



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2020 30 stp**  
Handelshøyskolen

## **KPIer – et tveegget sverd**

En kvalitativ casestudie med fokus på KPIers  
betydning for innovasjonsprestasjon

### **KPIs – A Double-Edged Sword**

A Qualitative Case Study Focusing on KPIs Impact  
on Innovation Performance

Helena Myklebust Sylejmani og  
Mathias Mellingen Tuft  
Entreprenørskap og Innovasjon



## **Forord**

Denne masteroppgaven markerer vår avslutning på det toårige masterstudiet, Entreprenørskap og Innovasjon, ved Handelshøyskolen på Norges miljø- og biovitenskapelige Universitet. Vi vil først av alt takke alle forelesere og medstudenter vi har møtt på vår vei inn i entreprenørskapets verden ved NMBU. Dere har gitt oss en rekke nyttige verktøy, kunnskap, og ikke minst vennskap som vi gleder oss til å dyrke videre.

Vi vil også rette en stor takk til vår kontaktperson i FINN.no, som gjorde det mulig for oss å dykke inn i et ekstremt dagsaktuelt og viktig tema for alle selskaper som ønsker å overleve dagens vanskeligheter. I forlengelsen av det må vi også takke våre informanter i FINN.no for at dere brukte verdifull tid av deres arbeidsdag til å dele deres tanker og erfaringer med oss. Oppgaven ville ikke vært i nærheten av det samme uten dere!

Videre satt Covid-19 en stopper for alle våre fysiske møter, så en noe utradisjonell takk går til de digitale verktøyene som har gjort det mulig for oss å skrive oppgaven, til tross for at vi befant oss i to ulike byer. Alt lar seg gjøre i en digital verden!

Vi hadde aldri vært her i dag uten all hjelp fra vår kjære veileder, Gro Ladegård. Tusen takk for at du har utfordret oss, gitt gode og konstruktive tilbakemeldinger og ikke minst vært vår støttespiller underveis. Din faglige kompetanse, brennende ærlighet og oppmuntrende ord har inspirert og motivert oss. Vi er veldig takknemlige for å ha hatt deg som vår veileder!

Til slutt vil vi takke venner og familie som alltid støtter oss, som i tillegg har tatt seg bryet med å gi oss tilbakemeldinger og innspill underveis, og ikke minst korrekturlese hele oppgaven!

Brumunddal/Oslo, 02.06.2020

Helena Myklebust Sylejmani og Mathias Mellingen Tuft

## Sammendrag

Formålet med vår studie er å gi et kritisk blikk på hvordan selskaper bruker målstyring med et fokus på bruk av KPIer, for å forsøke å gjøre ting riktig, og gjøre de riktige tingene for å oppnå bedre resultater. Målstyring er vanskelig, og forskning viser at det ikke blir noe lettere når man forsøker å styre seg mot å bli bedre på innovasjon. Hvordan skal man bestemme seg for hva man skal legge ned innsats på, og hvordan vet man hva som er gode innovasjonsresultater? Det foreligger lite forskning som spesifikt knytter bruk av KPIer og innovasjon sammen, som gjorde det naturlig for oss å ta et dypdykk inn i et suksessrikt selskap for å identifisere sentrale mekanismer rundt hvordan de forsøker å styre seg til økt innovasjonsprestasjon.

Vi bestemte oss derfor tidlig om å gjennomføre en casestudie ved bruk av individuelle dybdeintervjuer for å undersøke følgende problemstilling:

*Hvordan bruker selskaper KPIer til måling av innovasjonsprestasjon, og på hvilken måte kan disse si noe om sammenhengen mellom innsats og resultater?*

Våre funn viser at casebedriften har gjort mye riktig på sin vei mot å styre seg til økt innovasjonsprestasjon. De har satt opp et innovasjonsøkosystem som blant annet har medført en total omstrukturering av selskapet, implementering av arbeidsmetodikk fra innovasjonsfaget, kursing av ansatte innen målstyring, og et mål om å bli mest mulig data- og innsiktsdrevet på tvers av avdelinger. Likevel - målstyring er igjen vanskelig, og selskapet klarer på tross av en rekke positive forhold ikke å måle alt det de ønsker å måle. Vi konkluderer med at de innenfor noen prosjekter, særlig i avdelinger som arbeider med prosjekter av inkrementell natur, kan klare å styre seg til økt innovasjonsprestasjon. Våre funn indikerer dog i likhet med annen forskning at målstyring blir vanskeligere når prosjektene man jobber med er av mer radikal natur, gjennom at flere forhold kan påvirke hvorvidt en idé ender opp som en suksess eller ikke. Oppsummert belyser vår studie både fordeler og ulemper med målstyring, og kan på den måten fungere som en helhetlig inspirasjonskilde for selskaper som ønsker å utvikle eller forbedre sitt eget målstyringssystem med et mål om å øke sin innovasjonsprestasjon.

## **Abstract**

The purpose of our study is to provide a critical evaluation of how companies try to use performance measurement, specifically focusing on KPIs, as an aid to increase their overall performance. Both researchers and practitioners consider performance measurement to be very complex and difficult, especially when the objective is to become better at innovation. How does companies decide what to put their efforts into, and how are they even able to know what good innovation results looks like? Research specifically linking the use of KPIs and innovation together is limited, which made it natural for us to examine the relationship between them further. We chose to do that through use of a case study consisting of six interviews at a very successful Norwegian company, and aimed to identify their key mechanisms in their attempt to steer towards increased innovation performance through the following research question:

*How does companies use KPIs to measure innovation performance, and in what way can these address the relationship between efforts and results?*

Our research findings show that the case company has taken a lot of appropriate measures in their effort to steer towards increased innovation performance. They have succeeded in developing and implementing an innovation ecosystem that has resulted in a total restructuring of the company, implementation of an innovation framework regarding their work methods, training of employees in goal management and performance measurement, and a common goal to be as much data- and insight driven as possible across departments. Still - performance measurement is difficult, and despite a number of positive factors, the company is unable to measure everything of importance. We conclude that within some projects, especially the ones of incremental nature, they can through the use of KPIs manage to increase their innovation performance. However, our findings does similar to existing research indicate that performance measurement become more difficult with projects of radical nature, as a result of the increased complexity and uncertainty brought by exploratory work. In conclusion, our study highlights the benefits and considers the challenges one might encounter when utilizing KPIs as part of the performance measurement suite. As a result, the study serves as a comprehensive guideline for companies that are in the process of developing or improving their performance measurements in an attempt to increase their innovation performance.

## **Figurer**

Figur 1: Kontinuerlig læring KPIer .....	12
Figur 2: FINN.no sitt målstyringssystem .....	32
Figur 3: FINN.no sitt innovasjonsøkosystem.....	33

## **Tabeller**

Tabell 1: Oppsummering av funn.....	28
-------------------------------------	----

## **Innholdsfortegnelse**

<b>Forord</b> .....	<b>i</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>ii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iii</b>
<b>Figurer</b> .....	<b>iv</b>
<b>Tabeller</b> .....	<b>iv</b>
<b>Kapittel 1: Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2 Formål og oppgavens relevans og bidrag.....	3
1.3 Oppbygging av oppgaven.....	4
<b>Kapittel 2: Teori</b> .....	<b>5</b>
2.1 Key Performance Indicators.....	5
2.2 Innovasjon .....	6
2.3 Innovasjonsprestasjon .....	7
2.4 Hva skal til for at et selskap skal kunne innovere? .....	8
2.5 Hva bør man måle, og hvordan skal man måle det? .....	10
2.6 utfordringer med målstyring.....	15
2.7 Casebedrift .....	18
<b>Kapittel 3: Metode</b> .....	<b>20</b>
3.1 Metodetilnærming .....	20
3.2 Datainnsamling.....	21
3.2.1 Utvalg og rekruttering.....	21
3.2.2 Utforming av intervjuguide .....	22
3.2.3 Prøveintervju.....	23
3.2.4 Gjennomføring av intervjuene.....	23
3.3 Dataanalyse .....	24
3.4 Validitet og reliabilitet .....	25

3.5 Etiske avveininger .....	26
<b>Kapittel 4: Funn .....</b>	<b>28</b>
4.1 Hvordan bruker casebedriften KPIer? .....	30
4.1.1 <i>FINN.no's innovasjonsøkosystem</i> .....	30
4.1.2 <i>Det overordnede formålet med KPIer</i> .....	34
4.1.3 <i>KPIer som beslutningsverktøy</i> .....	37
4.1.4 <i>Prosess- og resultat-KPIer</i> .....	38
4.1.5 <i>Hva er gode og dårlige KPIer</i> .....	42
4.2 Hvordan bruker casebedriften KPIer til måling av innovasjonsprestasjon? .....	44
4.3 Sammenhengen mellom innsats og resultat .....	51
<b>Kapittel 5: Diskusjon .....</b>	<b>56</b>
5.1 Hvordan bruker selskaper KPIer til måling av innovasjonsprestasjon? .....	56
5.2 Hvordan kan KPIer fremme og hemme sammenhengen mellom innsats og resultat?... ..	65
<b>Kapittel 6: Konklusjon.....</b>	<b>69</b>
6.1 Overordnet konklusjon .....	69
6.2 Svakheter og begrensninger ved studien .....	70
6.3 Praktiske implikasjoner .....	71
6.4 Teoretiske implikasjoner .....	72
6.5 Anbefalinger til videre forskning .....	73
<b>Kapittel 7 - Litteraturliste .....</b>	<b>74</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>i</b>
A Informasjonsskriv .....	i
B Godkjenning NSD .....	iv



## **Kapittel 1: Innledning**

### **1.1 Bakgrunn for oppgaven**

Målstyring brukes i dag av majoriteten av selskaper på tvers av ulike industrier så vel som statlige organer. Som en del av målstyringen ser man at flere og flere benytter seg av KPIer, key performance indicators eller nøkkeltallindikatorer. KPIer skal ha fokus på de områdene ved selskapers prestasjoner som er kritiske for nåværende, så vel som fremtidig suksess (Parmenter, 2015). KPIene bidrar ofte til prosess- og resultatorientert styring, gjennom å fjerne prosesser som ikke bidrar positivt for at selskapet skal kunne oppnå ønsket suksess (Parmenter, 2015).

En KPI kan benyttes på ulike nivåer i et selskap, både på det strategiske og operasjonelle plan. Hovedformålet ved å benytte seg av KPIer, så vel som mange andre målstyringsverktøy, er ofte å effektivisere virksomheten og oppnå bedre resultater (Dervitsiotis, 2010; Viki, Toma, & Gons, 2017). Tanken er da at KPIer skal bidra til at selskapet tjener mest mulig penger på best mulig måte, ved å tilrettelegge for å kunne ta raske og gode beslutninger (Dewangan & Godse, 2014; Nelson, Earle, Howard-Grenville, Haack, & Young, 2014).

Målstyring er på ingen måte et nytt fagfelt, men det betyr ikke nødvendigvis at forskere har klart å finne ut hvordan alle selskaper skal drive med målstyring på best mulig måte. Tvert imot – målstyring er fortsatt veldig komplisert og virksomhetsspesifikt. Forskere er uenige om hva og hvordan man bør måle. Noen forskere mener at målingsfokuset både før og nå ligger for mye på produkter, som kan bety at man ikke vier nok oppmerksomhet til måling av prosesser og ideer. Andre forskere mener at en av grunnene til at målstyring er vanskelig, er at selskaper forsøker å måle altfor mye. Noen av disse setter spørsmålsteget ved om målstyring egentlig bare skaper ineffektivitet, fordi ansatte som er ekstremt dyktige i sin jobb blir pålagt å gjøre ting som de ikke nødvendigvis er så gode på fordi målstyringen sier at de skal gjøre det (Münchow, 2016; Smith, 2005).

Det foreligger ikke et felles rammeverk for målstyring som fungerer på tvers av industrier og selskaper, på tross av at mange har prøvd å lage nettopp dette. Fraværet av en «fasit» kan gjøre det vanskelig å se verdien av og stole på målingene man gjør. Hvordan kan man vite at

det man har bestemt seg for å måle og måten man gjør det på er riktig for sin virksomhet, og bidrar til å utvikle selskapet?

Når målstyring så kobles til innovasjon, blir ofte spørsmålene og usikkerhetsmomentene enda flere. Selskaper er særlig etter at Covid-19 brøt ut i hele verden mer avhengige enn noen gang av å lykkes med innovasjon for å kunne opprettholde eller opparbeide sin konkurransefordel (Hislop, Bosua, & Helms, 2018), men også for å i det hele tatt kunne overleve i dagens markeder preget av store svingninger og uforutsigbarhet (Chesbrough, 2006; Fagerberg, Mowery, & Nelson, 2006; Hislop et al., 2018; Hong, Oxley, & McCann, 2012). Flere og flere selskaper har før, men kanskje enda mer nå, opparbeidet seg et ønske om å knytte målstyring og innovasjon sammen, i håp om å kunne styre seg til økt innovasjonsprestasjon. Et selskaps innovasjonsprestasjon baseres på hvor dyktige man er på å utvikle og implementere nye produkter, prosesser, tjenester, ny teknologi eller nye forretningsmodeller i sin virksomhet (Damanpour, 2017; Dewangan & Godse, 2014; Fagerberg et al., 2006; Ivanov & Avasilcăi, 2014). Å styre seg til økt innovasjonsprestasjon er mye lettere sagt enn gjort, og kan for selskaper i praksis innebære store endringer knyttet til både struktur, kultur, og arbeidsmåte (Dewangan & Godse, 2014; Garud, Gehman, & Kumaraswamy, 2011; Viki et al., 2017). Kan man egentlig målstyre seg til å øke innovasjonsprestasjonen i et selskap? Eller kan det også tenkes å ha motsatt effekt, og egentlig begrense kreativitet og innovasjon?

Å være dyktige på innovasjon i store selskaper er uansett en kompleks prosess, og det foreligger mange barrierer for å etablere et suksessfullt økosystem for innovasjon (Garud et al., 2011; Viki et al., 2017). OECD og Eurostat (2019) understreker i sin Oslo Manual at innovasjon sees på som en kontinuerlig prosess som gjennom tilegnelse av ny kunnskap kan medføre store endringer. Å måle en slik dynamisk prosess er mye vanskeligere enn en statisk aktivitet. Er man egentlig, og kan man egentlig bli enige nok om hva innovasjon er til at det i det hele tatt er mulig å lage et målstyringssystem som fungerer på tvers av industrier og selskaper? Innovasjon kan slik begrepet forstås i dag tross alt være helt forskjellige ting på tvers av selskaper og industrier (Damanpour, 2017; Dervitsiotis, 2010). Det er derfor ikke mulig å bare kopiere et annet selskap sitt velfungerende målstyringssystem og tro at det automatisk vil fungere i din virksomhet (Lindgardt, Reeves, Stalk, & Deimler, 2009; Quarterly, 2008). Må alle selskaper da bygge opp sitt eget målstyringssystem helt fra bunnen av?

Vi vet at selskaper gjennom sin målstyring forsøker å oppnå en sammenheng mellom innsatsen de legger ned og resultatene de oppnår (Dervitsiotis, 2010; Viki et al., 2017). Det blir derfor veldig spennende å undersøke hvorvidt vår casebedrift mener de har lyktes med å oppnå denne sammenhengen, og videre i hvilke tilfeller de opplever det som vanskelig. På en side så lever vi tross alt i en virkelig verden, og det er lite som tyder på at KPIer nøyaktig kan måle et 1-til-1 forhold mellom innsats og resultat. På den andre siden så er vi overbevist om at det kan foreligge en sammenheng mellom innsats og resultat, men vi er usikre på når og på hvilken måte KPIene kan fremme og hemme dette forholdet.

Basert på dette ønsker vi i vår studie å undersøke følgende problemstilling:

*Hvordan bruker selskaper KPIer til måling av innovasjonsprestasjon, og på hvilken måte kan disse si noe om sammenhengen mellom innsats og resultater?*

## **1.2 Formål og oppgavens relevans og bidrag**

Formålet med studien er å gi et kritisk blikk på målstyring med et fokus på målinger gjennom bruk av KPIer. Kan KPIene bidra til å øke selskapers innovasjonsprestasjon, og sier disse i praksis noe om sammenhengen mellom innsatsen de ansatte legger ned og resultatene de oppnår? Vi ønsker å forsøke å belyse disse forholdene gjennom å undersøke hvordan vår casebedrift har tilrettelagt hele selskapet med et mål om å bli dyktige innovatører. I den sammenheng ønsker vi å koble våre funn sammen med det teoretiske rammeverket, og vurdere hvordan casebedriften i praksis har valgt å sette opp og benytte seg av målstyring internt. Vi vil da trekke frem forhold som både kan hemme og fremme selskapets innovasjonsprestasjon og sammenheng i fremtiden.

I løpet av prosessen med å klargjøre hva vi ville studere, oppdaget vi at det var relativt lite litteratur som eksplisitt koblet KPIer opp mot måling av innovasjon. På bakgrunn av det ønsket vi derfor å bidra til litteraturen gjennom å undersøke hvordan en norsk casebedrift benytter seg av KPIer for å målstyre seg mot innovasjon internt, og hvordan KPIene i praksis har betydning for innsatsen de legger ned og resultatene de ønsker å oppnå.

I tillegg til å være et teoretisk bidrag, vil studien også ha praktisk relevans. Ved å illustrere fordeler og ulemper ved å benytte KPIer, særlig knyttet til innovasjon, kan studiens funn- og diskusjonskapittel belyse sentrale områder som andre selskaper kan hente inspirasjon fra.

Informasjonsdeling vedrørende situasjoner hvor det foreligger og ikke foreligger en sammenheng mellom innsats og resultat kan også veilede andre selskaper til å være mer bevisst på egen ressursbruk i fremtiden. Helt overordnet ønsker vi ikke minst å belyse forhold som kan inspirere andre selskaper på sin vei mot å bli dyktige innovatører.

Vi har valgt å kontakte en aktør som mange anser for å være et av Norges mest innovative selskap. Vår casebedrift har derfor blitt FINN.no, et selskap som allerede har et godt etablert målstyringssystem som tilsynelatende ser ut til å fungere.

### **1.3 Oppbygging av oppgaven**

Oppgaven består av seks kapitler.

Kapittel 2 tar for seg teori og litteratur som vi benytter oss av, med underliggende begrunnelser til hvorfor det er relevant for vår studie. Her vil vi legge frem en større introduksjon til casebedriften.

Kapittel 3 vil redegjøre for metodiske valg som er benyttet. Utover dette vil detaljer rundt datainnsamling og analyse av dette bli presentert. Avslutningsvis vil også oppgavens reliabilitet og validitet diskuteres, så vel som etiske avveininger.

Kapittel 4 presenterer empiri og funn gjort under datainnsamlingen. Funnene vil bli analysert og tolket opp mot det teoretiske rammeverket.

Kapittel 5 presenterer diskusjon rundt hovedfunnene i studien.

Kapittel 6 presenterer vår overordnede konklusjon i lys av problemstillingen. Vi vil også fremlegge svakheter og begrensninger ved studiens omfang, så vel som studiens praktiske og teoretiske implikasjoner. Avslutningsvis vil vi komme med noen anbefalinger til videre forskning.

## **Kapittel 2: Teori**

Det fremkommer av litteraturen at selskaper ikke bare kan implementere et sett med KPIer, som fra første sekund vil fungere og bidra til vekst (Viki et al., 2017). Det er viktig å tilpasse selskapet og bygge interne prosesser og strukturer som legger til rette for innovasjon (Dewangan & Godse, 2014). Vi vil derfor starte det teoretiske rammeverket med å gjøre rede for hva en KPI er, for så å presentere ulike definisjoner på innovasjon i virksomheter og hva vi legger i begrepet innovasjonsprestasjon. Nyere litteratur understreker betydningen av å sette opp sitt selskap for å kunne innovere, for at KPIene og implementering av disse skal ha effekt (Viki et al., 2017). Den neste delen av det teoretiske rammeverket fokuserer derfor på ulike perspektiver på hvordan selskaper bør skape et innovasjonsøkosystem for å legge til rette for målstyring og bruken av KPIer. Videre fremlegges ulike perspektiver på hvordan selskaper driver med målstyring, og hvordan de forsøker å måle seg til en sammenheng mellom innsats og resultater. Vi vet at vår casebedrift bruker KPIer som en del av sitt målstyringssystem for å bedre sin innovasjonsprestasjon, men vi vil også trekke frem andre eksempler på hvordan selskaper forsøker å måle seg til en sammenheng mellom innsats og resultat. Dette gjør vi for å gi en helhetlig oversikt over ulike perspektiver og tilnærminger, som sammen med våre funn også vil gi oss mer rom for drøfting når vi skal vurdere om målstyring virkelig fungerer så bra som man ønsker. Det teoretiske rammeverket avsluttes med et kapittel som adresserer ulike utfordringer med målstyring, særlig når målet er å bedre selskapets innovasjonsprestasjon.

### **2.1 Key Performance Indicators**

KPIer representerer som nevnt et sett med målinger som skal ha fokus på de aspektene ved et selskaps prestasjoner som er kritiske både for nåværende og fremtidig suksess (Parmenter, 2015). En sentral del av disse aspektene omhandler optimaliseringen av innovasjonsprosessen, gjennom å sørge for at denne går overens med selskapets strategi og mål (Banu, 2018; Davila, Epstein, & Shelton, 2012; Viki et al., 2017).

Parmenter (2015) har i sin bok definert syv karakteristikk som må foreligge for at man skal kunne kalle noe for en KPI: 1) det skal ikke kunne måles i valuta eller penger, 2) man må ha høy målefrekvens, 3) det må støttes fra administrerende direktør eller topplederteam, 4) målingene må være enkle og forstås av alle, 5) de må kunne knyttes til spesifikke team, 6) de må ha en betydelig innvirkning på selskapet og 7) de må virke positivt inn på selskapets

prestasjoner uten å gå for mye på bekostning av andre deler av virksomheten. FINN.no ønsker som nevnt å gjennom KPIene målstyre seg til innovasjon. Den neste delen går derfor med til å belyse hva innovasjon er, samt trekke frem ulike årsaker til at selskaper bør bruke ressurser på å forsøke å bli dyktige innovatører.

## **2.2 Innovasjon**

Innovasjonsbegrepet står sentralt innenfor en rekke fagfelt, som i praksis har resultert i en rekke ulike definisjoner. Disse innebærer perspektiver som spenner seg fra økonomiske insentiver, til makroøkonomiske og sosiale konsekvenser, eller menneskelig kreativitet (Pavitt, 2005). En fellesnevner ser dog ut til å være at innovasjon innebærer en problemløsende prosess fra idégenerering til implementering (Hislop et al., 2018; Nonaka, 1994).

