five stages of successful innovation", *MIT Sloan management review*, Vol. 48, Boston, Massachusetts 406-428.

Forstenlechner, Ingo; Lettice, Fiona; Bourne, Mike; Webb, Carol (2007) "Turning knowledge into value in professional service firms". *Performance Measurement and Metrics* Vol. 8 No. 3, 2007 pp. 146-156 Emerald Group Publishing Limited

Galbraith, J. R. (1986), "Designing the Innovating Organization, *Organizational Dynamics*", Winter

Grant, Robert M. (2005) "Contemporary Strategy Analysis Fifth Edition Edition", Blackwell Publishing UK

Hansen, T. Morten; Nohria, Nitin; Tierney, Thomas. (1999), "What's your strategy for managing knowledge?", Harvard Business Review; March 1, 1999

Hatch, Mary Jo, (2000), "Organisationsteori", Studentlitteratur

Heracleous, Loizos, (2003), "Strategy And Organization: Realizing Strategic Management", Cambridge University Press

Hunter , Laurie; Beaumont, Phil; Lee, Matthew, "Knowledge management practice in Scottish law firms" Human Resource Management Journal; 2002; 12, 2; ABI/INFORM Global pg. 4

Larsen, HenrikH. Holt, (2002), "Oticon: Unorthodox project based management and careers in a "Spaghetti organization", Human Resource Planning, Vol. 25

Leiponen, Aija (2006), "Managing knowledge for Innovation: The Case of Business-to-Business Services". The Journal of Product Innovation Management 2006;23:238-258

Lieberman, Marvin & Montgomery, David,(1988), "First Mover Advantages", Strategic Management Journal,

Lieberman, Marvin & Montgomery, David,(1988), "First mover advantages: Retrospective and Link with the resource-based View", Strategic management journal 9

Løwendahl, Bente, (2001), "Knowledge and value creation in professional service firms : A framework for analysis", Human relations, vol. 54

Løwendahl Bente. (2005), "Strategic management of professional service firms, 3rd Edition". Copenhagen Business School Press

Maidique, M. A. (1980) "Entrepreneurs, Champions and Technological Innovation", Sloan Management Review , Winter: 59-76

Merchant , Kenneth .A & Van der Steede, Wim A., (2003), “Management Control Systems”, Prentice Hall

Moore, Geoffrey, (2007), “Choose A Vector, Any Vector -- Honing in on the right innovation strategy beats spreading yourself too thin”, Optimize. Manhasset: Feb 2007. Vol. 6, Iss. 2

Reis, Al, (2008), “Innovation should be seen as a tactic, not a business strategy”, Advertising Age. (Midwest region edition). Chicago: Mar 3, Vol. 79, Iss. 9

Riddle, D. (2005) “Business & Professional Services: Fast-growing Markets”, International Trade Forum; 2005; 2; ABI/INFORM Global

Schumpeter, J. (1934) “The Theory of Economic Development”, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts

Schön. Donald A; Rose K. Goldsen (1975), “Beyond the Stable State”, WW Norton

Teece, J.D, (1987), “Profiting from technological: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy”, The Competitive challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal, University of California, Berkley

Torekull, Bertil , (1999), ”Historien om IKEA - Ingvar Kamprad berättar”, Wahlström & Widstrand

Tönnies, Ferdinand., (2001), “Community and civil society”, Cambridge University Press

Yasar F. Jarrar (2002), “Knowledge management: learning for organisational experience”. Managerial Auditing Journal 17/6 [2002] 322±328

Van de Ven, H. Andrew. (1986), “Central Problems in the Management of Innovation”. Management Science, Vol. 32, No. 5, Organization Design, pp. 590-607

Wilderom, Celeste, P.M, Glunk, Ursula & Maslowski, Ralf, (2000), “Organizational culture and Climate”, Sage Publications India Pvt. Ltd.

Avskaffandet av revisionsplikten för små företag (SOU 2008:32)

Speaking at the London Innovation Conference, 17th March, 2003.

<http://www.berr.gov.uk/ministers/speeches/sainsbury170303.html>

Businessweek 080508

http://bwnt.businessweek.com/interactive_reports/innovative_companies/

8. BILAGOR

8.1 Intervjuguide

Om Respondenten

- Kan du berätta lite om dig själv? (Bakgrund, nuvarande befattning)
- Hur länge har du arbetat som revisor? Är du en auktoriserad eller godkänd revisor?

Om Branschen

- Vad innebär innovation i redovisningsbranschen? Hur kan man vara innovativ?
- Kan inkrementella förändringar vara väldigt innovativa?
- Är innovation en viktig konkurrensfördel i revisionsbranschen?
- Hur viktigt är det att ha ett first mover advantage? Mer lönsamt att imitera konkurrenter?
- Hur viktigt är det för kunderna med innovativa tjänster?

Om Företaget

- På vilket sätt arbetar ni med innovation?
- Hur utvecklar ni nya tjänster?
- Vilka styrsystem har ni för att främja innovation?

- Hur ser rekryteringsprocessen ut? Vilka medarbetare är attraktiva i era ögon?
- Ska man vara en generalist eller specialist?
- Ifall en anställd har ett förslag om hur man arbetar hur går man tillväga/hur hanterar du det som chef?

- Hur ofta har ni möten rörande nya idéer och förslag? (Formellt/Informellt)
- Arbetar ni i en meritokratisk miljö, dvs. att de bästa och hårdast arbetande belönas, eller är ens tid i organisationen en viktigare faktor?
- Vilken inverkan har företagskulturen på innovationsarbetet?

Om Slopad Revisionsplikt⁸³

- Har lagförslaget om slopad revisionsplikt bidragit till att ni börjat arbeta mer med innovation?
- Hur tror du er byrå kommer att påverkas?
- Vilket affärsområde ser mest attraktivt ut i framtiden?
- Vilka är fördelarna med slopad revisionsplikt?
- Vilka är nackdelarna med slopad revisionsplikt?
- Kommer företagen som utnyttjar undantaget att få svårare att få banklån och kredit?
- Tror du det finns likheter och skillnader, mellan Sverige och andra länder som slopat revisionsplikten.
- Är det något annat du vill tillägga om ämnet?

⁸³ Dessa frågor var endast övergripande under de tre första intervjuerna