Litteraturen fremhever viktigheten av å definere innovasjon innenfor konteksten den opptrer i (Dewangan & Godse, 2014). Da vi i vår studie vil ha fokus på innovasjon i virksomheter, velger vi derfor å definere innovasjon innenfor en slik kontekst. Innovasjon kan defineres som en prosess, en tjeneste eller et produkt som er nytt, nyttig og nyttiggjort (Digitaliseringsdirektoratet, 2019). Innovasjon kan også defineres som en oppfinnelse + utnyttelse av denne (Roberts, 1988). En oppfinnelse referer til utforming og utvikling av ideer til noe som kan brukes, og utnyttelse innebærer kommersialisering og innhøsting av fordeler som oppfinnelsen gir (Dewangan & Godse, 2014). OECD og Eurostat (2019) definerer en innovasjon som en ny og forbedret prosess eller produkt (eller en kombinasjon av begge) som fører med seg en betydelig endring fra selskapets tidligere prosesser eller produkter, og som har blitt gjort tilgjengelig for potensielle brukere (produkt) eller har blitt tatt i bruk av selskapet (prosess). Det fremkommer av litteraturen at den største forskjellen mellom innovasjon, og oppfinnelser og kreativitet, er at en innovasjon i tillegg har blitt til noe konkret som nyttiggjøres eller implementeres (OECD & Eurostat, 2019). De tre ulike definisjonene er relativt like hva angår innhold, og vi mener de fanger essensen for innovasjonsbegrepet i en virksomhetskontekst.

Eksempler på ulike innovasjonstyper som kan implementeres i virksomheter er forbedrede produkter, prosesser, tjenester, ny teknologi og nye forretningsmodeller (Hodgetts & Kuratko, 2001). Det skilles ofte videre mellom radikale og inkrementelle innovasjoner, da med henvisning til nyhetsgraden i selve innovasjonen (Fagerberg, 2003; Gjelsvik, 2007).

Inkrementell innovasjon innebærer at selskapet fokuserer på små, stegvise forbedringer av produkter og tjenester (Laursen & Salter, 2006). Radikal innovasjon har ofte høy nyhetsgrad, og er gjerne et resultat av eksplorerende, eller utforskende aktiviteter (Gjelsvik, 2007).

Radikale innovasjoner kan være disruptive i så måte at de bryter med etablerte standarder, og introduserer et nytt «dominant design» (Laursen & Salter, 2006). Vi vet at FINN.no har som mål å implementere både inkrementelle og radikale innovasjoner, et forhold vi antar at de forsøker å legge til rette for gjennom sitt innovasjonsøkosystem.

Det råder stor enighet blant både forskere og arbeidstakere om at innovasjon er viktig, dersom selskaper skal overleve i dynamiske og konkurranseutsatte omgivelser (Chesbrough, 2006; Fagerberg, 2003; Hislop et al., 2018; Hong et al., 2012). Kontinuerlig utvikling og tilpasning gjennom problemløsende innovasjonsaktiviteter anses å være nødvendig for at selskaper skal kunne opprettholde sin konkurransefordel (Hislop et al., 2018). En kilde til fortrinn i dag kan som en følge av endringer i kundebehov og markeder være utdatert i morgen, et forhold som i praksis betyr at selskaper er nødt til å innovere for å opprettholde gode prestasjoner over lengre tid (Ivanov & Avasilcăi, 2014). Det råder derfor stor enighet blant selskaper om at man bør investere penger og tid på å måle innovasjon (Damanpour, 2017; Muller, Välikangas, & Merlyn, 2005; OECD & Eurostat, 2019; Parmenter, 2015; Viki et al., 2017).

### **2.3 Innovasjonsprestasjon**

Forskning viser en klar sammenheng mellom et selskaps prestasjoner og innovasjon, på den måten at man ved å implementere nye produkter, prosesser, tjenester, ny teknologi eller endrer forretningsmodeller kan bedre selskapets prestasjoner (Han, Kim, & Srivastava, 1998). Et selskaps innovasjonsprestasjon baseres derfor på målinger av hvor dyktig man er på å implementere slike innovasjoner i sin virksomhet, og hvor mye disse virker positivt inn på selskapets overordnede prestasjon og resultater (Banu, 2018; Burns, Burns, Stalker, & Stalker, 1994; Damanpour, 2017; Dewangan & Godse, 2014; Fagerberg et al., 2006; Ivanov & Avasilcăi, 2014; Keeley, Walters, Pikkell, & Quinn, 2013; Knight, Randall, Muller, Välikangas, & Merlyn, 2005; Muller et al., 2005; Quarterly, 2008; Smith, 2005). Man måler innovasjonsprestasjon basert på samme prinsipper som organisatorisk prestasjon innenfor tradisjonell målstyring, gjennom at man forsøker komme til bunns i de sentrale forholdene for å oppnå de resultatene man ønsker (Viki et al., 2017). I lys av innovasjonsbegrepet kompleksitet, bestående av prosesser preget av stor usikkerhet og ulike mekanismer man ofte ikke har kontroll på, anses måling av innovasjonsprestasjon for å være veldig vanskelig

sammenlignet med tradisjonell målstyring (Cruz-Cázares, Bayona-Sáez, & García-Marco, 2013; Han et al., 1998).

Som en direkte følge av at selskaper på tvers av industrier er avhengig av å innovere for å forsøke å opprettholde sin konkurransefordel, men også overleve i markeder preget av stor endring, ser man derfor at stadig flere selskaper i tillegg til å måle organisatorisk prestasjon også forsøker å måle seg til å bli bedre innovatører (Davila et al., 2012; Dervitsiotis, 2010; Dewangan & Godse, 2014; Fagerberg et al., 2006; Garud et al., 2011; Laursen & Salter, 2006; Muller et al., 2005; OECD & Eurostat, 2019; Quarterly, 2008; Smith, 2005; Viki et al., 2017). Vi vet at FINN.no i stor grad benytter seg av målstyring for å bli bedre innovatører hvor ønsket er at dette skal resultere i at selskapet presterer bedre, som er en av mange årsaker til at vi valgte å tilnærme oss akkurat det selskapet.

Vi fokuserer spesifikt på bruken av KPIer som et verktøy for å bedre FINN.no' sin innovasjonsprestasjon og i den forbindelse forsøke å skape en sammenheng mellom innsatsen de legger ned og resultatene de oppnår. Blir selskapet gjennom å benytte seg av KPIer dyktigere på å utvikle og implementere nye produkter, tjenester, prosesser, teknologi, og forretningsmodeller i sin virksomhet?

For at selskaper skal kunne implementere bruken av KPIer i sin virksomhet på en hensiktsmessig måte for å bedre sin innovasjonsprestasjon, så er det som nevnt en rekke forhold som må være på plass (Viki et al., 2017). Den neste delen av det teoretiske rammeverket vil derfor rettes spesifikt mot ulike perspektiver på hvordan selskaper på mange måter må inkorporere innovasjon i sin virksomhet for å kunne bli gode innovatører, for at de videre skal kunne måle virkningen av arbeidet de legger ned.

#### **2.4 Hva skal til for at et selskap skal kunne innovere?**

Tradisjonell forskning tydeliggjorde betydningen av at organisasjoner tilrettelegger for organisatorisk innovasjon. Begrepet refererte overordnet til opprettelsen eller adopsjonen av en idé eller atferd som er ny for selskapet (Damanpour, 1996; Damanpour & Evan, 1984). Det forelå dog i eldre teori et stort mangfold av ulike tolkninger og perspektiver på hva organisatorisk innovasjon er, og hvordan man skulle tilrettelegge for det (Lam, 2004). De ulike perspektivene kan plasseres i tre ulike kategorier, med hvert sitt fokusområde (Lam, 2004). Det første perspektivet, som tidligere hadde størst innflytelse, omhandler primært



viktigheten av å skape en sammenheng mellom et selskaps struktur og evne til å innovere (Burns et al., 1994; Lawrence & Lorsch, 1967; Mintzberg, 1979). Litteraturen kan også deles inn i en kategori som mente at tilrettelegging for organisatorisk kognisjon og læring, med et særlig fokus på prosessen rundt hvordan selskaper utvikler nye ideer for problemløsning, var viktig å få på plass for at man skulle kunne innovere (Lam, 2004; Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995). Den tredje kategorien av litteratur argumenterte for betydningen av et selskaps endringsvilje og tilpasning til eksterne omgivelser, samt underliggende prosesser som er essensielle for å skape nye organisasjonsformer for å kunne innovere (Burgelman, 1991; Child, 1997; Lam, 2004).

Man ser helt klart likhetstrekk mellom tradisjonell og nyere litteratur, da nyere tilnærminger kombinerer punkter fra de tradisjonelle kategoriene i mer helhetlige rammeverk for hvordan selskaper kan legge til rette for organisatorisk innovasjon (Lam, 2004; Viki et al., 2017). Det foreligger dog fortsatt et mangfold av ulike perspektiver på hvordan det ideelle innovative selskapet burde se ut. Dette, kombinert med at selskaper og industrier er ulike, markeder er i stor endring, i tillegg til at virksomheter tilbyr helt ulike produkter og tjenester, gjør det vanskelig for selskaper å sette opp sitt eget innovasjonsøkosystem.

Det man kan være helt sikker på er at å innovere innenfor store og mellomstore selskaper er en svært kompleks prosess, som ofte involverer en rekke aktører på tvers av selskapet (Garud et al., 2011). Det er dermed helt essensielt at selskapet har en felles forståelse for hvordan prosessen fra idé til ferdig produkt, generere første salg, og videre vekst og skalering skal se ut (Viki et al., 2017). Viki et al. (2017) legger frem betydningen av å skape et økosystem for innovasjon, fundert på fem viktige prinsipper:

- Innovasjoner skal innrettes mot selskapets strategiske mål for fremtiden (Muller et al., 2005)
- Selskapets organisasjonsstruktur bør bestå av tre porteføljer, som skiller kjernevirksomhet fra inkrementelle forbedringer og radikale initiativer
- Selskapet må etablere et rammeverk som leder de ansatte gjennom veien fra idé til kommersialisering
- Selskapet må føre innovasjonsregnskap når alle gjennomfører innovasjonsprosessen likt, for å sørge for at man gjør gode investeringer og at de bruker riktige indikatorer for å måle suksess

- Selskapet må sørge for at rammeverket faktisk implementeres internt i eget innovasjonsarbeid på både produkter og tjenester

Davila et al. (2012) legger også frem en rekke punkter som de mener er helt essensielle for at et selskap skal bli best mulig på å innovere og dermed øke sin innovasjonsprestasjon. Vi har valgt ut følgende punkter som mest relevant for denne studien da de alle adresserer aspekter som vi ønsker å undersøke nærmere hos vår casebedrift:

- Selskapet er nødt til å integrere en innovasjonstankegang i deres forretningsmentalitet, og implementere denne i selskapets strategi (Muller et al., 2005)
- Selskapet må ha en organisasjonsstruktur tilpasset for innovasjon
- Selskapet må lage en prosess for intern innovasjon
- Selskapet må måle innovasjon
- Selskapet må sette opp attraktive belønningsordninger for suksessfulle innovasjoner
- Selskapet må sørge for kontinuerlig læring
- Selskapet må etablere en vinner-kultur som jobber målrettet med å skape ny verdi

Prajogo og Ahmed (2006) understreker i likhet med Davila et al. (2012) og Viki et al. (2017) betydningen av å bygge opp en kultur og prosess for innovasjon for at man skal videreutvikle selskapets innovative kapasitet. Det er først når man legger disse forholdene til rette, at selskaper er i stand til å påvirke selskapets overordnede prestasjon gjennom å bedre dets innovasjonsprestasjon (Prajogo & Ahmed, 2006).

Vi har nå presentert ulike perspektiver på hva som skal til for at selskaper skal kunne innovere på best mulig måte. Måling av arbeidet anses av mange som kanskje det vanskeligste å få til i praksis (Davila et al., 2012; Dewangan & Godse, 2014; Viki et al., 2017). Det teoretiske rammeverket fortsetter dermed videre inn mot denne sentrale delen av vår problemstilling, nemlig ulike tilnæringer til hva og hvordan man bør måle innovasjonsprestasjon.

## **2.5 Hva bør man måle, og hvordan skal man måle det?**

Det fremkommer av litteraturen en tydelig konsensus om at måling av et selskaps innovasjonsprestasjon best gjøres ved å benytte seg av en multidimensjonell tilnærming (Dewangan & Godse, 2014), gjennom at man for eksempel tar høyde for både finansielle og ikke-finansielle forhold. Det foreligger dog stor uenighet om hva disse dimensjonene skal inneholde (Dewangan & Godse, 2014). Vi benytter oss i denne delen av rammeverk og teori

som inneholder KPIer for både prosess og resultat, så vel som andre typer indikatorer, da vi i vår studie skal koble de ulike perspektivene opp mot hvordan vår casebedrift har valgt å løse det. Perspektivene legges frem etter når de ble foreslått, som er gjort for å gi et bilde av utviklingen innenfor feltet.

All forskning anser FoU-aktiviteter som en sentral del når de forsøker å måle innovasjonsprestasjon. The Frascati Manual er et verktøy som bygger målinger ut fra data som genereres gjennom FoU internt hos selskaper (OECD, 2015; Smith, 2005). Utgangspunktet for metoden er at man lager indikatorer for FoU-aktiviteter som er relevant for spesifikke prosjekter, for så å innhente data på ansattes arbeidstid knyttet til disse aktivitetene og andre utgifter (Smith, 2005). Eksempler på slik aktivitet kan være design, trening, og markedsundersøkelser, som så knyttes til forbedringer og dermed kan si noe om hvilken avdeling som har gode resultater i forhold til ressursene de har brukt for å komme dit (Smith, 2005). Smith (2005) foreslo også at data på patentsøknader, tilskudd og siteringer, og vitenskapelige publikasjoner fungerer som indikatorer i innovasjonsanalyser.

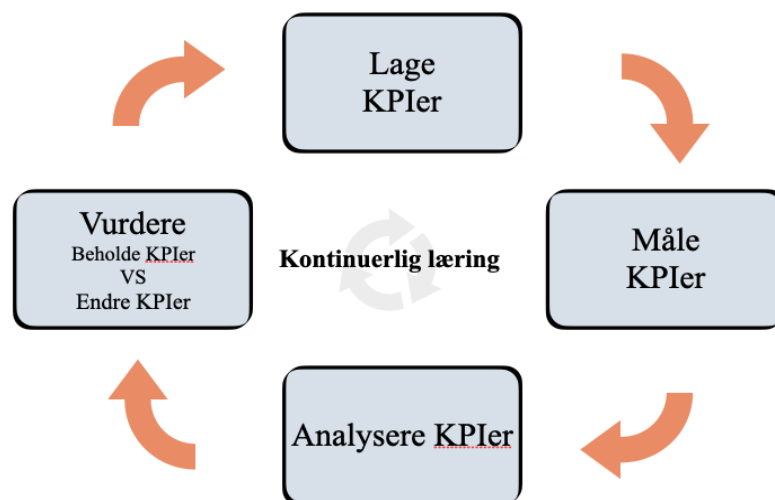
Griffin og Page (1996) argumenterte med sitt rammeverk også for en bred multidimensjonell tilnærming, hvor selskaper skulle identifisere suksessparametere og indikatorer innenfor områdene kundetilfredshet, økonomisk avkastning, og prosess. Balansert målstyring (BMS) ble i 1996 introdusert av Kaplan og Norton og blir brukt for å oversette selskapers strategi og visjon til fire spesifikke forhold som er viktig for et selskaps prestasjoner (Ivanov & Avasilcăi, 2014; Robert S. Kaplan & Norton, 1996; Robert S Kaplan & Norton, 1998): finansielle forhold, kunder og klienter, læring og vekst, og interne prosesser. De mest sentrale forholdene for innovasjon i BMS kan ifølge Ivanov og Avasilcăi (2014) analyseres gjennom indikatorene interne prosesser, og læring og vekst. På tross av at den originale modellen primært omhandlet tradisjonell forretningsstrategi, så er prinsippet og ideen bak aktuell for alle forretningsprosesser, som er grunnen til at rammeverk som retter seg mot måling av innovasjonsprestasjon også bygger på den (Davila et al., 2012). Kerssens-van Drongelen og Cooke (1997) bygget videre på BMS ved å understreke sammenhengen mellom prestasjon og kvalitet, et forhold som la til en ekstra dimensjon sammenlignet med andre teorier som på den tiden primært fokuserte på utfall og resultater (Dewangan & Godse, 2014). Dervitsiotis (2010) hevdet videre i sitt rammeverk at selskaper bør måle deres innovasjonsevner, -resultater, og -kvalitet. En rekke andre forskere og rammeverk har også basert sine bidrag på BMS for måling av FoU og innovasjon (Bremser & Barsky, 2004; Chiesa, Frattini, Lazzarotti, &

Manzini, 2009; Gama, Da Silva, & Ataíde, 2007). Godener og Söderquist (2004) la til dimensjonene strategiske mål, teknologiske mål, og ledelsesmål i sitt rammeverk, da de mente at BMS ikke favnet bredt nok.

KPIer blir mer og mer brukt av selskaper som ønsker å forenkle beslutningsprosesser, da de har et ønske om å vite at man «gjør de riktige tingene» og at man «gjør tingene riktig» (Dervitsiotis, 2010; Viki et al., 2017). KPIer utgjør riktignok ifølge Parmenter (2015) bare en liten del av de målingene som selskaper bør benytte seg av i sitt målstyringssystem.

Parmenter (2015) mener nemlig at selskaper bør skille mellom nøkkeltallindikatorer for prestasjoner (KPI) og nøkkeltallindikatorer for resultater (KRI), samt indikatorer for prestasjoner (PI) og indikatorer for resultater (RI). KPIer er altså ikke den eneste indikatoren selskaper bør benytte seg av (Parmenter, 2015).

Basert på at vår problemstilling tar sikte på å undersøke spesifikke forhold knyttet til bruken av KPIer i vår casebedrift, anser vi det som hensiktsmessig å fremlegge Parmenter (2015) sine syv avgjørende grunnsteiner for at KPIer skal fungere i et prosjekt: 1) man må opprette partnerskap mellom ansatte, foreninger og tredjeparter, 2) myndiggjøre ansatte i frontlinjen av prosjektet, 3) kun måle og rapportere det viktigste, 4) basere KPIer på kritiske suksessfaktorer, 5) fjerne prosesser som ikke fungerer, 6) utnevne en målesjef internt, og 7) skape en felles forståelse for definisjonen av en suksessfull KPI. Basert på grunnsteinene kan man klart og tydelig se et sterkt behov for at selskaper trenger å legge til rette for prosesser av kontinuerlig læring (Samsonowa, 2012). En slik prosess bestående av en rekke feedbackloops kan illustreres på følgende måte:



Figur 1: Kontinuerlig læring KPIer

Det blir spennende å undersøke hvordan FINN.no definerer en KPI, hvor aktivt de legger til rette for kontinuerlig læring for å forsøke å få KPIene til å fungere, og hvilke andre forhold som påvirker målstyringssystemet deres.

Collins og Smith (1999) la frem sitt Arthur D. Little rammeverk for innovasjonsberegning hvor de argumenterte for et balansert rammeverk gjennom bruken av lagging indikatorer (effekten vises først senere), sanntidsindikatorer, ledende indikatorer, og lærende indikatorer på tvers av dimensjonene interessentstrategier, prosesser, ressurser og kultur. De tydeliggjorde betydningen av kaskaderende mål, altså mål som favner bredt nok i selskapet til at målesystemet er reelt og effektivt (Dewangan & Godse, 2014).

Viki et al. (2017) har et av de nyeste perspektivene på hvordan man skal måle innovasjonsprestasjon, og mener at man må vekk fra tradisjonelle regnskapsmetoder. De mener at man bør benytte seg av en kombinasjon av strategiske mål, et innovasjonsrammeverk, og balanserte mål fra ulike porteføljer når man skal vurdere om man skal investere tid og penger i en ny idé. Et slikt innovasjonsregnskap er i den sammenheng viktig for å styre og følge utviklingen av nye produkter og forretningsmodeller. De skiller mellom rapporterings-KPIer (arbeidsmåte), styrende KPIer (beslutninger tas basert på bevis og hvilket stadie man befinner seg i), og globale KPIer (innovasjonsgrad og innovasjonsprestasjon). Hver KPI skiller så mellom aktivitetsberegninger og påvirkningsberegninger. Aktivitetsberegningene innebærer hvor mye tid selskapet har brukt på innovasjonsarbeid, eksempelvis antall nye lanserte produkter, antall gjennomførte eksperimenter, og antall prototyper. Påvirkningsberegningene handler på sin side om de håndgripelige resultatene man har fått fra innovasjonsaktiviteten, herunder bekreftelser av kundebehov og validering av løsninger i tidlig fase, og inntekter og forhåpentligvis et overskudd i senere faser. Her skiller det altså ikke mellom KPIer og KRler, slik Parmenter (2015) argumenterer for i sin bok hvor det eksplisitt står skrevet at KPIer ikke kan være av finansiell natur.

Dewangan og Godse (2014) la basert på en omfattende litteraturgjennomgang innenfor feltet på måling av innovasjonsprestasjon frem fem veiledende punkter som de mener at selskaper bør sette opp sitt målesystem på bakgrunn av:

- Et multidimensjonelt syn på prestasjon, som skiller mellom finansielle og ikke-finansielle forhold i tillegg til både ledende og lagging indikatorer (Bremser & Barsky, 2004; Collins & Smith, 1999; Robert S Kaplan & Norton, 1998).
- Systemet bør måle prestasjoner på ulike stadier i innovasjonssyklusen, og bør være prosessorientert (Suomala, 2004) gjennom å legge til rette for benchmarking og identifikasjon av potensielle problemer eller ineffektivitet (Kueng, 2000). Annen forskning som studien viser til har primært forholdt seg til hvordan man kan måle ulike forhold tilknyttet FoU og utvikling av nye produkter, men at de har manglet et fokus på å bruke resultatene på å identifisere forbedringsområder og forbedre virksomheten (Dewangan & Godse, 2014).
- Virksomheten bør adressere organisatoriske mål (Bourne et al., 2007) samt deres interessenters mål herunder aksjonærer, kunder, ansatte, leverandører, loven og samfunnet som helhet (Bourne, Franco, & Wilkes, 2003). Det er ekstremt viktig å forholde seg til både interne og eksterne interessenter i lys av det komplekse økosystemet som virksomheter opererer innenfor i dag (Dewangan & Godse, 2014).
- Det bør foreligge en kausalitet mellom prestasjonsmålene slik at de er logisk relatert til hverandre (Bremser & Barsky, 2004; Gama et al., 2007; Robert S Kaplan & Norton, 1998; Sandt, Schäffer, & Weber, 2001). Det gjør det mulig for selskaper å fastslå verdien av ulike gjennomførte aktiviteter gjennom å knytte dem til bestemte resultater. Det vil da om man lykkes for eksempel være mulig å fastslå forholdet mellom immaterielle forhold som kundetilfredshet, prosesseffektivitet og ansattes ferdigheter til finansielle utfall (Dewangan & Godse, 2014).
- Implementering og bruk av målesystemet bør være enkelt, det bør integreres med eksisterende målesystemer (Knight et al., 2005), og det bør støtte en kaskadering av prestasjonsindikatorer i alle ledd av selskapet (Collins & Smith, 1999).

I likhet med Dewangan og Godse (2014) og Parmenter (2015) så understreker Laursen og Salter (2006) og Chesbrough (2006) betydningen av å benytte seg av nettverk, foreninger og andre fora for å tilegne seg innsikt fra eksterne kilder. Her fokuserer de på interaksjonen med kunden, leverandører, universiteter, startups og andre institusjoner som er relevante for at man skal lykkes med å ta konsepter fra idéer og videre til kommersialisering (Chesbrough, 2006; Eisenmann, Ries, & Dillard, 2012a). Selskaper som har et for stort internt fokus kan med stor sannsynlighet gå glipp av en rekke store muligheter fordi disse faller utenfor selskapets nåværende virksomhetsområde (Chesbrough, 2006). Det eksisterer for eksempel mange

startups som sitter på teknologiske løsninger som kan forbedre større aktørers tjenester, og på den måten i stor grad bidra til å videreutvikle deres eksisterende virksomhet (Chesbrough, 2006; Eisenmann, Ries, & Dillard, 2012b). Betydningen av å se etter eksterne kilder gjennom det som kalles åpen innovasjon er særlig knyttet til radikal innovasjon, da det ofte kun er et fåtall mennesker som besitter nødvendig ekspertkompetanse for at man skal kunne utvikle idéer til noe konkret (Laursen & Salter, 2006). Ved å rette fokuset mot eksterne kilder, øker selskaper egne tilgjengelige muligheter og dermed sannsynligheten for å oppnå innovasjon og bedre sin overordnede innovasjonsprestasjon (Chesbrough, 2006; Erdil, Erdil, & Keskin, 2004; Han et al., 1998; Laursen & Salter, 2006).

Oppsummert eksisterer det mange ulike tilnærminger til hvordan man kan drive med målstyring. Bakgrunnen for at selskaper implementerer målstyring i sin virksomhet kan variere fra selskap til selskap, men som tydeliggjort i denne delen handler det overordnet om å bli bedre på å bruke ressurser riktig og sørge for at ens virksomhet oppnår best mulig resultater. Utviklingen av rammeverkene har kommet langt, og blir stadig forbedret etter hvert som forskningen identifiserer ny innsikt. Det foreligger dog fortsatt store begrensninger og uenigheter rundt for eksempel hva man kan måle og hvordan man skal måle det (Brown & Svenson, 1988; Davila et al., 2012; Dervitsiotis, 2010; Dewangan & Godse, 2014; Fagerberg et al., 2006; Lindgardt et al., 2009; OECD & Eurostat, 2019). Neste del av det teoretiske rammeverket vil derfor gå med til å tydeliggjøre noen av utfordringene ved målstyring, som i diskusjonskapittelet vil kobles til studiens funn og potensielle utfordringer og svakheter det fører til ved FINN.no sitt eget målstyringssystem.

## **2.6 Utfordringer med målstyring**

Parmenter (2015) trekker frem en rekke myter som selskaper dessverre ikke alltid er klar over både når det gjelder implementering og bruk av KPIer. Mytene for KPIer er har oppstått som en følge av at selskaper ovenfra blir pålagt å måle, som igjen resulterer i at man ikke setter opp relevante KPIer som faktisk er med på å drive selskapet fremover (Parmenter, 2015).

Mytene lyder som følger:

1. *De fleste målene fører til bedre prestasjoner.* Her er fakta at alle typer målinger kan ha en negativ konsekvens for andre forhold i selskapet, som igjen kan føre til at selskapet presterer dårligere (Parmenter, 2015).
2. *Alle målinger kan fungere i alle selskaper, til alle tider.* Dette poenget støtter oppunder poenget om at man ikke kan kopiere andre selskapers rammeverk til sitt

selskap, i tråd med poengene til Damanpour (2017), Dervitsiotis (2010), Lindgardt et al. (2009) og Quarterly (2008).

3. *Alle prestasjonsmålinger er KPIer.* Her skilles det som tidligere nevnt mellom KPIer, KRier, Pler, og Rler.
4. *Ansatte presterer bedre om man knytter KPIene til belønninger i form av penger.* Det fremkommer av forskningen at anerkjennelse, respekt og selvaktualisering er viktigere drivere (Parmenter, 2015).
5. *Man kan sette relevante mål for årsresultater.* Poenget er her at sluttmaal for året kan begrense fremgang, fordi man da vet hva selskapet anser for å være godt nok.
6. *Å måle prestasjoner er relativt lett, og hvilke forhold man skal måle er åpenbare.* Målstyring er vanskelig, og man trenger kursing og trening for å bli dyktig i det. Hvis man ikke vet hva man holder på med, og hvorfor man gjør det man holder på med, så vil ikke målstyring fungere (Parmenter, 2015).
7. *KPIer er finansielle og ikke-finansielle indikatorer.* Her er Parmenter (2015) altså helt uenig med mange av perspektivene som eksisterer der ute. Dette punktet bygger oppunder hans skille mellom KPIer og KRier. KRiene skal være av finansiell art og skal si noe om det du har gjort, mens KPIene er aktivitetene du må gjøre for å skape resultatene (Parmenter, 2015).
8. *Selskaper kan delegerer KPI-prosjekter til eksterne konsulentselskaper.* Det er de som kjenner selskapet som må sette opp KPIene, og om du selv ikke klarer det, så er det noen andre intern som kan det (Parmenter, 2015).

Parmenter (2015) argumenterer for eksempel for at målinger ikke kan kaskaderes nedover i selskapet, og metoden kritiseres også for å hindre kreativitet, innovasjon, og organisasjonslæring. Et overordnet mål for ledelsen kan dermed ikke brytes ned i konkrete mål for hele selskapet på tvers av avdelinger og prosjekter (Parmenter, 2015). Han argumenterer også for at man ikke bare skal ha leading og lagging KPIer, da disse kun fokuserer på fortid og fremtid. KPIer skal si noe om hva man skal gjøre fra dag til dag, og skal ikke kun gi oss innsikt etter at ting har skjedd eller indikasjoner på hva som kan skje i fremtiden (Parmenter, 2015).

Mange selskaper måler videre rett og slett feil ting og gir insentiver for atferd som ødelegger systemene og prosessene som støtter innovasjon (Davila et al., 2012). Ofte blir initiativer til målinger sett på som en måte toppledelsen kan kontrollere sine ansatte (Parmenter, 2015).



Målstyringen kan fort fungere som en tvangstrøye som i for stor grad ødelegger for selskaper som søker å være innovative og kreative, da den bygger på en kontroll-tankegang (O'Donnell, Henriksen, Voelpel, Leibold, & Eckhoff, 2006). Med en slik innstilling, vil ansatte ofte se på implementeringen av målinger i arbeidsplassen med mistillit (Parmenter, 2015). Brown og Svenson (1988) mente på sin side at målesystemer ofte ga feil resultater fordi de fokuserte for mye på interne prosesser og atferd, og at systemene rett og slett ble for komplekse.

Man kan også sette spørsmålsteget rundt hvordan selskaper foretar gode og riktige operasjoniseringer av kritiske suksessfaktorer for å bedre innovasjonsprestasjonen i sin virksomhet (Dervitsiotis, 2010). Studier viser dessuten at majoriteten av store selskaper bruker andres beregninger og betraktninger for å skissere deres egne innovasjonssystemer, da de selv er usikre på hvordan de skal legge opp sin egen målstyring (Lindgardt et al., 2009; Quarterly, 2008). Som allerede tydeliggjort foreligger det dog såpass stor forskjell i virksomhetsområder og organisasjonskultur fra selskap til selskap, at data ikke kan generaliseres på tvers av selskaper og bransjer slik mange selskaper gjør i dag (Damanpour, 2017; Dervitsiotis, 2010). Selskaper kan derfor ikke være sikker på om målingene de tar, gir korrekte og reelle svar (Lindgardt et al., 2009; Quarterly, 2008).

Innovasjon er i utgangspunktet vanskelig å måle, da det handler om å skape noe kvalitativt nytt, via kontinuerlige prosesser av læring og kompetansebygging (OECD & Eurostat, 2019; Smith, 2005). Disse prosessene er dynamiske og uforutsigbare, og kan ofte bestå av en rekke forhold, eksempelvis mellommenneskelig interaksjon, som i stor grad kan påvirke hvorvidt et prosjekt ender opp som en innovasjon eller ikke (Manoochehri, 2010; Nelson et al., 2014; Smith, 2005). Slike ikke-kvantifiserbare forhold er av sin natur bortimot umulig å måle, og utgjør dermed i lys av sin potensielle viktighet for innovasjon en stor svakhet (Kleinknecht, Van Montfort, & Brouwer, 2002; Laursen & Salter, 2006; Manoochehri, 2010; Muller et al., 2005; Smith, 2005). Den underliggende konseptualiseringen av begrepene som måles (Kleinknecht et al., 2002), meningen bak målingskonseptet, og den generelle gjennomførbarheten av de ulike målene er derfor veldig vanskelig å få til i praksis (Fagerberg et al., 2006; Smith, 2005). Selskaper forsøker likevel å ta stilling til hvilke aktiviteter som basert på logiske slutninger kan måles, og hvilke som ikke kan måles i forhold til innovasjon (Fagerberg et al., 2006; Smith, 2005). Et ønske om og forsøk på å måle innovasjon, betyr dog på ingen måte at man nødvendigvis klarer å måle innovasjon (Nelson et al., 2014).

Når selskaper forsøker å knytte prestasjon og innovasjon sammen, så fokuserer et fåtall av dem på målinger både på kort og lang sikt (Cruz-Cázares et al., 2013). Dette er problematisk fordi resultatene av om en innovasjon virker positivt inn på et selskaps innovasjonsprestasjon, først kan vise seg lang tid etter at man implementert denne (Cruz-Cázares et al., 2013). Forholdet mellom innovasjon og prestasjon er nemlig heller ikke nødvendigvis så klart som enkelte forskere hevder, da resultater fra forskning indikerer at innovasjon både kan ha positiv, negativ, og ingen effekt på et selskaps overordnede prestasjon (Cruz-Cázares et al., 2013). Et fravær av konsensus kan være tilfelle som en direkte følge av at selskaper og forskere er såpass uenige om hvordan man skal måle innovasjon (Cruz-Cázares et al., 2013), og om innovasjon i det hele tatt kan måles (Manoochehri, 2010).

Forskere er oppsummert uenige om hvordan man skal måle seg til en bedre innovasjonsprestasjon, som kan skape utfordringer for selskaper når de selv skal implementere KPIer eller andre former for måling i sin virksomhet (Dewangan & Godse, 2014; Viki et al., 2017). Det blir derfor veldig spennende å undersøke hvordan FINN.no har valgt å løse disse utfordringene, og hvordan de har satt opp sitt målstyringsystem med et mål om å bli bedre innovatører.

## **2.7 Casebedrift**

For å undersøke målstyring og innovasjon i virksomheter, har vi som nevnt inngått et samarbeid med FINN.no. Selskapet blir av mange ansett som et svært innovative, og havnet blant annet i 2019 på fjerdeplass på Norsk innovasjonsindeks, en ekstern måling av hvorvidt kunder anser selskaper som innovative (Norsk Innovasjonsindeks, 2020). Videre vet vi at FINN.no er et veldig målstyrt selskap. De bruker mye ressurser på å forsøke å sørge for kontinuerlig vekst for selskapet nettopp gjennom målstyring, og på tvers av alle avdelinger.

FINN.no har et internt mål som er gjentakende for hvert år, nemlig å sørge for 10% økt vekst. Selskapet ønsker å oppnå denne veksten samtidig som de må balansere kortsiktige og langsiktige prioriteringer, noe som ofte beskrives som innovatørens dilemma. Per i dag har Schibsted ASA omtrent 91% eierandel av FINN.no, mens Adresseavisen har de resterende 9% (Proff.no, 2020). Det bør i den sammenheng opplyses om at FINN.no utgjør omtrentlig 50% av Schibsted ASA sin børsverdi per i dag, og har således et stort ansvar for å sørge for at veksten opprettholdes og økes kontinuerlig. At selskapet er strukturert på følgende måte, gir oss et inntrykk av at det kan foreligge mye press og kontroll internt i FINN.no. Da er det

likevel svært interessant å se at selskapet i 2019 i den årlige kåringen gjennomført av Great Place To Work havnet på tredjeplass for årets beste arbeidsplasser for mellomstore selskap i Norge (Finn.no, 2019). Vi velger å tolke dette som at FINN.no må ha gjort mye riktig i prosessen med å implementere målstyring og at de ansatte i lys av Great Place to Work-kåringen virker å se verdien av det i sin arbeidshverdag.

Tar man alt dette i betraktning, anser vi FINN.no som en svært interessant casebedrift å gå i dybden på og undersøke nærmere. Vi tror at vi kan avdekke noen spennende tilnærminger rundt måling av innovasjonsprestasjon, og koblingen det har til sammenhengen mellom innsatsen de ansatte legger ned og resultatene FINN.no oppnår. De ulike perspektivene fra denne delen blir i funn-kapittelet brukt for å belyse styrker og svakheter ved hvordan målstyring med et fokus på bruk av KPIer brukes av casebedriften i dag. Drøftingskapittelet vil adressere disse styrkene og svakhetene ytterligere, og sette tonen for oppgavens konklusjon hvor vi fra vårt standpunkt kommer med en overordnet vurdering på hvorvidt vi mener at selskaper kan målstyre seg mot å bedre sin innovasjonsprestasjon.

## **Kapittel 3: Metode**

I dette kapittelet vil vi begrunne vårt valg av forskningsmetode. Videre vil vi redegjøre for datainnsamlingen bestående av utvalgsstrategi, rekruttering av informanter og utvikling av intervjuguide. Deretter legger vi frem hvordan analysen av dataene ble gjort, før vi avslutningsvis vil vurdere oppgaven opp mot kvalitetskriteriene reliabilitet og validitet, samt gå gjennom våre etiske avveininger.

### **3.1 Metodetilnærming**

Vi bestemte oss tidlig for å benytte oss av kvalitativ metode for å lettere kunne undersøke relevant mening og opplevelse som ellers ikke ville latt seg tallfeste eller måle (Dalland, 2017).

Vi tok først av alt utgangspunkt i at vi ønsket å undersøke en problemstilling knyttet til måling av innovasjon i et selskap. I den sammenheng anså vi det som hensiktsmessig å gjøre oss opp noen teoretiske antagelser som skulle føre oss videre i våre undersøkelser (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011), blant annet antakelsen om at KPIer kunne benyttes til måling av innovasjon. Vi måtte deretter ta et valg om hvilke analyseenheter vi skulle benytte oss av, og endte opp med én analyseenhet, i form av en enkeltcasestudie hos FINN.no. Til tross for at informantene jobber i ulike avdelinger, velger vi likevel å anse utvalget som én enkelt analyseenhet da alle jobber i samme selskap (Johannessen et al., 2011). Ved å velge en enkelt analyseenhet, lå fokuset i studien på å få et helhetlig perspektiv over FINN.no (Johannessen et al., 2011). På den måten mente vi det var større sannsynlighet for å kunne gå ordentlig i dybden på hvordan casebedriften benytter seg av KPIer i sin arbeidshverdag, og hvorvidt det kan ha betydning for å oppnå en sammenheng mellom innsats og resultat. Formålet med å benytte oss av en casestudie var å samle inn mest mulig data om et avgrenset fenomen (Johannessen et al., 2011). Vi hadde i utgangspunktet utarbeidet et foreløpig teoretisk rammeverk i forkant av intervjuene, men la opp til at vi kunne modifisere og videreutvikle dette basert på informasjonen vi fikk fra informantene våre – et forhold som sammenfaller med Johannessen et al. (2011) sine betingelser for bruk av casestudie.

Den mest brukte metoden å benytte seg av innenfor et slikt forskningsdesign er intervju (Johannessen et al., 2011). Kvalitative intervjuer tar sikte på å få tak i informantenes forståelse og beskrivelse av livssituasjonen vedkommende befinner seg i (Dalland, 2017).

Basert på problemstillingen vår, så vel som oppgavens tidsrom, anså vi personlige semistrukturerte dybdeintervjuer som den mest hensiktsmessige kvalitative metoden å benytte oss av.

## **3.2 Datainnsamling**

### ***3.2.1 Utvalg og rekruttering***

Denne studien er i hovedsak basert på primærdata fra de personlige semistrukturerte dybdeintervjuene med seks ulike informanter fra FINN.no. Vi valgte denne metoden for å kunne bevege oss frem og tilbake i intervjuguiden basert på hver samtales egenart, og dermed på en naturlig måte komme til bunns i informantenes tanker rundt hvordan de opplever noe på en bestemt måte (Johannessen et al., 2011). Under dybdeintervjuene benyttet vi oss av en lydopptaker, slik at transkripsjonen av intervjuene ville bli korrekte og fri for subjektive tolkninger i intervjuøyeblikket. Vi samlet også inn sekundærdata i form av strategidokumenter, samt offentlig tilgjengelig bakgrunnsinformasjon knyttet til FINN.no. Sekundærdataen ble i all hovedsak benyttet i utarbeidelsen av casebeskrivelsen, i tillegg til at vi som forskere skulle ha et overordnet perspektiv på selskapet og dets arbeid. På den måten kunne vi også forberede en intervjuguide som i tillegg til å stille spørsmål som forhåpentligvis skulle gi oss svar på problemstillingen i studien, også skulle sørge for at informantene skulle kjenne seg igjen i ordlyden.

Som forskere var det viktig for oss å forsikre oss om at utvalget vårt ville ha betydning for informasjonen vi ville samle inn (Johannessen et al., 2011). Vårt utvalg ble derfor valgt basert på en rekke kriterier. Disse ble tydeliggjort for vår kontaktperson hos FINN.no, og lød som følger: Informanten skulle ha tilknytning til KPIer i sitt daglige virke, og enten bistå med å lage disse eller oppleve å bli målt i henhold til dem. De forhåndsdefinerte kriteriene ble satt for å sikre at informantene var innenfor målgruppen og at de hadde nok kunnskap om fenomenet vi ønsket å undersøke. Alle informantene oppfylte samtlige kriterier, og vi lyktes således med å gjennomføre et strategisk utvalg (Dalland, 2017). Valget om å gå for et strategisk utvalg ble tatt da vi ønsket å intervju informanter som vi mente og trodde hadde noe å fortelle om fenomenet vi ønsket å undersøke i denne oppgaven (Dalland, 2017). Utvelgelsen av våre informanter var derfor basert på hensiktsmessighet, og ikke representativitet som man ofte ser i kvantitative undersøkelser (Johannessen et al., 2011).

Antall informanter ble holdt til seks stykker, da hensikten med å benytte seg av kvalitative intervjuer er for å kunne gå i dybden (Dalland, 2017). Ved å holde antall informanter såpass lavt, kunne vi derfor være mer sikker på at all data vi samlet inn kunne benyttes på en hensiktsmessig måte i oppgaven, og samtidig minske sannsynligheten for at noe sentralt ble utelatt.

Rekrutteringene ble gjort i samråd med vår kontaktperson hos FINN.no. På den måten åpnet vi opp for at de som ble spurt om å delta i et intervju, kunne si nei til kontaktpersonen og ikke direkte til oss. På den måten unngikk vi at informantene skulle føle på noe press til å måtte takke ja (Dalland, 2017). Til vår store glede takket alle informantene som opprinnelig ble kontaktet ja til å delta i denne studien. Av hensyn til informantene har vi valgt å kun omtale de som Informant 1 til 6, da vi ikke anser informantenes navn som avgjørende for studiens funn og resultater. Informantenes arbeidstitel og avdeling blir oppgitt, da dette er sentralt for å kunne avdekke likheter og ulikheter både på tvers av avdelinger, så vel som internt i disse.

Studiens utvalgte informanter er derfor som følger:

Informant 1 - *Metode- og leanekspert. Medarbeider i Innovasjon og Prestasjon*

Informant 2 - *Produktsjef og forretningsutvikler ved Eksisterende Markedsplasser*

Informant 3 - *Produktsjef og forretningsutvikler ved Nye markedsplasser*

Informant 4 - *People operations manager i HR*

Informant 5 - *Leder for Eksisterende Markedsplasser og Innovasjon og Prestasjon*

Informant 6 - *Leder for Nye Markedsplasser*

### **3.2.2 Utforming av intervjuguide**

Formålet med å benytte oss av en intervjuguide var for å ha noe som kunne lede oss gjennom intervjuene (Dalland, 2017). Vi laget derfor som nevnt en semistrukturert intervjuguide utarbeidet på bakgrunn av problemstillingen vår og det foreløpige teoretiske rammeverket vårt. På den måten ville vi øke sannsynligheten for å stille spørsmål som kunne besvare det vi ønsket å finne ut av. Intervjuguiden hadde fire hovedområder. De fire hovedområdene i intervjuguiden var som følger: 1) kort introduksjon om studien og intervjuet, 2) spørsmål knyttet til KPIer og innovasjon, 3) spørsmål knyttet til innsats og resultat, 4) avslutning hvor vi takket informanten for deltakelse.

Det er viktig å presisere at intervjuguiden kun var til bruk som hjelpemiddel underveis i dybdeintervjuene, og at den ikke fungerte som noe fasit for hvilke spørsmål som skulle stilles. Det var i prosessen viktig for oss å være fleksible og tilrettelegge for formuleringsendringer av spørsmål etterhvert som dybdeintervjuene ble gjennomført, for å sørge for at mest mulig relevant data ble samlet inn fra informantene. På den måten hadde vi mulighet til å følge opp informantene dersom de kom med informasjon som ikke nødvendigvis var knyttet til et spørsmål i guiden. Det overordnede målet med intervjuguiden var å stille spørsmål som kunne avdekke informantenes egen virkelighetsoppfatning knyttet til problemstillingen, både enigheter så vel som uenigheter. Intervjuguiden ble revidert etter prøveintervjuet.

### ***3.2.3 Prøveintervju***

Første intervjuguide ble sendt til veileder, som ga oss god tilbakemelding på hvordan vi kunne gå videre med den, ved å gjøre spørsmålene enklere og mer rett på sak. Etter å ha endret intervjuguiden basert på tilbakemeldingene bestemte vi oss for å gjennomføre et prøveintervju, eller en såkalt pre-test. Prøveintervjuet ble gjennomført for at vi skulle få testet oss selv som intervjuere, i tillegg til å teste om spørsmålene i intervjuguiden i praksis var blitt mer hensiktsmessig formulert (Dalen, 2011). Vi benyttet oss på dette tidspunktet av vår foreløpige intervjuguide, og rekrutterte en ekstern informant utenfor casebedriften som hadde kjennskap til KPIer fra egen arbeidsplass. Underveis i prøveintervjuet ga informanten tilbakemelding på hvorvidt formuleringene av spørsmålene var forståelige eller ei, i tillegg til å komme med forslag til mulige forbedringer dersom noe var uklart. Alle tilbakemeldinger ble deretter brukt til å gjøre endringer av både formuleringer så vel som på spørsmålenes rekkefølge, for å skape en bedre og mer naturlig flyt i intervjuguiden. Endringene ble avslutningsvis lagt frem for informanten, hvorpå en mer hensiktsmessig ordlyd ble bekreftet. Ved å ta dette metodiske valget, gjorde vi en vurdering av metoden og dens bruksområde i forhold til vår studie. På den måten var vi tryggere på at vårt valg av metode ville være et formålstjenlig redskap for å besvare problemstillingen vår (Dalland, 2017).

### ***3.2.4 Gjennomføring av intervjuene***

Datainnsamlingen ble gjennomført over en to-ukers periode i januar-februar. Alle intervjuene ble etter ønske gjennomført på informantenes egen arbeidsplass. Intervjuene varte i snitt 60 minutter, og vi fungerte begge som intervjuere basert på hva som var naturlig.

### 3.3 Dataanalyse

I etterkant av intervjuene samlet undertegnede seg alltid sammen, for å gjennomgå intervjuene. På den måten kunne vi begge løfte opp bemerkninger vi hadde gjort oss underveis, og dermed dele vår ulike vurdering av situasjoner og vår generelle opplevelse, som kanskje den andre ikke hadde fanget opp. Etter disse møtene ble lydopptakene transkribert så fort som overhodet mulig. Vi forsøkte å gjøre transkriberingene så korrekte som mulig i forhold til hva som ble sagt, med noen svært få unntak hvor vi ikke klarte å forstå hva informanten sa.

I tidlig fase ble det gjort en tverrsnittbasert inndeling for å konstruere et system som ville indeksere innsamlet data (Johannessen et al., 2011). Et slikt indeks-system ender gjerne i en form for kategorisering eller kategoribasert inndeling (Johannessen et al., 2011). Vi valgte basert på dette å først kategorisere datamaterialet ut fra fire hovedkategorier: KPIer, overordnet målstyring, innovasjon og annet. Kategoriene ble valgt for å belyse spesifikke områder i problemstillingen. Hensikten med disse fire kategoriene var å først kunne dele innholdet i transkriberingene i store kategorier. Disse kategoriene ble deretter kodet for å finne andre nivåer av kategorier, kalt underkategorier (Johannessen et al., 2011). For å komme frem til disse underkategoriene, valgte vi å lese transkriberingene fortolkende kombinert med å vurdere innholdet og se etter kompleksitet i de opprinnelige kategoriene. Med andre ord prøvde vi å vise hva vi trodde informantenes utsagn betød og representerte (Johannessen et al., 2011). Vi endte da opp med 20 underkategorier som alle på hver sin måte skulle være relevant for problemstillingen. Slik kunne vi enkelt trekke ut sitater som kunne belyse ulike sider av KPIer, innovasjonsprestasjon, og innsats og resultat, ettersom kategoriseringen og kodingen ga oss en overordnet struktur. På dette tidspunktet ble vårt teoretiske rammeverk ble utvidet og modifisert, da vi som nevnt gjennom intervjuene fikk ny informasjon fra informantene våre som vi ønsket å inkludere videre i oppgaven (Johannessen et al., 2011). Etter dette ble alle kategoriene og kodingene gjennomgått, først hver for oss, deretter felles. De utsagnene som skilte seg mest ut ble så samlet i ett dokument, som et resultat av felles refleksjon rundt disse. Ved å gjøre det på denne måten kunne vi enklere skille mellom generelle funn og større hovedfunn.

Informantene kom med mange spennende betraktninger, og vi har forsøkt å avdekke og ta stilling til de viktigste funnene som kan brukes for å besvare vår problemstilling. Vi har i de neste kapitlene valgt å skille mellom generelle funn og hovedfunn, basert på hvilke som i



størst grad påvirker det forholdet vi ønsket å undersøke. De generelle funnene har helt klart relevans for studien, da de forklarer generelle forhold som underbygger hovedfunnene.

### **3.4 Validitet og reliabilitet**

Vi har som mål at denne studien skal kunne bidra med en form for troverdig kunnskap (Dalland, 2017). For å kunne oppnå det, var vi nødt til å være bevisst på våre valg underveis i datainnsamlingen, og hvilke konsekvenser dette ville ha. Som forskere vet vi at vår forforståelse vil ha kunnet påvirke vårt arbeid underveis i studien (Dalland, 2017). Det er derfor viktig å vurdere hvorvidt vårt arbeid er troverdig og pålitelig (Johannessen et al., 2011).

Ved å tilrettelegge for at vår informasjon ble samlet inn på en måte hvor alle leddene i prosessen var fri for unøyaktigheter, sørget vi for pålitelige resultater (Dalland, 2017). Pålitelighet kan knyttes til reliabilitets-begrepet (Johannessen et al., 2011). Vi gjennomførte som nevnt i forkant av de faktiske intervjuene et prøveintervju for å sørge for at spørsmålene i intervjuguiden skulle være lettfattelige og hensiktsmessige nok til at våre informanter skulle kunne svare på relevante forhold knyttet til problemstillingen vår. Vi valgte basert på tilbakemeldingene vi fikk fra prøveintervjuet å endre intervjuguiden, et forhold som i seg selv viste oss at det var et godt metodisk og praktisk valg å gjennomføre dette. Den reviderte intervjuguiden ble benyttet i samtlige intervjuer, hvor spørsmålene som nevnt ble stilt i noe ulik rekkefølge, basert på intervjuets flyt og hva informantene svarte. Hovedtematikken fra intervjuguiden ble derfor diskutert i alle intervjuene.

Troverdigheten, eller validiteten til studiens resultater, kan knyttes til hvorvidt undersøkelsen gir gyldige svar på problemstillingen (Johannessen et al., 2011). Man må derfor sørge for at innhentet informasjon er relevant i lys av problemstillingen (Dalland, 2017), et forhold vi som nevnt sørget for gjennom en nøye utvelgelse av informantene som deltok i studien, for å sikre at de hadde kjennskap til temaene som var opp for diskusjon. Vi tok også tidlig et valg om å analysere alt datamateriale hver for oss, for så å sammenligne og diskutere funnene våre. Dette ble gjort for å se om vi hadde de samme fortolkningene, et forhold som kan styrke troverdigheten til resultatene (Johannessen et al., 2011).

Vi er klar over at studiens validitet kan svekkes ved at vi ikke har undersøkt flere casebedrifter, som igjen har gjort det vanskeligere å generalisere funnene våre (Johannessen

et al., 2011). Våre resultater kan derfor ikke generaliseres til andre mellomstore selskaper i Norge som benytter seg av målstyring. Vi har imidlertid vært bevisst dette gjennom hele oppgaven, og er tydelige på at denne studien bør fungere som inspirasjon for andre selskaper, og ikke nødvendigvis som en fasit. Det bør i den sammenheng nevnes at man ved å benytte seg av casestudie som metode studerer et avgrenset fenomen i den situasjonen man befinner seg i (Johannessen et al., 2011), og et forhold som underbygger at det aldri var vårt mål å kunne generalisere våre funn. Vårt mål har hele tiden vært å få et inngående datasett med informasjon rundt hvordan vår analyseenhet, FINN.no, benytter seg av og opplever fenomenet målstyring. I forlengelsen av dette bør det igjen også nevnes at målstyring, særlig rettet mot innovasjonsprestasjon, vil være virksomhetsspesifikt. En sammenligning på tvers av selskaper ville derfor ikke nødvendigvis gi et mer reelt bilde enn det som blir gitt her.

I forkant av studien hadde vi lite kunnskap knyttet til forholdet mellom målstyring og innovasjon. Vi hadde dog i forkant av intervjuene utarbeidet et teoretisk rammeverk som lå til grunn for intervjuguiden. Dette kan ha påvirket våre holdninger om hvordan målstyringssystemer ifølge forskning skal fungere, og hvorvidt disse kan bidra til at selskaper evner å oppnå en sammenheng mellom innsats og resultat. Vi anser derfor ikke oss selv som objektive forskere da vi gikk inn i intervjusituasjonen, noe som heller aldri var målet. Vi ønsket å gå inn med et kritisk blikk, og forsøkte etter beste evne å minimere våre subjektive tanker rundt tematikken så langt det lot seg gjøre i intervjuene. Dette gjorde vi ved å stille åpne spørsmål og la informantene styre samtalen så lenge innholdet var relevant og hensiktsmessig i henhold til problemstillingen.

### **3.5 Etiske avveininger**

Det ble tidlig i prosessen klart at denne studien ville være meldepliktig til Norsk senter for forskningsdata - NSD. Søknaden ble sendt inn 23. desember 2019, og ble 30. desember 2019 godkjent fra NSD.

I forkant av hvert intervju fikk informantene tilgang til et elektronisk samtykkeskjema, så vel som en skriftlig kopi på selve intervjudagen. Dette ble gjort for at informantene skulle få muligheten til å lese seg opp på hva intervjuet ville handle om, deres anonymitet, så vel som hvordan vi skulle behandle dataene. Hver informant fikk i forkant av intervjuet beskjed om at de kunne trekke seg når som helst, uten at det ble satt spørsmålstejn ved det. Samtlige informanter godtok vår forespørsel slik at alle intervjuer ble tatt opp etter planen.

Det er kun undertegnede og veileder som har hatt tilgang til lydopptakene og transkriberingene. Lydopptakene ble slettet før denne oppgaven ble levert inn.

## Kapittel 4: Funn

I dette kapittelet presenteres våre generelle funn fra intervjuene. Disse deles inn i tre ulike delkapitler. I kapittel 4.1 presenterer vi hvordan KPIer blir benyttet som målstyringsverktøy. I kapittel 4.2 presenterer vi funn knyttet til hvorvidt KPIer kan brukes til å måle innovasjonsprestasjon hos FINN.no. I kapittel 4.3 presenteres funn knyttet til hvorvidt det foreligger en sammenheng mellom innsats og resultat, og på hvilken måte KPIene både kan fremme og hemme dette forholdet.

Intervjuene ga oss store mengder spennende og relevant informasjon for vår problemstilling, som igjen har gjort at vi i dette kapittelet har valgt å både presentere og betrakte mange funn for å gi et helhetlig og godt bilde. Vi anser det derfor som hensiktsmessig å legge ved følgende tabell - en overordnet oversikt av våre relevante funn.

Tabell 1: Oppsummering av funn

<b>Overordnet tema</b>	<b>Funn</b>
<i>FINN.no's innovasjonsøkosystem</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Har satt opp selskapet for å innovere</li><li>• Målstyring brytes ned til KPIer, måltall, tidsfrist</li><li>• Opptatt av kontinuerlig læring og åpner for justeringer av KPIer</li><li>• Omstrukturerte ressurser til tre porteføljer</li><li>• Laget eget innovasjonsrammeverk</li></ul>
<i>Det overordnede formålet ved KPIer</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skaper fellesforståelse for målstyring via kursing</li><li>• KPIer kan sees både med bottom-up og top-down tilnærming</li><li>• De ansatte har mulighet til å påvirke KPIene</li></ul>
<i>KPIer som beslutningsverktøy</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• KPIer skal forenkle beslutningsprosesser</li><li>• Uenighet rundt hvorvidt man skal ta hensyn til magesfølelse og intuisjon i beslutningsprosesser</li></ul>
<i>Skillet mellom prosess- og resultat-KPIer</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prosess-KPI skal sørge for å gjøre de riktige tingene, og gjøre tingene riktig for å oppnå ønsket resultat</li><li>• Resultat-KPI skal avdekke hvorvidt det som har blitt gjort har en effekt</li></ul>

<i>Skillet mellom gode og dårlige KPIer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Måler både finansielle- og ikke-finansielle resultater</li> <li>• God KPI gir teamet en utfordring, er målbar og er relevant for prosjektet</li> <li>• Dårlig KPI gir kun deskriptiv beskrivelse av tiltak man skal gjøre</li> </ul>
<i>Hvordan bruke KPIer til å avdekke innovasjonsprestasjon</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultat-KPIer brukes for å unngå innovasjonsteater</li> <li>• De tydeliggjør viktigheten av både innovasjonskapasitet og -evne</li> <li>• KPIer reflekterer hvilke aktiviteter som skaper innovasjon</li> <li>• Høye måltall indikerer radikal innovasjon</li> <li>• Innovasjon skal gjøres til breddeidrett gjennom eksperimentering i hele selskapet</li> </ul>
<i>Sammenhengen mellom innsats og resultat</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosess-KPIer betegnes som innovasjonsinnsats, og skal si hva de skal jobbe med for å oppnå resultater.</li> <li>• Resultat-KPIer betegnes som innovasjonsresultat, og skal måle effekten av resultatet.</li> <li>• Eksterne forhold kan påvirke prosjekter, og derfor også sammenhengen i positiv og negativ forstand.</li> <li>• Ved å bli bedre på målstyring, vil de oftere lykkes med å oppnå en sammenheng.</li> <li>• Informantene er uenige om innsats eller resultat er viktigst for å kunne måle innovasjon.</li> <li>• Prosess-KPI kan bli resultat-KPI i andre faser, og kan indikere en sammenheng.</li> <li>• Selskapet har identifisert svakheter ved målstyring, og er klar over at de ikke kan måle alt.</li> </ul>

## **4.1 Hvordan bruker casebedriften KPIer?**

I dette delkapittelet vil vi gi en deskriptiv beskrivelse av hvordan KPIer blir benyttet på generelt plan i casebedriften. Da dette er et tema alle informantene hadde mange forskjellige synspunkter rundt, vil delkapittelet ha ulike underkapitler for å enklest mulig legge dette frem. Motsigelser i henhold til teoriens kriterier vil også trekkes frem og diskuteres der hvor vi har ansett det som hensiktsmessig.

Dette delkapittelet tar derfor for seg følgende aspekter:

- FINN.no's innovasjonsøkosystem
- Det overordnede formålet med KPIer
- KPIer som beslutningsverktøy
- Skillet mellom prosess- og resultat-KPIer
- Skillet mellom gode og dårlige KPIer

### **4.1.1 FINN.no's innovasjonsøkosystem**

KPIer utgjør bare en liten del av målstyringssystemet til FINN.no, og som det fremkommer i denne studien er det en rekke andre forhold man må ta stilling til før man kan implementere KPIer i sitt virke. Vi ser klart og tydelig at FINN.no har brukt mye tid på å sette seg inn i hvordan forskning mener at man bør legge opp sitt selskap for å kunne innovere. Selskapet har satt opp organisasjonen i tråd med punkter som vektlegges i nyere litteratur, som tidligere nevnt kombinerer gammel og ny innsikt for å skape mer helhetlige forslag til rammeverk som skal tilrettelegge for innovasjon (Lam, 2004; Viki et al., 2017).

FINN.no har forsøkt å knytte innovasjon og strategiske mål sammen, et forhold litteraturen trekker frem som særs viktig for å legge til rette for innovasjon og utvikling (Davila et al., 2012; Müller & Thoring, 2012; Viki et al., 2017). Måten de har valgt å gjøre det på er å bryte de strategiske målene ned til mindre og mer håndgripelige mål som skal si noe konkret om hva de ønsker å oppnå innenfor et kortere tidsperspektiv. Slike nedbrytninger kaller de for ambisjoner, og blir beskrevet på følgende måter:

*“Hvem skaper vi verdi for, og hvilken verdi skal vi skape. Svarer du på det, så har du en ambisjon”* (Informant 1)

“Et mer sånn kvalitativt uttrykk for hva vi ønsker å oppnå», «...ambisjonen skal være det som er støttehjulet vårt”. (Informant 3)

Ambisjonene skal stå øverst i prosjekter, men også innenfor ulike avdelinger. Tanken for FINN.no er altså at de på organisasjonsnivå vet hva de ønsker å oppnå gjennom strategien, og at ambisjonene konkretiserer disse målene inn mot de ulike avdelingene og deres underliggende prosjekter. Et eksempel på en ambisjon kan være:

«...at kunder raskt og enkelt skal få lagt ut annonsen sin».

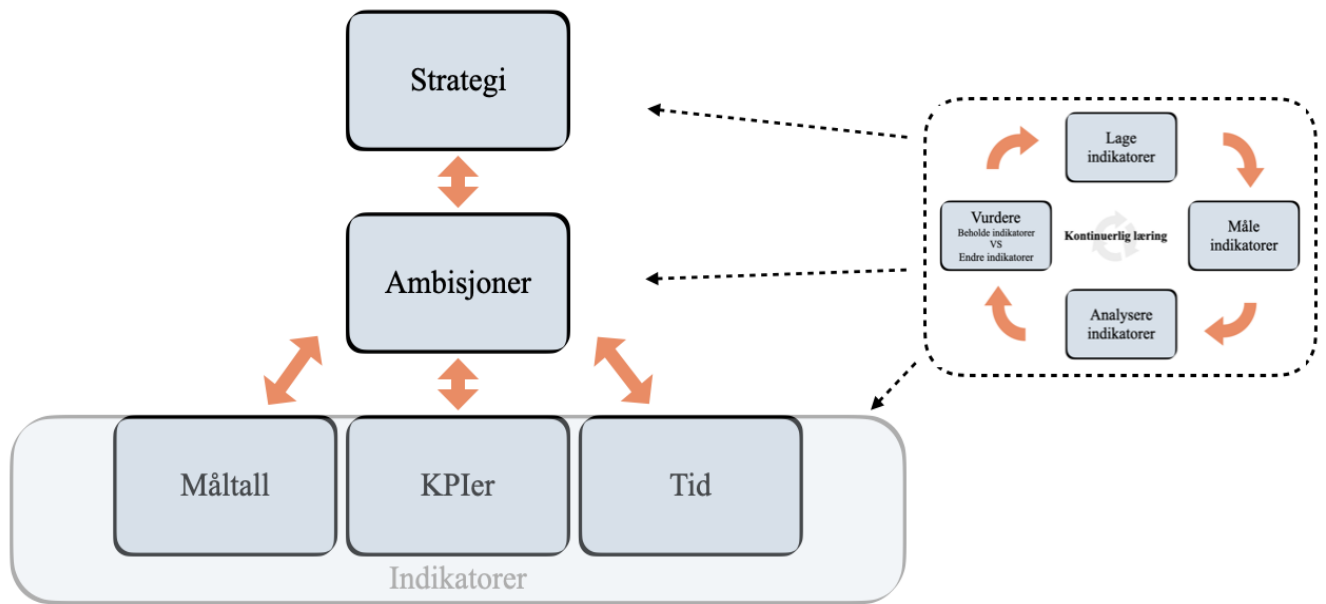
Et eksempel på en ambisjon for avdelingen for Innovasjon og Prestasjon (I&P) kan være:

«...at FINN.no når sine strategiske ambisjoner ved at folk bruker relevante metoder og verktøy for innovasjon og prestasjon».

Neste steg handler så om å finne ut hva man må gjøre for å nå disse ambisjonene, som i likhet med teorien fører oss inn på punktet med at man må måle innovasjon. FINN.no har i likhet med Dervitsiotis (2010) inkorporert utsagnet «*Vi skal gjøre ting riktig, og vi skal gjøre de riktige tingene*» i selskapet, og mener at den beste måten å gjøre nettopp det er ved å være målstyrt. FINN.no har basert sin målstyring på tre ulike indikatorer: KPIer, måltall, og en tidsfrist. KPIer skal fortelle FINN.no hva de skal måle, måltallet skal settes basert på hva de skal oppnå, og tidsfristen skal si når du skal ha oppnådd det. De skiller så mellom prosess-KPIer og resultat-KPIer, hvor prosess-KPIene representerer de målingene av det de må gjøre for å oppnå resultater, og resultat-KPIer skal si noe om effekten av det de har gjort. Praktiske eksempler på disse legges frem i kapittelet *prosess-KPIer og resultat-KPIer*.

Proessen for hvordan ambisjoner og tilhørende KPIer settes for ulike prosjekter er at prosjektledere sammen med sin avdelingsleder lager et førsteutkast som de kaller en forretningsplan. Forretningsplanen tas så videre til resten av prosjektteamet, som sammen går gjennom og vurderer innholdet av den. Informantene understreker at det er stor takhøyde for å endre KPIer, eller justere måltall og tid både før og underveis i arbeidet. Selskapet er med andre ord i likhet med Davila et al. (2012) sin teori opptatt av å legge til rette for kontinuerlig læring, og spesifiserer at justeringer på indikatorene bare er positivt for prosjektgruppen om de underveis opplever at de enten har vært for ambisiøse eller for lite ambisiøse. Følgende

modell beskriver FINN.no sitt målstyringssystem, og viser at selskapets fokus på kontinuerlig læring i praksis er så verdifull at ny innsikt til og med kan endre selskapets strategi:

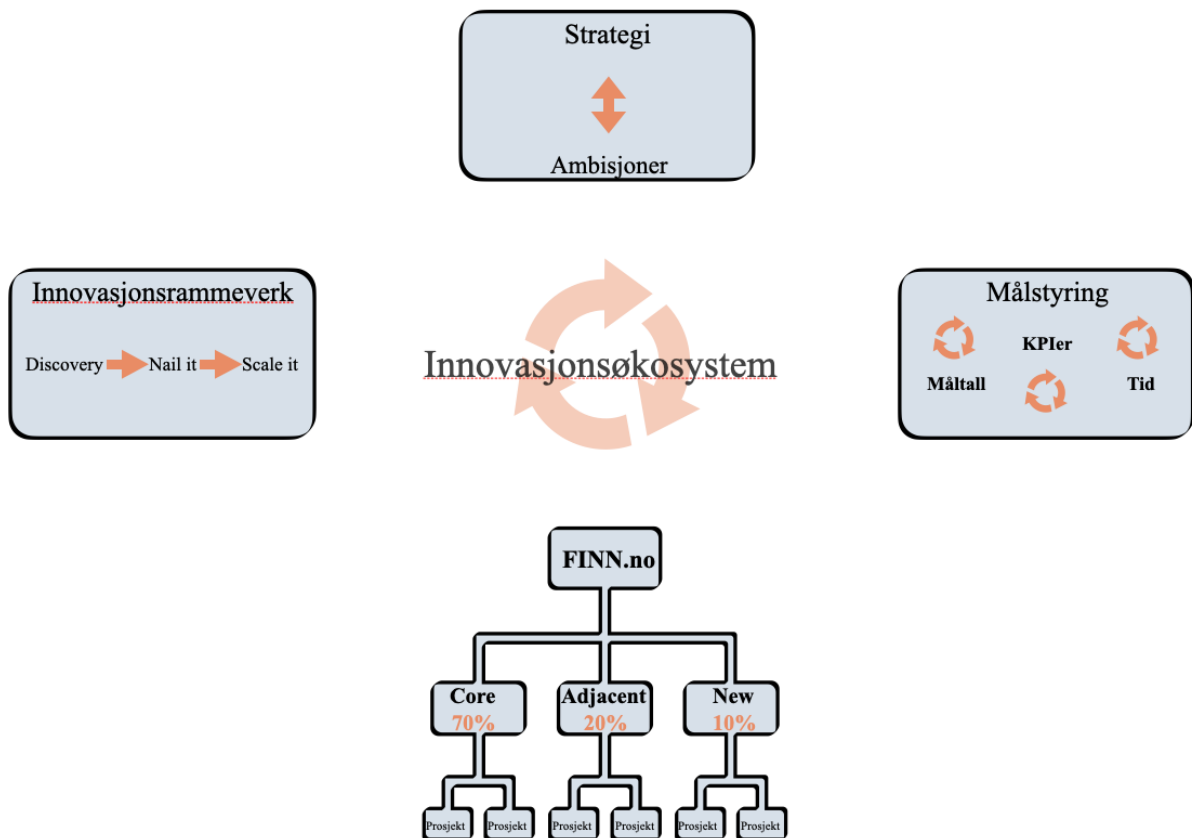


Figur 2: FINN.no sitt målstyringssystem

FINN.no omstrukturerte våren 2019 selskapet til tre porteføljer, herunder Core, Adjacent og New, som sammen blir til CAN-modellen og er tilnærmet lik måten Viki et al. (2017) foreslår med sin CAT-modell (Core, Adjacent, Transformational). Omstruktureringen ble gjennomført for å legge til rette for at de skal kunne jobbe mer med innovasjon og utforskning av nye ting.

Selskapet har også implementert sitt eget rammeverk for veien fra idé til kommersialisering, gjennom stadiene Discovery, Nail It, og Scale It. Avdelingen for Nye Markedsplasser (New) har to faser til, herunder Ideas og Research, da disse rettes enda mer mot å undersøke potensielle radikale innovasjoner. FINN.no har således på papiret lyktes med å opprette sitt innovasjonsøkosystem, hvor alle aspektene av økosystemet påvirker hverandre og utgjør et godt grunnlag for at selskapet skal øke sin innovasjonsprestasjon:





Figur 3: FINN.no sitt innovasjonsøkosystem

FINN.no har videre bygget opp en kultur som aksepterer målstyring, og har brukt mye ressurser på å sørge for det. Gjennom intervjuene argumenterte informantene for en sterk kultur, hvor innsikt og læring settes høyt (Davila et al., 2012) som gjør at de ansatte føler seg verdige (Parmenter, 2015):

*«Det er de som faktisk har mest fakta og innsikt, vi skal være fakta- og innsiktsdreven i diskusjonen og beslutningen sånn at ikke alltid er sånn.. Ofte i organisasjoner følger et hierarki, hvis det sitter noen i et møte som er på et nivå over så er det nesten gitt at det er den personen som skal ha siste ord. Så det er også et kulturelt element i det da, at det er fakta og innsikt som skal være det bærende, ikke hvilken rolle du har, hvilken tittel du har, hvor du sitter hen i hierarkiet da». (Informant 5)*

Som Informant 6 så fint sa, så «spiser kultur strategi til frokost», og her kan det virke som at de har klart å forene de to gjennom å skape aksept for målstyring og inkorporere det i kulturen. Et forhold som kan illustrere at de har etablert en sterk kultur hvor de ansatte ser verdien av målstyring, er at de på tross av å ikke kunne motta bonuser og belønninger for innovasjonsprestasjon likevel jobber det de kan for å sammen utvikle selskapet videre. Her er

de altså uenige med Davila et al. (2012) og enig med Parmenter (2015) i at man ikke bør sette opp belønningsordninger for å motivere de ansatte til å prestere godt da anerkjennelse, respekt og selvaktualisering er viktigere drivere.

Oppsummert har FINN.no i stor grad i tråd med litteraturen strukturert selskapet for å kunne innovere, samt måle arbeidet de gjør og resultatene av dette. Vi er imponert over alt de har fått til. De har inkludert forhold fra litteraturen som de har tro på at vil fungere hos dem i praksis, og ekskludert det de ikke ser verdien av. På tross av at de har vært dyktige, foreligger det dog noen forhold som vi ønsker å problematisere videre i oppgaven. De har i bunn og grunn gjort alt det de kan for at selskapet skal kunne innovere, og de har etter hva vi har klart å se, fått våre informanter som representerer de ansatte til å se verdien av målstyring. Likevel er tre av seks informanter skeptiske til innovasjonsbegrepet, og virker ikke å være helt enige om hva begrepet betyr i deres virksomhet. Dette er helt forståelig, i tråd med at innovasjon er komplekst og kan bety forskjellige ting på tvers av industrier og virksomhetsområder (Pavitt, 2005). Spørsmålet blir for vår del om KPIene egentlig bidrar til at selskapet kan øke sin innovasjonsprestasjon. Målstyringssystemet og selskapet ser veldig bra ut på papiret, men fungerer det i praksis?

#### **4.1.2 Det overordnede formålet med KPIer**

Informantene er alle enige om at KPIer utgjør en sentral rolle i selskapets målstyringssystem. Når de fikk spørsmålet om hvorfor FINN.no bruker KPIer, var et av svarene:

*“I FINN så har vi sagt at vi skal være målstyrt. Og i målstyring så må man ha mål, og KPI er en del av det vi definerer som et mål. Hos oss kan man sikkert få forskjellig svar på hva et mål er, men hos oss så er mål sammensatt av 3 ting: det er KPI, eller indikator som forteller hva det er man skal måle, også må man ha et måltall som setter hva du skal oppnå, også en frist på når du skal oppnå det. Så de tre tingene så er det for oss et mål. Så KPI er en del av målet. Og siden vi skal være målstyrt, må vi ha KPIer og mål, og den avdelingen jeg jobber i, altså oss 2, vi driver og kurser i målstyring.” (Informant 1)*

Litteraturen understreker viktigheten av å ha en fellesforståelse av formålet med målstyring og KPIer (Parmenter, 2015), et forhold FINN.no absolutt tar på alvor ved å ha sin egen metodeavdeling. Innovasjon og Prestasjon (I&P) har som hovedformål å kurse opp de ansatte

om blant annet målstyring. Avdelingen består av tre ansatte som har ansvar for å opplære av de 450 ansatte i FINN.no. I vår studie er 2/3 av I&P representert, sammen med ulike prosjektledere og avdelingssjefer. Vi har i løpet av intervjuene hatt fokus på hvordan de kan gi oss et helhetlig bilde på hvorvidt det foreligger en fellesforståelse rundt formålet med målstyring og bruk av KPIer. Ved å ha en slik fellesforståelse er det større sannsynlighet for at KPIene kan bli implementert som en del av målstyringssystemet i selskapet, samtidig som at alle indikatorene blir sett på som hensiktsmessig av de ansatte, ved at man forstår hvorfor og hvordan målingene blir gjennomført (Parmenter, 2015).

Et annet viktig funn som kan knyttes opp mot formålet med KPIer, og dermed også formålet med målstyring, er hvor nært knyttet det er til kulturen i casebedriften. Selv sier Informant 3:

*[...] å kurse alle i målstyring har vært veldig nyttig, for det gjør jo at alle involverte har den samme begrepsforståelsen. Så det gjør det mye mer effektivt både å komme frem til det, og ha gode diskusjoner for hva som er gode KPIer da.*

Vi tolker dette som at FINN.no uavhengig av hvilken avdeling man jobber i, tilrettelegger for at alle skal ha samme forståelse av målstyring og dens formål. Enten man jobber i kundeservice, HR eller som forretningsutvikler, skal kursing tilbys til alle slik at selskapet oppnår samme begrepsforståelse på tvers av selskapet. Tidligere har vi nevnt at betydningen av innsikt og læring settes høyt hos de ansatte i FINN.no, som kan være en av grunnene til at selskapet har lyktes med å få de ansatte til å se verdien av målstyring. Dette kan tyde på at det er skapt en kultur som både verdsetter og benytter seg aktivt av målstyring, som kan føre til større suksess knyttet til implementering av KPIer i prosjekter. Som tidligere nevnt foreligger det en sammenheng mellom selskapers organisasjonsstruktur og evne til å innovere (Burns et al., 1994; Lawrence & Lorsch, 1967; Mintzberg, 1979). Vi mener at fokuset på å kurse de ansatte til å oppnå en fellesforståelse er en sentral del ved å skape og opprettholde et slikt innovasjonsøkosystem.

Fellesforståelsen knyttet til hvorfor de benytter seg av målstyring kan tyde på at de har en bottom-up-tilnærming, hvor alle ansatte uavhengig av posisjon kan legge til rette for at målstyringen finner sted og brukes på riktig måte. Informant 6 velger imidlertid å belyse årsaken til hvorfor selskapet bruker målstyring fra et annet perspektiv:

*“Vi har Schibsted, vi har aksjer, forstår dere? Og så marked forventer fra oss at vi klarer å levere vekst. Så kommer spørsmålet om hvordan vi skal levere vekst. Så finner en studio av hele Schibsted, så har vi bestemt at okei, vi skal levere vekst, det er 10% vekstmål. Hvordan klarer vi det? Og der kommer det ned til okei, vi kommer til å hente penger der, en del penger der, og en del penger der. Det handler også på Nye Markedsplasser, mitt område, hvor mye penger kommer inn. Hvorfor har vi det? Det er fordi vi må levere på vekst. Så derfor har vi en KPI på penger da. Så det der kommer litt sånn top down. Men jeg liker å ha KPIer for mitt team, for å også ha litt fremdrift, og det kan også bli en grunn for å bestemme om vi skal fortsette eller ikke fortsette. For en stor del av min jobb er at vi kommer ned fra 100 ideer til kanskje de 12 beste. Og derfor trenger vi å bli flink på å si nei til ting. Og derfor bruker vi KPIer.”*

Informant 6 vektlegger altså eierne av FINN.no og forventningene derfra, når vedkommende blir bedt om å beskrive hvorfor de benytter seg av KPIer i sitt daglige virke. Dette kan minne om en top-down tilnærming ettersom fokuset ligger på toppledelsen og deres forventninger, og ikke nødvendigvis på de ansatte og hvordan de kan bidra. En slik tilnærming kan også minne om kaskaderende mål, som er mål som skal favne bredt og fordeles fra toppen og nedover i selskapet (Dewangan & Godse, 2014). På tross av at Informant 6 har det som kan virke som en top-down tilnærming til KPIer, betyr det imidlertid ikke at vedkommende er for kaskadering, i form av at eksempelvis KPIer skal komme fra toppledelsen. Det overordnede funnet blir derfor at formålet med KPIer kan sees fra ulike perspektiver blant våre informanter.

Vi synes det er interessant at man ser både bottom-up så vel som top-down tilnærming til formålet med å benytte seg av KPIer. Dette tyder på at KPIene både skal bidra og bistå den enkelte og dens team i deres prosjekter, på samme tid som at de også har en forventning knyttet til seg fra høyere hold. FINN.no står som nevnt for 50% av Schibsted ASA sin aksjeverdi. Det kan derfor fra øvre hold bli sett på som sentralt å måle de ansatte, særlig for å holde kontroll på hva de ansatte bruker tiden på. Dette er tidligere blitt betegnet som en av utfordringene med målstyring (Parmenter, 2015), og er derfor noe selskaper må være bevisst.

Videre viser funnene at de ansatte gis muligheten til å påvirke KPIene. De får være med på å bestemme hva som skal betegnes som KPIer, så vel som hva disse skal innebære. Parmenter

(2015) tydeliggjør blant annet at anerkjennelse, respekt og selvaktualisering er viktigere for å drive ansatte mot å nå KPIene, enn belønninger i form av penger. FINN forsøker altså gjennom målstyringen å appellere til ansattes indre motivasjon, fremfor ytre motivasjon.

#### **4.1.3 KPIer som beslutningsverktøy**

I dette delkapittelet ønsker vi å se på hvordan KPIer blir benyttet i informantenes arbeidshverdag. Samtlige informanter trekker frem KPIer som et beslutningsverktøy, som skal hjelpe dem til å bli gode problemløsere og ta raske og effektive beslutninger:

*“Det må forenkle beslutninger. Så det er kanskje det viktigste. Det må bli data driven, så en KPI kan ikke være noe man føler noe om, men det må være målbart. Så det er viktig. Også ja, det kanskje de to som er viktigst.”* (Informant 6)

Informantene forteller også at KPIene skal hjelpe dem med å ta riktig beslutning i henhold til hvilke prosjekter de skal fortsette med, og hvilke de skal avslutte. Med andre ord så er tanken at man ved å se på KPIen skal kunne ha et godt nok grunnlag til å ta valg som har betydning for prioriteringen av tidsbruken til teamene i FINN.no. Dervitsiotis (2010) og Viki et al. (2017) tydeliggjør også i sin forskning at KPIer skal bistå med å forenkle beslutningsprosessen i et selskap. Å bruke indikatorer som beslutningsgrunnlag vil ifølge selskapets logikk være direkte relatert til hvorvidt selskapets innovasjonsprestasjon er både høy eller lav, og om den øker eller synker. Hvis indikatorene har direkte betydning for hvilke prosjekter man velger å satse på, er det derfor viktig at disse også kan bidra til å øke selskapets innovasjonsprestasjon. I lys av at innovasjon anses som en nødvendighet for selskaper som ønsker å opprettholde og opparbeide sin konkurransefordel (Chesbrough, 2006; Fagerberg, 2003; Hislop et al., 2018; Hong et al., 2012), så bør man absolutt stille seg kritisk til hvorvidt KPIene alene kan stå for en slik beslutning.

I den sammenheng foreligger det en uenighet blant informantene på hvorvidt man skal og ifølge målstyringssystemet kan forholde seg til magesfølelsen eller ikke når man tar beslutninger. Selv sa Informant 5:

*“Liksom bort litt vekk fra magesfølelsen, og over til ting som er konkret, for at vi skal kunne utvikle produkter som faktisk gir verdi.»*

Informant 6 virket å være litt uenig:

*“Det er sånn når du snakker med et selskap som vi ønsker å kjøpe opp for å starte med et nytt område. Da er det også noe med kjemien man har med selskapet når de presenterer. Da er det litt vanskelig å rate det. Så det er en litt totalpakke, så det er en litt gut-feeling der også».*

Majoriteten av informantene er oppsummert, på tross av uenigheten knyttet til bruk av magesfølelse, enige om at FINN bruker KPIer for å bli datadrevet, gode problemløser og ta raske og effektive beslutninger, og for å vite hva de skal følge med på i prosessen. Den åpenbare motsetningen rundt bruk av magesfølelse vil vi imidlertid drøfte nærmere i diskusjonskapittelet, hvor en sentral del blir å vurdere hvorvidt disse kan føre til at prosjektteam bruker KPIer på ulike måter for å måle seg til økt innovasjonsprestasjon.

#### **4.1.4 Prosess- og resultat-KPIer**

FINN.no bruker mange forskjellige KPIer, men de gjør et hovedskille som brukes på tvers av avdelinger. Skillet gjøres mellom prosess-KPIer og resultat-KPIer. Disse blir også direkte knyttet til innovasjon i tråd med problemstillingen vår, men funn rundt dette vil først legges frem i de to neste delkapitlene. Dette delkapittelet fokuserer altså på å tydeliggjøre forskjellen mellom KPIene, for å gi deg som leser en god innføring i logikken FINN.no har lagt til grunn for skillet.

Hva er det som skiller prosess- og resultat-KPIer fra hverandre? Helt konkrete eksempler på prosess-KPIer hos FINN.no er blant annet antall eksperimenter, antall brukerintervjuer, antall ideer og idegenereringer. Prosess-KPIene vil variere fra prosjekt til prosjekt. Selv kommer Informant 1 med en beskrivelse av prosess-KPIer på denne måten:

*“Altså prosessindikatorer det er de tingene, vi skal måle de tingene vi må gjøre for å nå resultater.”* (Informant 1)

Å beskrive noe som ting fremstår imidlertid som noe vagt, så hva legger informantene i disse tingene?

*“Ja, jeg vil si det, fordi prosess-KPIene for eksempel er jo, det handler mer om aktivitet, og det er noe man styrer 100% selv. Det er jo det som gjør at det kanskje er litt enklere.” (Informant 2)*

Her beskriver altså en av informantene at prosess-KPIer er aktiviteter som de ansatte har 100% bestemmelsesrett over hvordan man utfører. Med andre ord kan prosess-KPIene bli sett på som noe som skal gi fart i prosjekter. Det råder imidlertid ikke fullstendig enighet blant informantene om hvorvidt ordet «aktiviteter» kan benyttes for å beskrive prosess-KPIer. Selv sier Informant 1 følgende:

*“Men det var noe du kan telle, måle eller veie. Det skal ikke være en aktivitet, altså beskrive noe du skal gjøre - det er ikke en KPI”*

Dette utsagnet har mye til felles med Parmenter (2015) sin definisjon av KPIer, med fokus på at det må være noe du kan måle, telle eller veie. Kontrasten med Informant 2 blir likevel rundt bruken av ordet aktivitet, hvor de helt tydelig er uenige. OECD oppgir i sin Oslo Manual at de måler innovasjon som en aktivitet (OECD & Eurostat, 2019). Så, hvis ansatte i FINN.no sier at KPIene ikke er aktiviteter, hva er det de måler da?

Videre ser vi at prosess-KPIene skal sørge for å få en i gang en rytme på aktivitetene, eller takt med aktiviteter som Informant 2 selv beskriver det som. I tillegg mener vedkommende at KPIene også kan ha betydning for teamsamarbeid:

*“Nå har jeg jobbet i hovedsak i discovery-fasen til nå, og da er det veldig mye fokus på prosess-KPIer. Det er jo litt sånn at i innovasjon at du vet jo på en måte ikke hva resultatet kommer til å bli, men du må passe på at du har en takt med aktiviteter og en frekvens på aktiviteter som gjør at du, hvordan skal jeg si det, så du får lært mest mulig så du har størst sannsynlighet for å komme deg til den innsikten da, å finne ut hva du skal gjøre. Jeg vil si vi bruker KPIer i stor grad for å finne ut av om vi har god nok takt. Vi bruker også KPIer til å, hva skal man si, forsikre oss om at teamet, hva skal jeg si, samarbeider bra.”*

Helt overordnet kan det derfor se ut til at hovedfunksjonen til prosess-KPIene her, dersom man ser bort fra innovasjonsaspektet, er at det skal sørge for at teamet vet hva slags

arbeidsoppgaver de skal gjøre. De har også en overordnet funksjon for å se hvorvidt teamsamarbeidet fungerer optimalt.

*“Du må ha de riktige KPIene, de som har betydning for resultatet.” (Informant 1)*

Prosess-KPIene skal derfor sørge for at teamet gjør de riktige tingene, for å oppnå det resultatet som er ønsket. Hvordan kan man dog vite at man måler det som er relevant, og ikke minst det som er riktig for resultatet? Disse forholdene vil problematiseres og drøftes i diskusjonskapittelet.

Nå har vi lagt frem hva FINN.no legger i prosess-KPIer, så hva er resultat-KPIer? Helt konkrete eksempler på hva som er resultat-KPIer kan være omsetningsøkning, økt trafikk, og økt markedsandel, og bryter således med Parmenter (2015) sin teori på at KPIer ikke kan være av finansiell natur. Her har de heller inkorporert en mer multidimensjonell tilnærming når de har satt opp sine KPIer slik majoriteten av forskningen på måling av innovasjonsprestasjon argumenterer for. Resultat-KPIene skal også være en pekepinn på hvorvidt teamet er inne på noe, når det kommer til prosjektet de utfører:

*“Ja, at vi hva skal man si, at vi har gjort vårt beste for å få det beste resultatet da, for å si det på den måten. Og dersom disse resultat-KPIene øker også, så er det liksom “ja, vi er inne på noe riktig da”. At vi har funnet et problem som er verdt å løse, og vi har funnet en løsning som folk liker da. At det vi jobber med er bra. Det tenker jeg da.” (Informant 2)*

Med andre ord så kan man si at informantene tillegger resultat-KPIene en slags evne til å avgjøre hvorvidt prosjektet både er og har vært suksessfullt eller ikke. Det er likevel ikke gitt at alle ansatte opplever det slik.

Det viser seg videre at informantene opplever at resultat-KPIene også fungerer som en oversikt underveis på hvordan man ligger an i prosjekter:

*“Men indikatorene gjør at vi også er opptatt av at det blir et resultat. Sånn at ikke innovasjon er gule lapper, ideer, moro på jobben. Det må jo ende opp i ett eller annet, og det er jo indikatorene hjelper oss å tydeliggjøre hva er resultatene, og hvordan*



*ligger vi an til å skape det resultatet, så vi ikke bare blir... At vi prøver ut noe nytt, også det er liksom å stå på ett bein i kantina er jo sikkert morsomt det, men det er jo hvorfor gjør du det, hva er effekten av det? Så det handler ikke bare om å gjøre noe nytt for nytts del, det må gi et resultat, en effekt. Så det er derfor vi måler.” (Informant 5)*

Det er altså viktig å huske at resultat-KPIene ikke bare har fokus på et sluttprodukt - det skal også sørge for at teamet klarer å holde fokus underveis i prosjekter.

I korte trekk viser funnene at resultat-KPIer skal avdekke hvorvidt det som har blitt gjort har hatt en effekt. Mens noen av informantene mener resultat-KPIer er enkle å lage, mener andre at de er vanskelig. Denne vanskeligheten begrunner de med å sette spørsmålsteget ved hvordan man på forhånd kan vite hvilket resultat man vil ha.

*“Når de kommer i nail it så blir det vanskelig, fordi da skiller man på hvilke produkter vi har, så resultat-indikatorene blir da egentlig det vanskelige. Hva er det viktig å måle her? For å vite at vi har et produkt som, som er godt nok da. For vi har kanskje ingen å sammenligne oss med, så vi vet ikke okei er det bra med dette antall brukere, eller er det bra at de kommer innom en gang om dagen, burde de komme innom en gang i timen, altså hva er bra? Så der er det lett å kunne gå seg litt bort, at man kanskje måler litt feil ting da. Så jeg vil si resultat-indikatorer ofte er litt vanskeligere.” (Informant 5)*

I forlengelsen av dette ser vi også at informantene er uenige om hvilke KPIer som er enklest å lage - mens noen mener prosess, mener andre resultat. At informantene generelt synes det er vanskelig, er veldig forståelig. Litteraturen er også tydelig på at dette er vanskelig, og at det helt klart trengs mer testing og forskning da det eksisterer hull og store motsetninger om hvordan målinger skal gjennomføres på best mulig måte.

En slik motsetning er at FINN.no benytter seg av KPIer som tar for seg både finansielle- og ikke-finansielle resultater, som allerede nevnt strider imot Parmenter (2015) sin forståelse av en suksessfull KPI. Han mener at en suksessfull KPI ikke kan måles i penger. Dette bestrider FINN.no, ved å mene at resultatene fra en KPI også kan være i form av penger eller overskudd. FINN.no bruker derfor KPIer på en annen måte enn Parmenter (2015) foreslår,

noe som absolutt tyder på at de har hentet inspirasjon fra forskning med ulike perspektiver på målstyring. Dette ser vi også igjen ved at de i tillegg til KPIene har måltall og tid knyttet til seg.

Et interessant funn er at prosess- og resultat-KPIene ser ut til å ha mye til felles med aktivitetsberegninger og påvirkningsberegninger som vi har nevnt tidligere. Viki et al. (2017) vektlegger blant annet tid brukt på innovasjonsarbeid, lansering av nye produkter, gjennomførte eksperimenter og antall prototyper som eksempler på aktivitetsberegninger. Dette sammenfaller altså i stor grad med prosess-KPIene hos FINN.no, som benytter seg av tilnærmet de samme i mange av prosjektene sine. Vi ser også en likhet mellom resultat-KPIene og påvirkningsberegningene. Resultat-KPIene til FINN.no kan nemlig også være av ikke-finansiell karakter, i likhet med påvirkningsberegningene som mener at både finansielle resultater skal måles, i tillegg til eksempelvis bekreftelse av kundebehov og validering av løsninger (Viki et al., 2017). Dette er et interessant funn, da det viser at FINN.no bevisst ser verdien i at resultater kan være noe mer enn eksempelvis finansielle overskudd. Resultater kan også være økt verdi i merkevaren, som en følge av at de har innført en innovasjon i selskapet. Dette kan igjen tyde på at å bruke KPIer som en del av målstyringssystemet er positivt, og fremmer innovasjonsprestasjon, ved at et resultat kan være mer enn bare penger. At dette er en positiv tilnærming til måling ser vi også igjen hos Dewangan and Godse (2014), som vektlegger at såkalte prestasjonsmål må være logisk relatert til hverandre. Dette skal gjøre det enklere å knytte verdien av gjennomførte aktiviteter til bestemte resultater, som eksempelvis til immaterielle forhold som kundetilfredshet. Dette kan tyde på at FINN.no med sine resultat-KPIer forsøker å vise at immaterielle forhold også er ønskelige resultater.

#### ***4.1.5 Hva er gode og dårlige KPIer***

Å avgjøre hvorvidt en KPI er god eller dårlig, er ifølge informantene svært kontekstavhengig. Alle betraktningene i dette underkapittelet vil derfor være subjektive, da mange av funnene vil være direkte knyttet til konkrete prosjekter som informantene har kjennskap til.

Det kan i denne sammenhengen nevnes at en KPI blir beskrevet som «grønn» dersom man oppnår KPIens måltall og tidsramme hos FINN.no. Oppnår man ikke måltallet eller går utover tiltenkt tid, blir KPIen beskrevet som «rød». Det kan være mange årsaker til hvorfor man ikke oppnår grønne KPIer, alt fra feil måltall, til for høy optimisme for hva man kan oppnå, eller at man rett og slett må gå utover tidsbegrensningen.

Informant 1 mener at en dårlig KPI er en deskriptiv beskrivelse av et tiltak man skal gjøre:

*“Ja, det var litt det jeg sa, at en dårlig KPI er hvis den beskriver noe man skal gjøre, altså egentlige tiltak. At jeg har gjort ditt eller datt, er en dårlig KPI. Hvis svaret er ja eller nei, så er det en dårlig KPI. Noen ganger kan det være en god nok KPI, men hvis det bare er sånne, så viser du bare at du allerede vet hva du skal gjøre. Da er det ikke målstyring lenger.”*

Man skal med andre ord ikke legge opp til at man skal nå måltallet - man skal heller gi teamet en utfordring. Dette peker mot at informanten er åpen for at man ikke alltid kan oppnå KPIens måltall, og derfor ikke alltid sikter mot å oppnå grønne KPIer. Hvorfor er det slik? Det kan ha en sammenheng med at FINN.no benytter seg av leading og lagging KPIer, hvor leading fokuserer på fortid og lagging fokuserer på fremtid (Dewangan & Godse, 2014; Parmenter, 2015). Bruken av slike KPIer kan være for å se om man er på riktig vei, og i retning av det resultatet man ønsket å oppnå. Parmenter (2015) problematiserer imidlertid bruken av disse, da leading ser på hva man har gjort, mens lagging ser på hvor man skal, men hvor blir det da av dag-til-dag aktivitetene.

Videre understreker dette sitatet at en god KPI må være målbar:

*“Jeg tenker hvert fall at en god KPI er mulig å måle da. En ting er at den er relevant for prosjektet, men den må være mulig å måle. Så er vi jo opptatt, og det kommer sikkert innovasjon og prestasjon å snakke om, at det skal være balanse i KPIene. Noe skal handle om prosess, noe skal handle om resultater, og noe skal handle om at man skal kunne følge opp på kort sikt fra uke til uke for eksempel, mens andre skal være mer langsiktige” (Informant 3)*

At en KPI skal være relevant for prosjektet ser også ut til å være svært viktig, og dette ser man også i teorien fra Parmenter (2015). Der trekkes det særlig frem at for å implementere KPIer i et selskap, må disse kun omhandle det som er viktig, de såkalte kritiske suksessfaktorene (Parmenter, 2015). Et viktig diskusjonspunkt her blir derfor hvordan man avgjør hvilke KPIer som er viktige eller relevante. Samtlige informanter oppgir som nevnt at utvelgelsen av KPIer skjer ved at leder for avdeling og prosjektleder setter seg ned og trekker frem det de tror er

viktigst, før diskusjonen går videre til hele teamet. Dette er altså ikke en passiv prosess hvor de ansatte må stå utenfor og bare akseptere målingen som de blir bedt om å følge med på. På den måten sørger de for å være i overensstemmelse med flere av Parmenter (2015) sine karakteristikk ved KPIer, blant annet at KPIene skal være teamspesifikke, så vel som at de skal være enkle og forstås av alle som bruker de. Gode og dårlige KPIer har også betydning for om det foreligger en sammenheng mellom innsats og resultat, et forhold vi vil komme nærmere inn på diskusjonskapittelet.

#### **4.2 Hvordan bruker casebedriften KPIer til måling av innovasjonsprestasjon?**

Dette underkapittelet tar for seg funn knyttet til hvorvidt informantene mener at KPIer kan bidra til å måle og øke et selskaps innovasjonsprestasjon. I den sammenheng bør det avklares at FINN.no som casebedrift selv ikke har valgt å si at de bruker KPIer for å måle innovasjonsprestasjonen sin eksplisitt. Etter å ha gjennomført intervjuene fikk vi et klart bilde på at flere av informantene ikke var tilhengere av ordet “innovasjon”. Formålet med denne studien er uavhengig av enkelte informanternes meninger rundt innovasjon som begrep å avdekke hvorvidt det er rom for, og mulighet til, å bruke KPIer for å målstyre seg mot å øke selskapets innovasjonsprestasjon. Det ser på tross av skepsisen knyttet til begrepet ut til at informantene implisitt mener at KPIer sammen med måltall og tid kan brukes for å øke innovasjonsprestasjonen deres. Selskapet sier i likhet med andre “Se så mye vi økte innenfor den markedsplassen i 2019”, “Se hvor mange nye tjenester vi implementerte i 2019” og “Se så innovative vi er” i offentlige sammenhenger. Tallene og resultatene de oppnår brukes altså til å kunne uttrykke hvor nyskapende og innovative de er eksternt. Det har derfor vært veldig interessant å gå i mer detalj på hvordan KPIer både kan bidra til, men også vanskeliggjøre selskapets mål om å øke sin innovasjonsprestasjon.

Det første funnet er knyttet til betegnelsen på prosess- og resultat-KPIer, hvor Informant 5 betegner disse som henholdsvis innovasjonsinnsats og innovasjonsresultat. Her er tanken at disse sammen skal bidra til å både øke og forbedre selskapets innovasjonsprestasjon, et forhold som tydeliggjøres i delkapittelet om sammenhengen mellom innsats og resultat.

Informantene anser videre resultat-KPIene som et verktøy for å unngå det som blir kalt for innovasjonsteater. Innovasjonsteater oppstår når selskaper kun utøver innovasjonsaktiviteter, som å gjennomføre hackathons og workshops, men ikke får noe konkret resultat ut av disse utover å gjennomføre prosessen (Blank, 2019). Ved å inkludere målinger, og særlig ha fokus

på sluttresultater, ser det ut til at informantene mener at man kan unngå innovasjonsteater fordi KPIene setter krav til hva de skal gjøre og oppnå. For å si det på en annen og litt mer gøyale måte, så mener informantene at man må avslutte teaterforestillingen, og heller legge til rette for å få gjennom prosjekter som kan ha reell betydning for dem og selskapet. Selv beskriver Informant 5 det slik:

*“[...]så lenge vi har store deler av selskapet som er involvert i innovasjonsarbeid, på ett eller annet tidspunkt, så vil vi klare og svare opp til den forventningen da, om at her har vi en innovasjonsevne eller vi er innovative, eller at vi opplever at vi er med på noe nytt. Og det kan ha en verdi i seg selv. At bare opplevelsen av at man jobber i et selskap som legger opp til at idegenereringer skjer og at, men det behøver ikke komme noen resultater ut av det for det. Det er da du er litt sånn innovasjonsteater. At alle bare er med og skriver gule lapper på veggen. Men det i seg selv, kan, hvis den ikke dras for langt, ha en effekt. Da er innsats og innovasjon endelig sammen.”*

Dette sitatet avdekker også at informanten skiller mellom innovasjonsevne og det å si at man er innovativ. Dette er to ulike tilnærminger til innovasjon, og informanten ser ut til å foretrekke en reell innovasjonsevne, fremfor å bare si at man er innovativ. Å ha innovasjonsevne betyr at man evner til å nyttiggjøre prosjekter som kan ha begynt med en enkel idé, framfor å bare utøve aktiviteten som fører til at ideene springer ut. Ved å faktisk kunne nyttiggjøre prosjektene, øker dette sjansen for FINN.no til å få en større konkurransevne, slik som Hislop et al. (2018) sier at problemløsende innovasjonsaktiviteter kan bidra med. Tidligere har vi også sett at organisasjonsstrukturen kan ha betydning for hvorvidt et selskap er i stand til å innovere (Burns et al., 1994; Lawrence & Lorsch, 1967; Mintzberg, 1979). Skillet som informanten forsøker å nærme seg, kan derfor være skillet mellom å ha innovasjonskapasitet og innovasjonsevne (Davila et al., 2012; Prajogo & Ahmed, 2006; Viki et al., 2017). Det er viktig å huske på at disse to fungerer sammen, i den forstand at et selskap ikke vil kunne ha innovasjonsevne, hvis de ikke har innovasjonskapasitet i bunnen. Med innovasjonskapasitet mener vi det iboende potensialet bedriften har for innovasjon, eksempelvis ved å øremerke ressurser til å kun jobbe med innovasjon. Vi tolker det derfor slik at et selskap er nødt til å være rigget for å få i gang innovasjonsaktiviteter, og vil derfor også være nødvendig for å kunne oppnå innovasjonsprestasjon. Dette finner vi igjen hos FINN.no, som blant annet har valgt å ha porteføljestyringsmodellen CAN som skal gjøre

at de aktivt tar valg om å prioritere å bruke ressurser, og derfor også innsats på innovasjon - uansett.

Et annet viktig funn i studien er at informantene opplever KPIene som en refleksjon av hvilke aktiviteter som må gjøres for å skape innovasjon. Slik vi tolker det er det handlingene i seg selv som kan være med på å avgjøre innovasjonsprestasjonen, og ikke nødvendigvis KPIen alene. Dette kan tyde på at prioriteringene som blir gjort i hvert prosjekt, basert på KPIene, også vil ha betydning for hvorvidt selskapet greier å øke sin innovasjonsprestasjon. På den måten mener vi at det foreligger et implisitt forhold mellom innovasjonsprestasjon og KPIer. Informant 3 beskriver det på følgende måte:

*Så da må jeg ha aktiviteter som gjenspeiler at det er det jeg prøver å sette ord på eller forstå. Jeg føler liksom at KPIene først og fremst gjenspeiler aktiviteter som vi gjør for å skape innovasjon, men det er jo ikke sånn at man setter innovasjon på en skala fra 1-10, det funker ikke. Men det er jo noe med det at det skal bli noe konkret da.*

Vi har tidligere skrevet at man må ta stilling til hvilke aktiviteter man kan måle basert på logiske slutninger, og at det ikke er alt som kan måles når det kommer til innovasjon (Fagerberg et al., 2006; Smith, 2005). I forlengelsen av dette opplever vi ikke KPIene som innovative i seg selv, men heller at de i det “lange” løpet skal føre til økt innovasjonsprestasjon. Slik kan det tenkes at de tilrettelegger for at innovasjon skal finne sted. Men hvordan kan man egentlig basert på logiske slutninger vite hva man skal måle, når man forsøker å måle noe så komplekst og uforutsigbart som innovasjon?

Videre ser man at et interessant funn er hvordan innovasjonsprestasjon ser ut til å være knyttet til KPIenes måltall. I korte trekk mener Informant 5 at dersom måltallene er høye, betyr dette at prosjektet beveger seg mot radikal innovasjon, fremfor en inkrementell forbedring:

*“Men der hvor vi tenker at det skiller mellom det blir inkrementell forbedring eller en radikal innovasjon, det er måltallet. Hvis du si for eksempel, antall brukere på FINN da. Hvis vi sier at nå skal vi forbedre den, januar i år kontra januar i fjor, skal vi forbedre med 0,05%. Det er en inkrementell forbedring, du behøver ikke tenke en radikal ide på det, ikke sant. Men hvis vi sier nei nå skal vi doble antall brukere på FINN, da lukter vi et innovasjonsløp. Så indikatoren er lik, det er bare at vi setter det*

*ene så radikalt mye større forbedring, at da må du finne helt annen innsikt, helt andre ideer, og du må mest sannsynlig gjennomføre ting på en helt annen måte. Så det er kanskje mer der det ligger om det blir, hva skal man si, om det blir de små tingene eller de store tingene. Indikatoren er lik, men vi setter bare veldig strekk i hva vi skal oppnå. Og da må man bli mer radikal, rett og slett, i ideene sine, fordi man får det ikke til gjennom bare å inkrementelt forbedre. Så det er der den store forskjellen ligger.”*

At en av informantene mener en radikal innovasjon kan kjennetegnes via høye måltall, er interessant, særlig sett i lys av teorien som definerer en radikal innovasjon som noe som bryter med etablerte standarder (Laursen & Salter, 2006). Betyr dette at FINN.no's etablerte standard er lave måltall, mens høye måltall vil bryte med disse og således bidra til å øke innovasjonsprestasjonen? Dette er kun gitt ved at man oppnår måltallet - hvis ikke, så har man ifølge FINN.no ikke oppnådd det ønskede resultatet. Er det alltid slik i praksis? Informantene våre har også vist seg å være litt uenige rundt hvorvidt det er ønskelig å oppnå måltallet eller ei. Dette vil problematiseres videre i diskusjonskapittelet, hvor vi tar stilling til om et høyt måltall egentlig kan bety at noe automatisk har innovasjonspotensiale, og da kan føre til økt innovasjonsprestasjon i det lange løp.

På bakgrunn av at vi ønsket å undersøke om KPIer kunne bidra til økt innovasjonsprestasjon hos FINN.no, anså vi det som hensiktsmessig å undersøke om informantene mente at innovasjon i det hele tatt kunne måles. Et viktig funn her er at det ser ut til at alle informantene er enige om at innovasjon i praksis kan måles, som dermed implisitt også betyr at de ved å måle innovasjon kan øke selskapets innovasjonsprestasjon. Det oppstår imidlertid uenighet blant informantene om hva det er som avgjør at innovasjon kan måles. Informant 5, avdelingslederen for Eksisterende Markeds plasser, mente nemlig følgende:

*“Altså, så lenge innovasjon er resultat da, så kan du jo måle et resultat. Så i det så tenker jeg, ja innovasjon kan måles.”*

Mens Informant 6, avdelingsleder for Nye Markeds plasser, sa dette:

*“Fordi det begynner jo med innsats. Vi ønsker å gjøre noe nytt. Det betyr at man først må bestemme at folk har frihet til å prøve nye ting. Du kan ikke forvente fra folk at de*

*har KPIer på at de skal få inn så mye penger, men det er måte-vertikal og så må du innovere litt. Det funker ikke. Så den strukturerte måten som vi har med CAN-modellen, 70, 20 og 10% av ressurser skal jobbe med nye ting. Det er sånn første viktige signal.”*

Informant 4 satte det hele i et overordnet perspektiv for selskapet:

*“For den, igjen, den fellesnevneren for innovasjon blir for diffus for meg, kjenner jeg nå iløpet av praten med dere. At det blir for mye, men det vi har brutt det ned som er vi gode på å måle det. Også er jo det, det er jo en erkjennelse vi har gjort, vi har vært for, vi er gode på de små inkrementelle løftene ved release og kontinuerlig forbedring, men det er jo den neste store løftet er jo en ny måte å tenke på for oss da. Fordi vi tar alle de små tingene, men med å fokusere på 10% vekst så må det være et større løft da. Om det er buy, eller build eller det spiller ikke så mye rolle, men det er en litt annen måte å tenke på. Men det å bryte ned, det funker hvertfall bedre i hodet mitt.”*

Denne informantene mener også at innovasjon kan måles, men vedkommende trenger imidlertid en operasjonalisering av begrepet, da innovasjonsbegrepet ligger for langt unna vedkommende sin dagligtale. Dette er et interessant funn. Flere av informantene oppfatter innovasjon som et vagt og utydelig begrep, som ikke enkelt kan måles:

*“Selvfølgelig er det ikke et mål som bestemmer “dere er innovative eller ikke”, men dere har jo liksom ulike ting som du kan se hvor innovative er vi, og en stor måling vi har hver måned er, vi spør brukere og internt her, hvor innovativt er FINN. Og da måler vi pioneer perception. Og så da er en indikator for meg å se at okei, vi er på en god vei med min avdeling. For i min avdeling trenger vi masse ideer, vi trenger et bilde av at FINN er innovativt, at eksternt tenker det om ting, slik at de kommer med ideer til oss. Så det er derfor min jobb å gå ut og fortelle om hva vi gjør, og fortelle om denne pioneer perception. Og der må vi være hver måned, og det er veldig enkelt å se hver måned.” (Informant 6)*

At informantene oppfatter innovasjon som et vanskelig begrep, støttes også som nevnt av litteraturen. Fra før av vet vi at det eksisterer mange ulike definisjoner, med ulike tilnærminger og fokusområder når det kommer til innovasjon (Pavitt, 2005). Vi synes



imidlertid at det er veldig spennende at informantene er såpass uenige rundt hva som avgjør hvorvidt innovasjon kan måles.

Et annet funn er hvordan FINN.no benytter seg av sin egen porteføljemodell for å skille mellom tre typer fokus. Porteføljemodellen står som nevnt for Core, Adjacent og New, og setter premisser for hvordan selskapets ressurser skal fordeles på tvers av avdelingene. Hos FINN.no benytter de 70% av ressursene til å styrke sin kjernevirksomhet, 20% av ressursene på Adjacent som er eksisterende markedsplasser, og de resterende 10% av ressursene er øremerket New og nye virksomhetsområder. En slik modell åpner opp for at de skal ta aktive valg om å ikke bare satse på inkrementelle forbedringer innenfor kjernevirksomheten, men at de skal være på aktiv leting etter å forbedre eksisterende virksomhetsområder i tillegg til å avdekke helt nye.

*“Jeg tenker på det som noe som er veldig knyttet til denne porteføljestyringsmodellen vi har egentlig. At det er noe vi nå har satt i system. Jeg tror det er en veldig veldig bra ting. Jeg tror det å tydeliggjøre hva som er kjernevirksomhet, hva som er innovasjon som er tett knyttet til kjernen, og hva som er helt nye ting, tror jeg er en veldig bra ting, for det vil også gjøre at vi jobber mye mer fokusert. Jeg tror veldig på det at du trenger struktur for å jobbe med innovasjon, det tror jeg. Jeg tror ikke ting, altså selvfølgelig kan ting oppstå ved tilfeldigheter, men jeg tror ikke du skal satse på det liksom, jeg hadde ikke satt pengene mine på det.” (Informant 3)*

Porteføljemodellen til FINN.no minner også mye om CAT-modellen til Viki et al. (2017) som vi har nevnt tidligere. Forskjellen er vel egentlig bare at FINN.no har valgt å kalle det siste fokusområdet for New, i stedet for Transformational. Porteføljemodellen sammenfaller også med Dewangan and Godse (2014) sine veiledende punkter på hvordan man bør sette opp sitt målesystem, da modellen åpner opp for å identifisere forbedringsområder innenfor selskapets både eksisterende virksomhetsområder samt nye markedsplasser.

Ved å strukturere selskapet i ulike porteføljer, sprer også selskapet risiko. Skillet mellom porteføljer blir betegnet som essensielt for å kunne tilrettelegge for et velfungerende innovasjonsøkosystem hvor man evner å ta gode beslutninger om hvilke idéer man skal investere tid og penger i (Viki et al., 2017). Dette kan derfor tyde på at et selskaps

innovasjonsprestasjon også kan være tett knyttet til porteføljemodellen og KPIene som følger de.

Et annet interessant funn er knyttet til 2020, året hvor denne studien ble gjennomført. Samtlige informanter opplyste om at FINN.no i 2020 har et overordnet mål på tvers av avdelinger om å øke antall eksperimenter i prosjekter. Det skal ikke lenger være egne dedikerte “innovasjonsavdelinger” som gjør dette, men alle i selskapet. Informant 5 beskriver det hele med en god analogi:

*“Du kan jobbe i HR-avdelingen, og drive med prosessinnovasjon innenfor HR. Så, det er bare viktig for oss å sørge for at det ble en mer breddeidrett enn bare eliteidrett rundt hva innovasjon er. FINN er jo en, et selskap med stolt innovasjonshistorie, vi omtales som en av de store innovasjonene i både norsk sammenheng, så da er det viktig å gjøre det tydelig at det er ikke bare en liten gruppe som sitter oppe på et roteloft og kommer ned en gang i året med noen trendrapporter og sånt, men det er noe folk kan kjenne seg igjen i da. Det er et innslag av nytt, det må det jo være. Også prøver vi gjennom de indikatorene vi setter oss å tydeliggjøre hva er det i dette tilfellet da, som vi kan prøve å finne ut er, eller lukter av innovasjon. Ofte så vet vi ikke før litt etterpå at det var noe nytt og radikalt, det var kanskje startet et helt annet sted også ble det tilslutt. Så, ja.”*

Vi tolker selskapets økte fokus på å eksperimentere som et bidrag til å gjøre innovasjon til en breddeidrett. Viki et al. (2017) beskriver blant annet antall gjennomførte eksperimenter som en av deres aktivitetsberegninger, en beregning som skal vise hvor mye tid selskapet har brukt på innovasjonsarbeid. Innføringen av eksperimenteringer kan også ses på som et verktøy for å øke forståelsen internt om hva innovasjon er og hvordan flere i praksis kan bidra til å øke selskapets innovasjonsprestasjon. Flere av informantene opplyste at fokuset på eksperimenter var høyt, og at flesteparten hadde en KPI knyttet til dette i prosjektene sine, uavhengig av hvilken prosjektfase de befant seg i.

Det ble også avdekket at FINN.no innenfor alle prosjekter jobber seg gjennom tre ulike faser hvor de helt tydelig har hentet inspirasjon fra innovasjonsforskning. De skiller som nevnt mellom fasene discovery, nail it og scale it. Selv beskriver Informant 2 disse fasene slik:

*“Du har en discovery-fase, hvor formålet er å virkelig forstå behovene i markedet. Det er som regel markeds plass-løsninger vi ser på, så da må man forstå behovene, både til brukerne men også til de potensielle tilbydere. [...] Og den nail it-fasen går ut på, er egentlig å finne produkt-markert fit på den løsningen man ser for seg. [...] Så dersom man på en måte finner produkt-markert fit og ser at KPIene beveger seg i riktig retning, så går man da over til “Scale it” da, som blir å lage en fullverdig løsning ut av dette og få det liksom ut i markedet 100%.”*

KPIer kan som denne delen har belyst både hemme og fremme et selskaps innovasjonsprestasjon, et forhold vi vil komme nærmere inn på i diskusjonskapittelet.

### **4.3 Sammenhengen mellom innsats og resultat**

Denne delen av oppgaven belyser ulike perspektiver på når FINN.no mener at det foreligger en sammenheng mellom innsatsen de legger ned og resultatene de oppnår. Foreligger det alltid en sammenheng, eller varierer denne fra prosjekt til prosjekt?

Et av de viktigste funnene knyttet til prosess-KPIene er som nevnt at de skal være en indikator på innovasjonsinnsats. Prosess-KPIene skal ikke bare si noe om interne prosesser og hvordan de jobber, men de skal også si hva de skal jobbe med for å oppnå resultater (Davila et al., 2012; Dewangan & Godse, 2014; Suomala, 2004; Viki et al., 2017). Innovasjonsinnsatsen eller prosess-KPIene skal som nevnt si hva man må gjøre for å oppnå resultater, som indikerer at FINN sitt ønske er at det skal være en sammenheng mellom KPIene. Et annet viktig funn er også som nevnt at innovasjonsresultat dekkes via resultat-KPIer, som skal måle effekten av innsatsen man har lagt ned i tråd med Viki et al. (2017) sine globale KPIer.

En ønsket sammenheng, og hvordan det er tiltenkt at det skal fungere i praksis understrekes også av følgende sitater:

*"Jajaja, prosess-KPIene ligger jo på en måte i bunn, og skal si noe om man gjør det riktige. Så er det jo veldig tilfredsstillende når man ser at resultat-KPIene går riktig retning, fordi det viser at man på en måte her, sånn resultatene av den prosessen man har vært gjennom da. Og man har faktisk kommet frem til noe som folk liker, og at produktet fungerer da". (Informant 2)*

*«Antall ansettelser man har gjort er et resultat av en ambisjon om at man ønsker å få flere ansettelser. Mens antall intervjuer man har gjort er en prosessindikator. En prosessindikator vil gi oss et tidligere svar på om du driver og gjør de riktige tingene. Har du ikke hatt noen intervjuer, så får du heller ikke noen ansettelser. Så hvis du bare ser på antall ansettelser, og tenker her var det lite ansettelser. Men hva har du gjort da, for å få de ansettelsene. Så prosessindikatorne skal fortelle oss at vi gjør de riktige tingene, og så er det en leading indikator som regel. Sånn at man kan justere i tide. Hvis du bare måler resultatindikatorer så er det for sent. Når du kan måle det, så er det bare «åja det ble sånn ja», men det burde man visst for lenge siden. Så det er veldig viktig at man har noen prosessindikatorer når man skal drive med målstyring».*  
(Informant 1)

Det er i lys av sitatene helt klart ønskelig for FINN.no at det skal være en sammenheng mellom innsatsen de legger ned og resultatene de oppnår, fordi tanken da er at man vet at man gjør ting riktig, og at man gjør de riktige tingene (Dervitsiotis, 2010). På tross av at FINN.no med sitt målstyringssystem forsøker å legge opp til at det skal være en sammenheng, så ender de dessverre ikke alltid opp med å få det til.

Informant 5 sa nemlig følgende:

*“Det... Det er jo ikke alltid at det er en korrelasjon mellom innsats og resultat. Du kan sette 100 folk på noe som aldri blir noe av, du kan sette 2 på noe som blir en kjempe-suksess. Så det er ikke noe god, hva skal jeg si, endelig indikator bare å se på.”*

FINN.no er altså fullt klar over at de ikke bare kan legge ned masse innsats på et prosjekt, så vil resultatene automatisk komme. Eksterne forhold kan påvirke prosjekter i både positiv og negativ retning. Prosjektene særlig innenfor Adjacent og New, innehar et nyskappings- og innovasjonsaspekt som gjør at det ofte kan foreligge mange eksterne forhold som det tilsynelatende kan være vanskelig å få kontroll på. Markeder endrer seg mye raskere enn før, og kunden får mer og mer makt (Muller et al., 2005). Dette betyr at FINN.no i utgangspunktet kan målstyre perfekt, men likevel ikke oppnå ønsket resultat. De er derfor veldig opptatt av å sørge for kontinuerlig læring både innenfor det spesifikke prosjektet, men også innenfor målstyring generelt. Gjennom å opparbeide seg mest mulig innsikt tidlig, ønsker de å ta raske og gode beslutninger:

*«Hva kan vi finne ut av tidligst mulig i løpet, og hvordan kan vi raskest mulig foreta en beslutning på om vi skal gå videre, eller fjerne ideen vi nå undersøker? Da slipper vi å lage haugevis av forretningsplaner basert på ideer og antakelser som utelukkende består av tipping». (Informant 5)*

*«Så må du etterhvert da, hvis du blir dyktigere og dyktigere, så har du bedre forholdstall mellom det du gjør og det du får ut. Kanskje det ikke blir 90% som feiler da, men 50% som feiler da. Det er mye bedre balanse! Så du kan også måle innsatsen din i ulike faser i et innovasjonsløp». (Informant 5)*

Vi tolker dette som at hvis FINN.no lykkes med å stadig bli bedre på målstyring, så er ønsket deres at sammenhengen mellom innsatsen som legges ned og resultatene som oppnås også vil bli bedre. Ved å lage gode og relevante KPIer, med tilhørende oppnåelige måltall og tidsestimater tror FINN.no at de oftere når sine mål og ambisjoner fordi det da foreligger en sammenheng mellom innsatsen de legger ned og resultatene de oppnår. Prosjekter er dog alltid ulike og har forskjellige utfordringer, særlig knyttet til New-porteføljen. Det er derfor ikke så enkelt at FINN.no ved å målstyre veldig bra innenfor noen prosjekter bare kan overføre «vinneroppskriften» til andre prosjekter, rett og slett fordi det er vanskelig å sette KPIer for prosjekter (Parmenter, 2015). Når målstyringen ikke bidrar til at FINN.no presterer bedre, så foreligger det ikke sammenheng, med logikken om at de ved å gjøre feil ting ikke oppnår gode resultater. For å bruke sitatet til Dervitsiotis (2010) igjen, så hjelper det ikke at de gjør ting riktig, *hvis de gjør feil ting*.

Informant 5 sa som nevnt at man kan måle innovasjon så lenge det er et resultat, som tydeliggjør at FINN.no bruker KPIer på en litt annen måte enn hva Parmenter (2015) i sin forskning mener at man skal bruke det. Tanken deres er her at hvis innovasjon er det ønskelige resultatet, så vil prosess-KPIer i lys av at disse skal si hva de skal gjøre, tydeliggjøre hva man må gjøre for å oppnå innovasjon. Informant 6 sa også som nevnt på sin side at innovasjon begynner med innsats, og at de nå gjennom porteføljestyringen får lov til å legge ned innsats og bruke ressurser på å undersøke nye ting, med et mål om å innovere og videreutvikle FINN.no som virksomhet. Det at en informant nevner resultat og en annen informant nevner innsats som ulike forklaringer på hvorfor innovasjon kan måles, kan vel også indikere at det foreligger en sammenheng? Man må legge ned hensiktsmessig innsats, og

man må oppnå visse resultater for at det skal kunne anses som innovasjon. De utforsker nye muligheter for selskapet, heller enn å bare satse på det inkrementelle. De er villige til å bruke 10% av ressursene på at de ansatte bare kanskje skal finne ut av noe som gir resultater. Sannsynligheten for å oppnå gode resultater øker dog hvis man legger ned innsats med et mål om å undersøke nye ting. Hvorvidt de ulike begrunnelsene for at innovasjon kan måles er gode, vil vi ta stilling til i diskusjonskapittelet.

Informant 5 sa videre at prosess-KPIer kan bli til resultat-KPIer i en annen fase:

*«Antall eksperimenter, som på en måte blir en, det blir jo en resultat-indikator i discovery-fasen, fordi den har ikke noe annet resultat enn at de skal kjøre masse eksperimenter, de skal validere masse hypoteser. Mens det blir en prosess-indikator i nail it, fordi da har du et produkt ute, så da skal du skal fortsette å eksperimentere, men da blir det mer en måte de jobber på, enn et resultat i seg selv».*

Dette kan også indikere at det på denne måten foreligger en sammenheng - resultatene man oppnår i en fase omgjøres til innsats i den neste.

Informant 5 sa også at de ikke med sikkerhet vet at det de måler er bra, et forhold som vi etter vår litteraturgjennomgang er glad for at vedkommende erkjenner. Etter å ha koblet litteraturen som foreligger per i dag sammen med hvordan FINN.no har valgt å løse det, så virker det som at målstyringen fungerer som den skal og at FINN.no evner å ta gode beslutninger og oppnå gode resultater. Det virker som at selskapet har identifisert svakheter ved forskningen på målstyring, og at de i lys av disse har satt opp sitt målstyringssystem for å preges minst mulig av dem. Når det er sagt, så skulle de ønske at de kunne målt flere ting, som de ikke klarer å kvantifisere per i dag:

*“Så det er jo også på prosess-indikatorer noen praktiske utfordringer, ved å få det svaret vi faktisk ønsker, det krever kanskje enorm med innsats for å få det og da blir det en sånn trade-off trakt. Er den innsatsen verdt å vite det med sikkerhet?”*

(Informant 5)

Et naturlig spørsmål her blir å stille hvordan de tør å stole på KPIene når de vet at de ikke kan måle alt. Hvordan vet de da at de måler det viktigste, og det som *egentlig* er avgjørende for

om de presterer godt eller ei? Informant 5 understreker at om man om 10 år finner ut at målstyringen de har holdt på med har vært helt feil, så vil holdningen til FINN.no være at de da lærer av det, og at de forhåpentligvis allerede har forstått det fordi de er opptatt av kontinuerlig læring.

Denne delen har belyst at det foreligger noen motstridende funn, gjennom at informanter påpeker forskjellige ting som viktig for å belyse de samme fenomenene. Diskusjonsdelen vil belyse hvorvidt vi mener at de motstridende funnene kan føre til at prosjektteam tar beslutninger basert på ulikt grunnlag, et forhold Viki et al. (2017) understreker at man må unngå. Diskusjonskapittelets viktigste poeng for denne delen vil omhandle hvorvidt vi i lys av litteraturen og våre funn mener at målstyringssystemet til FINN fungerer i praksis. Som et avsluttende utsagn svarte informant 3 «*det kan vi sikkert aldri få til*» på om de gjennom deres KPIer klarer å måle all relevant innsats som er relevant for resultatet, et forhold som vil problematiseres nærmere i diskusjonsdelen.

## **Kapittel 5: Diskusjon**

Vi har gjennom vår studie hatt et ønske om å se på bruken av målstyringsverktøy, med fokus på KPIer, som et forsøk på å styre seg mot økt innovasjonsprestasjon med et mål om å oppnå en sammenheng mellom innsats og resultat. Vi vil nå diskutere hovedfunnene som er blitt gjort. I lys av problemstillingen deles hovedfunnene i to; første delkapittel fokuserer på KPIer til måling av innovasjonsprestasjon, mens andre delkapittel ser på hvordan dette kan fremme og hemme sammenhengen mellom innsats og resultat.

### **5.1 Hvordan bruker selskaper KPIer til måling av innovasjonsprestasjon?**

I det forrige kapittelet la vi frem funn som beskriver hvordan FINN.no har bygget opp sitt målstyringssystem, og hvordan de benytter seg av dette i sitt daglige virke. Jo mer vi har lest over transkriberingene våre, jo mer har vi blitt overbevist om at dette er et selskap som prøver sitt beste for å bli god på å innovere. De har rigget seg til i tråd med anbefalingene trukket frem i litteraturen, med mål om å få innovasjonsprestasjonen til å øke. Spørsmålet blir i den sammenheng hvordan KPIer kan både bidra til økt innovasjonsprestasjon, men også hvilke utfordringer vi mener dette medfører.

I studien oppdaget vi blant annet at selskapet har gjennomgått en omstrukturering av hele selskapet. I 2019 innførte de som nevnt porteføljemodellen CAN, som delte selskapets ressurser inn i tre ulike fokusområder. Både Davila et al. (2012) og Viki et al. (2017) fremmer at selskaper skal være strukturert på en spesiell måte for å kunne innovere, noe FINN.no absolutt har gjort. Andre organisatoriske endringer som har blitt gjort, er å opprette et eget innovasjonsrammeverk hvor de kan klassifisere og plassere prosjektene sine. Dette fremkommer også i litteraturen som et sentralt punkt for å kunne være et innovativt selskap, da det tydeliggjør prosessen for innovasjon og hvordan de ansatte skal gå videre med idéer (Davila et al., 2012; Viki et al., 2017). Ikke minst jobber selskapet aktivt med å få alle de ansatte til å forstå nytten av både målstyring og innovasjon, gjennom å kurse sine ansatte i målstyring, så vel som å lære opp alle til å gjennomføre eksperimenter. Vi tolker dette som en måte å internalisere de ansattes forståelse av innovasjon og målstyring, og på denne måten bygge og videreutvikle en kultur som verdsetter nytten ved disse verktøyene. Selv beskriver en av informantene at innovasjon skal være breddeidrett i casebedriften, ikke eliteidrett. Alt dette mener vi bygger opp under at de forsøker å både strukturere selskapet for å kunne være



innovative, men også at de legger rammer rundt hva som skal være innovasjon for deres selskap. Er dette alltid like lurt?

Som en del av omorganiseringen, og innføringen av porteføljemodellen, har vi også oppdaget at KPIene fungerer forskjellig basert på hvilken portefølje de er i. Dette mener vi er et sentralt funn, som også kan være en forklaring bak hvorfor det er så ulik tilnærming og tilknytning til innovasjon som fenomen. At det er forskjell på KPIene i ulike porteføljer, kommer imidlertid ikke som et overraskende funn, da de ulike porteføljene har forskjellige formål. KPIene må derfor tilpasses deretter. Dette henger også i tråd med hvilken prosjektfase man er i - discovery, nail it eller scale it.

Vi ønsker videre å undersøke hvordan porteføljenes ulike formål kan ha betydning for målstyringen og KPIene. Ved å gjøre dette, kan vi gå mer detaljert til verks for å se hvorvidt en del av målstyringen, herunder KPIene, kan ha betydning for innovasjonsprestasjonen hos FINN.no. I Core jobber man inkrementelt gjennom å gjøre små, stegvise forbedringer (Laursen & Salter, 2006). At de skiller ut kjernevirksomheten, stemmer overens med Viki et al. (2017) sine punkter for hvordan innovasjonsøkosystemet bør settes opp. Som nevnt, går 70% av ressursene internt i FINN.no til denne delen av virksomheten, som også er den (foreløpig) mest inntektsbringende porteføljen av de alle. Det er ikke overraskende at de setter av så store deler til å opprettholde kjernevirksomheten, da dette også blir fremmet i litteraturen som en hensiktsmessig andel (Viki et al. 2017). Man kan si at de vet hva de gjør, og hverdagen og prosjektene de arbeider med er mer forutsigbare og sikre, som igjen betyr at det da er enklere å drive med målstyring for å gradvis forbedre det de allerede gjør.

I Adjacent jobber man med prosjekter ut fra eksisterende markedsplasser. Her handler det om å skape større forbedringer og gjøre nye ting innenfor det man allerede har, som gjør at usikkerheten øker. Vi mener derfor at det er rimelig å anta at det da kan være vanskeligere å sette riktige indikatorer for å skape forutsigbarhet og sammenheng slik de ønsker. Med tanke på at de her går utenfor kjernevirksomheten, og inn i mer ukjent terreng, kan dette tyde på at det foreligger et større potensiale for innovasjoner i denne delen av porteføljen. Fra før av vet vi at 20% av selskapets ressurser går til Adjacent, noe som gjør det til den andre største porteføljen hos FINN.no. At hovedformålet er å skape større forbedringer innenfor det man allerede har, mener vi at kan skape en større usikkerhet til både KPIene og resultatene, enn det ville gjort i Core. Jo mer usikkerhet man opplever, jo større betydning vil en beslutning

knyttet til denne usikkerheten ha (Cruz-Cázares et al., 2013; Han et al., 1998). Selv om KPIene kan bidra med en viss form for forutsigbarhet i denne porteføljen, er det fortsatt problematisk å stole blindt på disse. Hva gjør man da når man går inn i en portefølje hvor man står helt utenfor både kjernevirksomhet og eksisterende markedsplasser?

For New handler det nemlig om å undersøke helt nye forretningsområder gjennom eksplorerende arbeid, med et ønske om å oppnå suksessfulle radikale innovasjoner som bryter med etablerte standarder (Gjelsvik, 2007; Laursen & Salter, 2006). De bruker målstyringen for å skape forutsigbarhet i prosessen og for å ta beslutninger (Dervitsiotis, 2010; Viki et al., 2017). New er på sikt avhengig av å lykkes med innovasjon for å kunne levere vekst til FINN.no og morselskapet Schibsted ASA. For å lykkes med det, mener FINN.no at de er nødt til å forsøke å måle seg til innovative løsninger.

Er det ikke vanskelig å måle innovasjon når innovasjon som begrep i seg selv er vanskelig? En av forutsetningene for at man skal kunne bruke KPIer er at alle i prosjektteamet skal forstå dem (Dewangan & Godse, 2014; Parmenter, 2015). Det er samtidig en myte at det er enkelt å lage og bruke KPIer (Parmenter, 2015), og innovasjon i seg selv er alt annet enn enkelt – det er vanskelig (Garud et al., 2011). Dette kan i praksis bety at det er ekstra vanskelig å måle innovasjon. Målstyringen, og KPIene særlig, kan bli sett på som en struktur som skal hjelpe New til å aktivt være på søken etter å være innovative. Men fungerer et slikt tilsynelatende rigid system i praksis? KPIene skal blant annet bidra til å konkretisere hvor de ansatte skal bruke innsatsen sin - men er dette hensiktsmessig i en del av selskapet som har som mål å se på nye forretningsområder? Vi tror dette kan være nyttige strukturer å ha i en discovery fase - hvor man skal forsøke å innhente mest mulig innsikt i løpet av prosjektperioden. Dette er forutsatt at KPIene ikke er for smale, men heller oppfordrer til å gå bredt ut, slik som Dewangan and Godse (2014) poengterer at er viktig. Men hvilken effekt kan KPIene ha når man beveger seg innenfor nail it fasen? En problematikk vi mener kan oppstå, er at man ved å ha for stort fokus på KPIene og hva de retter innsatsen mot, kan glemme å se på hva som skjer utenfor KPIene (Chesbrough, 2006; Eisenmann et al., 2012a).

Det fremkommer av litteraturen at måling av innovasjon er særdeles vanskelig (OECD & Eurostat, 2019; Smith, 2005). Ikke minst, vektlegger litteraturen at man må fokusere på både interne forhold så vel som eksterne (Dewangan & Godse, 2014). Funnene våre tyder på at denne viktige balansen kan falle bort, ved for stort fokus på KPIene og selve oppnåelsen av

disse. Vi mener dette kan gå på bekostning av FINN.no sin innovasjonsprestasjon. Selv sier en av informantene at KPIene ikke alltid kan fange opp alt de gjør, men at det heller ikke er hensikten. Det er særlig interessant at vedkommende trekker frem at de ikke på en tilstrekkelig måte greier å fange opp eksempelvis kontakt med eksterne interessenter eller selskaper. Dette tyder på at KPIene i visse tilfeller kan være for internt fokusert, og derfor ikke måle alt som er relevant når man til syvende og sist ønsker å være innovativ, og få økt innovasjonsprestasjon.

Til tross for at selskapet har skreddersydd sin virksomhet for å kunne innovere, trolig basert på anbefalinger i innovasjonslitteraturen, ser vi som nevnt likevel en skepsis blant informantene rundt ordet “innovasjon”. Hvordan kan det være slik at man jobber i et selskap som er tilrettelagt for at innovasjon skal være målet i enden av tunnelen, og likevel er de ansatte så skeptiske til dette? Og kan dette ha betydning for hvor vellykket målstyringen via KPIer er, og ikke minst innovasjonsprestasjonen til selskapet?

At man har tatt tak i selskapets struktur og forsøker å tilrettelegge den for å innovere, har i lang tid blitt sett på som helt sentralt (Burns et al., 1994; Lawrence & Lorsch, 1967; Mintzberg, 1979). Men hvordan kan skepsisen til innovasjonsordet forklares? Vel, som nevnt tidligere er innovasjon et begrep som innehar mange ulike definisjoner (Pavitt, 2005). Selv har vi valgt i denne studien å fokusere på innovasjon gjennom tre ulike definisjoner, hvor hovedessensen ligger i at innovasjon skal nyttiggjøres og implementeres (Dewangan & Godse, 2014; OECD & Eurostat, 2019; Roberts, 1988). I stedet for å svare oss direkte på hva innovasjon betyr for dem, snudde flere av informantene det over til oss og ønsket at vi skulle besvare spørsmålet. Dette kan tyde på at til tross for at selskapet er så godt tilrettelagt som den er, har de likevel ikke lyktes med å gi sine ansatte tryggheten til å kalle noe for “innovativt” eller en “innovasjon”. I forlengelsen av dette kan det tenkes at det også vil ha betydning for målstyringen i selskapet. Vi ser på dette på denne måten: FINN.no har et mål, og det er å være (mer) innovative, gjennom både inkrementelle og radikale innovasjoner. For å oppnå dette målet, benytter de seg av flere verktøy, hvorav målstyringssystemet er et av disse. Her fokuserer vi særlig på KPIer og betydningen de har for innovasjon i selskapet. I dette tilfellet ser vi på det som problematisk at de ansatte ikke engang vil betegne seg som et selskap som er innovative. Det kan være flere årsaker til dette, men blant informantene trekkes det som nevnt frem at innovasjonsbegrepet anses for å være et komplisert, vagt og lite håndgripelig begrep.

For å løse dette, trekker noen av informantene frem viktigheten av å operasjonalisere begrepet “innovasjon”. Men, hvilken betydning har det at man bryter ned innovasjon til andre, operasjonaliserte begreper? På den ene siden kan dette gjøre at man kan tydeliggjøre hva som skal betegnes som innovasjon, og gjøre det mer knyttet til de ansattes arbeidshverdag. På den andre siden er vi skeptiske til å gå helt bort fra “innovasjons”-ordet og forsøke å gjøre det til håndgripelige forhold som de kan handle basert på, da vi vet ut fra litteraturen at det er vanskelig å styre dette helt og holdent. Vi har ikke tro på at innovasjon kan automatiseres til en fast prosess - det vil alltid være påvirket av omstendighetene og konteksten det håndteres i. Studier viser blant annet at operasjonalisering av kritiske suksessfaktorer i selskaper er vanskelig, blant annet fordi det er tungvint å identifisere disse (Dervitsiotis, 2010). I forlengelsen av dette tolker vi det som at innovasjon er en kritisk suksessfaktor som FINN.no må bli flinkere på for å oppnå deres vekstmål. Å operasjonalisere innovasjon kan derfor være like vanskelig, om ikke enda vanskeligere, som andre øvrige kritiske suksessfaktorer. Hvordan vil en operasjonalisering av innovasjon ha betydning for målstyringen og KPIene slik de oppleves i selskapet? På en side kan dette ha positive konsekvenser, vet at det kan gjøre det enklere å sette opp KPIer i prosjektene - da man på forhånd har bestemt hva som skal betegnes som innovasjon, og hvordan man skal oppnå dette. På den andre siden er vi likevel veldig skeptisk til denne tilnærmingen for å få økt innovasjonsprestasjon til slutt, for hvordan kan du vite hva slags resultat du vil ha på forhånd? For at målstyringssystemet til FINN.no skal fungere, fordrer dette at de på forhånd vet hvor de vil. De lager en ambisjon, og de skal nå denne ved å sette opp en prosess og en rekke resultater som sammen vil føre til at de oppnår suksess. Prosessen skal i tur gjenspeile innsatsen som de ansatte har gjort - men er dette riktig tilnærming når målet er innovasjon? Eller kan dette virke mot sin hensikt?

Vi synes det er et interessant funn at FINN.no har tilrettelagt så mye for innovasjon, og at de gjennom målstyringen forsøker å styre seg til innovasjon. Det er i den sammenheng også veldig interessant at flere av informantene sier at de ikke klarer å måle alt de vil. Hvilken betydning kan dette ha? Er det så lurt å stole på tallene målstyringen gir hvis man ikke klarer å måle alle relevante forhold? Tidligere la vi frem et sitat hvor Informant 5 sier at det er en trade-off trakt knyttet til målinger, og at det kan være tilfeller hvor det ikke alltid er verdt å finne ut av innsatsen. Informantene er med andre ord klar over at KPIene ikke fanger opp alt. Hvordan tør de da å stole på dem når en stor del av beslutningsgrunnlaget baseres på dem?

For er egentlig KPIer pålitelige nok til at man kan kunne basere beslutninger på disse? Mens teorien fremlegger dette som et sentralt poeng ved å benytte seg av KPIer, ønsker vi å sette spørsmålstegn ved hvorvidt dette er riktig i henhold til innovasjonsarbeid. Tidligere har det blitt nevnt at innovasjon er helt sentralt for at selskaper skal overleve i konkurransutsatte omgivelser (Chesbrough, 2006; Fagerberg, 2003; Hislop et al., 2018; Hong et al., 2012). Hvordan blir det da når innovasjon, som handler om oppfinnelser og utnyttelse av de (Roberts, 1988), møter målinger i form av KPIer? Målinger, som i sin natur er kvantitative og derfor også per definisjon ikke kan fange opp alt som skjer. FINN.no ser ut til å ønske å arbeide mest mulig systematisk ved å implementere målstyringsprinsipper og KPIer. Det som inntreffer da blir en iboende motsetning, hvor innovasjon representerer det uforutsigbare, mens målstyringen blir det systematiske som skal holde styr på hva som foregår i selskapet. Hvilke konsekvenser kan dette ha?

På den ene siden så bidrar målstyring og KPIene til å gi rammer og begrensninger til de ansatte. Dette er viktig for å unngå innovasjonsteater. På samme tid ser vi at informantene opplyser om at de følger med på KPIene enten på daglig eller ukentlig basis, og det er unektelig en del av deres arbeidshverdag. Dette gjør at KPIene får en dobbeltrolle. Vi ser dermed at KPIene skal bistå med beslutningsstøtte. Samtidig så ser vi at de ansatte sier at KPIene er en del av noe de følger med på, som vi mener impliserer at KPIene skal ha resultatmål. På samme tid stiller indikatorene krav til de ansatte og deres team, noe som gjør at de er nødt til å ha et sluttresultat med sine prosjekter. Dette gjøres for at selskapet skal unngå at de bare sitter med masse ideer, som til syvende og sist ikke har noen reell betydning for selskapet. KPIene fremstår som nevnt dermed ikke bare som et beslutningsverktøy, men også som et rammeverk som blir styrende for ansattes tidsbruk og effektivitet. Dette synes vi er interessant, særlig sett i lys av hvilken betydning dette vil ha for å kunne ha et innovasjonsøkosystem i selskapet. Fra tidligere vet vi at selskapet både må strukturere selskapet for innovasjon, så vel som å lage en prosess for dette (Davila et al., 2012). Vi tolker det som at innføringen av KPIer som en del av målstyringssystemet, er et forsøk på å oppnå denne strukturen.

På den andre siden, kan et slikt system være hemmende for innovasjon, og dermed også innovasjonsprestasjonen til et selskap. Ved å ha KPIer som grunnlag for å ta beslutninger, risikerer FINN.no å miste mange andre kvalitative egenskaper ved prosjekter som ikke kan fanges opp av indikatorene. Eksempler på slike egenskaper kan som nevnt være kontakt med

eksterne aktører, eller noe så enkelt som kundetilfredshet. Dette er en generell problemstilling som oppstår når man benytter seg av målinger, og særlig knyttet til innovasjon (Lindgardt et al., 2009; Quarterly, 2008). Selv er informantene uenige om hvorfor innovasjon kan måles, og på hvilket grunnlag - innsats eller resultat? Hvordan kan da FINN.no som selskap være sikre på at de for det første måler noe som helst, og for det andre at de måler de riktige tingene? Vi ser på målingene som altfor styrende for å nå målet om innovasjon. Det er i dette resonnementet likevel viktig å huske på at det er en stor enighet om at man bør både investere tid og penger på å måle (Damanpour, 2017; Muller et al., 2005; OECD & Eurostat, 2019; Parmenter, 2015; Viki et al., 2017). Spørsmålet blir derfor hvordan man kan balansere disse to ønskene. Er det i det hele tatt mulig å få til en balansegang mellom disse, uten å miste sentrale kvaliteter ved det ene eller det andre?

Selv er informantene uenige om hvorvidt man kan og skal forholde seg til magesfølelsen eller ikke når man tar beslutninger. Her foreligger det en helt tydelig motsetning. Når man snakker om innovasjon så er dette prosesser hvor det ikke foreligger en fasit for hvordan man skal komme med den neste store ideen som alle ser verdien av og ønsker å bruke. Man kan lykkes med å utvikle og implementere innovasjon gjennom å benytte seg av en form for magesfølelse eller forhold som man kanskje ikke klarer å måle. Informant 2 adresserer ikke denne følelsen i forbindelse med beslutningsøyeblikket, men sier noe om følelsen vedkommende får etter å ha tatt et valg:

*“Jeg tror det er vanskelig generelt da, jeg tror ikke det er fordi FINN gjør det på den måten, men jeg tror det er vanskelig generelt. Men det er nesten en følelse, av at man gjør nye ting og utvikler produktet. Det er hvert fall sånn jeg kjenner det da, at det egentlig er den beste indikatoren på innovasjon da. At man føler at man gjør de riktige tingene for å gjøre riktige ting.”*

Denne følelsen er noe vi ønsker å ta stilling til, selv om følelsen som adresseres i akkurat dette sitatet først finner sted etter selve beslutningsøyeblikket. Det medfører nok større usikkerhet enn det FINN.no tenker at det gjør når de har KPIer å forholde seg til, men en følelse man hadde sist man fikk til noe bra kan likevel være en indikator man ikke bør se helt bort fra. I lys av at markeder er i større endring enn noen gang og at kunder får mer og mer makt (Muller et al., 2005; Müller & Thoring, 2012), så kan kanskje målinger alene ikke være den

beste løsningen. Informant 6 sa følgende når vedkommende ble spurt om hen var redd for at FINN.no går glipp av store muligheter fordi de er for målstyrt:

*«Jeg ser alltid også litt utenfor det. Jeg prøver hvert fall alltid å tenke utenfor, men jeg vet ikke hva de andre har sagt, og om de tenker noe utenfor det. Det er også kanskje en forskjell mellom core, adjacent og new».*

Kanskje man med å åpne opp for at erfaring, en form for intuisjon opparbeidet over tid, sammen med et velfungerende målstyringsystem, vil være den måten hvor man opparbeider seg best og mest riktig innsikt? Etter dette utsagnet spurte nemlig informanten oss om «*Kan man måle 100% for beslutninger, eller må det være litt rom?*». Vi er absolutt enige om at KPIene kan bistå med å forenkle beslutningstaking, i tråd med blant andre Dervitsiotis (2010) og Viki et al. (2017) sine betraktninger, men vi synes det er mest interessant at det er en uenighet for hvorvidt det skal være rom til å se utenfor målstyringen. Ved å åpne opp et slikt rom, viser man evne til å benytte seg av subjektivitet, intuisjon og ikke minst magesfølelsen. Dette mener vi viser at våre informanter ikke nødvendigvis er «slaver til et system» - de tenker også utenfor dette. De benytter seg av andre informasjonskilder, blant annet egen magesfølelse. Til tross for at de har et system rundt seg, målstyringen, kan dette vise at de er innforstått med at det ikke kan løse alle problemene de har rundt seg. KPIene kan rett og slett ikke være allvitende, og derfor mener vi dette er et viktig funn. For er det ikke rimelig å anta at man ved å koble målstyring, magesfølelse, og en evne til å se litt utover målingene sammen vil sørge for at man evner å ta raske og gode beslutninger, samtidig som man ikke lar store muligheter forsvinne uten å legge merke til det? Hvordan et slikt system ville sett ut i praksis, vil vi imidlertid ikke begi oss ut på å ta stilling til. I forlengelsen av dette bør det presiseres at enkelte informanter opplyser om at ansatte i FINN.no allerede er i gang med å innhente informasjon fra eksterne kilder, eksempelvis selskaper, i tråd poengene understreket av blant andre Laursen og Salter (2006), Chesbrough (2006) og Han et al. (1998). Vi setter likevel spørsmålstegn på hvorvidt alle porteføljene er gode nok til dette, da det virker som at disse ansatte primært holder til i New.

Vi er som dette delkapittelet tydeliggjør skeptiske når og hvordan målstyring kan virke hemmende eller fremmende på innovasjon. Et siste forhold som tyder på at målstyring kan hemme innovasjon, handler om hvordan KPIer og kreativitet kan krasje. Selv sier Informant

6, at hvis en KPI bidrar til å hindre kreativitet, og gjør prosjekter for ensformige, så vil dette til syvende og sist være en dårlig KPI:

*“En annen ting er når en KPI tar ut kreativitet. Sånn at når alle går, spesielt med researchfaser som vi jobber med, så må det være litt sånn. Vi må ha intervjuer, og når vi bare fokuserer på at okei vi må ha ti intervjuer, og det er en KPI. Kanskje de da ikke jobber med å snakke med selskaper om hva folks problemer er. Så det må være et bra totalbilde, og ikke ha et fokus på at med den KPIen så skal vi bare jobbe med dette.”*

Dette er en interessant betraktning, da blant annet balansert målstyring (BMS) har blitt kritisert tidligere for å være til hinder for kreativitet, innovasjon og organisasjonslæring (O'Donnell et al., 2006). Til tross for at vi i vår studie undersøker KPIer, som kan tenkes å forsøke å gå bort fra kontrolltankegangen som sies å prege BMS (O'Donnell et al., 2006), er det fortsatt et interessant funn at en informant selv trekker frem at å miste kreativitet er problematisk. Ikke minst ser vi at innovasjon blant annet knyttes til menneskelig kreativitet (Pavitt, 2005), noe som ytterligere problematiserer dette. Dersom en KPI hindrer kreativitet hos de ansatte, kan den både betegnes som en dårlig KPI, men det kan også i det større bildet være et hinder for å øke innovasjonsprestasjonen innad i selskapet. Dette er selvsagt forutsatt at kreativiteten i et prosjekt faktisk kan bli til noe konkret som kan nyttiggjøres eller implementeres innad i selskapet (OECD & Eurostat, 2019).

Alt dette fører til et større spørsmål, nemlig om det er slik at innovasjon bare kan styres til et visst nivå? Det er helt klart mulig å legge til rette for at innovasjon skal inntreffe, eksempelvis ved å ha fokus på struktur, kultur, strategi og menneskelig ressurser innad i et selskap (Kuratko, Covin, & Morris, 2011). Man kan også legge til rette for å etablere et rammeverk som leder ansatte på veien fra idé til ferdig produkt, noe FINN.no allerede har gjort (Viki et al., 2017). Dette er bare noen av stegene som kan gjøres for å tilrettelegge for at et selskap skal kunne innovere. Men er det ikke slik at det er forskjell på det å kunne styre innovasjon, og å legge til rette for at den kan finne sted? Vi tolker det slik at FINN.no forsøker å tilnærme seg den innovative prosessen, på en svært systematisk måte. Det finnes både fordeler og ulemper med en slik systematisk tilnærming til innovasjon, noe vi har forsøkt å tydeliggjøre i dette kapitlet. Vår kritikk er i stor grad rettet mot idéen om at denne systematiske



tilnærmingen kan føre til at FINN.no ender opp med å gjøre helt feil ting - som igjen kan føre til lavere innovasjonsprestasjon.

## **5.2 Hvordan kan KPIer fremme og hemme sammenhengen mellom innsats og resultat?**

FINN.no har forsøkt å navigere seg rundt mange av svakhetene ved målstyring, et forhold som øker sannsynligheten for at de evner å sette opp sine forretningsplaner (KPIer, måltall, tid) på en måte som gjør det mulig for dem å oppnå en sammenheng mellom innsats og resultat. Men hvorfor vil de dette, og hva kan hindre dette?

Ved å skille mellom prosess-KPIer og resultat-KPIer samt kurse de ansatte innenfor målstyring øker FINN.no sannsynligheten for at de lykkes i å oppnå en sammenheng mellom innsats og resultat. De kan oppnå denne sammenhengen, fordi de gjennom kursingen skaper en fellesforståelse blant de ansatte, noe som øker sannsynligheten for at de kan oppnå målene de setter seg. På den måten kan de også ha større sannsynlighet for at innsatsen som blir lagt ned, er riktig i henhold til resultatene som er ønsket.

Vi har tidligere lagt frem at gode KPIer kan fremme en sammenheng mellom innsatsen som legges ned og resultatene som oppnås, og at dårlige KPIer kan hemme denne. Vi har gjennom våre intervjuer fått klare svar fra informantene på at prosjektteamene fort merker om KPIene ikke er relevante, om de har satt for høye eller for lave måltall, og om tidsfristen er for kort eller lang. Selskapet er opptatt av kontinuerlig læring og opparbeidelse av ny innsikt som skal gjøre dem til bedre målstyrere (Davila et al., 2012). Tanken er at prosjektteamene tar bedre beslutninger etter hvert som de blir bedre målstyrere, og at de da blir flinkere til å lage forretningsplaner bestående av utelukkende relevante indikatorer. I praksis så betyr dette at de etter hvert som de lærer kan fjerne eller endre prosess-KPIer som ikke bidrar til at de oppnår resultatet de ønsker seg, og de kan fjerne eller endre resultat-KPIene om de ikke har vært ambisiøse nok.

Vi er helt enige med FINN.no i at læring er helt essensielt for at man skal kunne drive med målstyring på en god måte, og det virker for oss som at de fokuserer mye på å legge interne forhold til rette for læring gjennom feedback loops basert på innsikten de opparbeider seg. Vi er dog usikre på hvordan de kan vite at KPIene de har satt er ambisiøse nok eller riktige. Prosess-KPIene skal som nevnt fortelle teamene hva de skal gjøre for å oppnå resultater, og hvis disse er feil så vil de legge ned innsats på helt feil ting som vil svekke sammenhengen

mellom innsatsen som legges ned og resultatene som oppnås. Og hvordan vet de hvilke resultater som er gode nok? Hvis selskapet setter feil resultat-KPIer, så kan de være ekstremt gode på å oppnå en sammenheng mellom innsatsen de legger ned og resultatene de oppnår, og likevel ikke levere nok vekst.

Har selskapet nok fokus på eksterne forhold ute i faktiske markeder? Her er de avhengige av å følge med, og se utenfor KPIene for å kunne endre i tide hvis det viser seg at de har vært for nøkterne i målsettingen. Hvor mye ser de egentlig utover KPIene etter at de har besluttet å gå videre med prosjekter inn i fasene nail it og scale it? Fokuserer de for mye på interne prosesser og atferd, et problem som trekkes frem av blant annet Brown og Svenson (1988)? Er det kun prosjektledere eller avdelingsledere som ser utenfor, mens resten av teamene kun forholder seg til forretningsplanen?

Informantene omtaler KPIene som de viktigste indikatorene de har som skal måle deres kritiske suksessfaktorer (Dervitsiotis, 2010), ikke overraskende når man tar akronymets betydning i betraktning. Det er forståelig at de kritiske suksessfaktorene er relativt enkle å identifisere i prosjekter av inkrementell natur, men man kan og bør stille spørsmålstegn ved operasjonaliseringen FINN.no gjør når de lager sine KPIer i prosjekter med større usikkerhet. Det er lettere sagt enn gjort å identifisere hva selskapet må gjøre for å oppnå resultater som skal bidra til at selskapet vokser i omsetning med 10% i 2020, og på samme tid bruker like mye eller helst mindre ressurser på å komme dit. Hvor mye de må gjøre av de riktige tingene for å oppnå resultatene (måltall), og hvor lang tid de har på seg innenfor hver av fasene, er sammen med KPIene essensielt for at målesystemet skal fungere. To av informantene har som nevnt trukket opp måltallet som den klareste indikatoren på om noe er innovativt eller ei. Følgende sitat illustrerer hvordan selskapet bruker måltallet til å skille mellom inkrementelle og radikale forbedringer:

*«Hvis du sier for eksempel, antall brukere på FINN da. Hvis vi sier at nå skal vi forbedre den, januar i år kontra januar i fjor, skal vi forbedre med 0,05%. Det er en inkrementell forbedring, du behøver ikke tenke en radikal idé på det, ikke sant. Men hvis vi sier nei nå skal vi doble antall brukere på FINN, da lukter vi et innovasjonsløp. Så indikatoren er lik, det er bare at vi setter det ene så radikalt mye større forbedring, at da må du finne helt annen innsikt, helt andre ideer, og du må mest sannsynlig gjennomføre ting på en helt annen måte... Og da må man bli mer radikal, rett og slett,*

*i ideene sine, fordi man får det ikke til gjennom bare å inkrementelt forbedre. Så det er der den store forskjellen ligger».* (Informant 5)

Dette gir til en viss grad mening, hvis man utelukkende forholder seg til logikken om at et høyt måltall fører til at man gjør enda mer av innsatsen man har bestemt seg for i prosess-KPIene. Som vi dog ved gjentatte anledninger har nevnt gjennom denne oppgaven, så er innovasjon vanskelig og uforutsigbart. Fra vårt ståsted bør man i tillegg til å øke måltallet for eksisterende KPIer også vurdere om KPIene i seg selv er tilstrekkelige, eller om de også bør justeres eller endres på. Kanskje er det ikke hensiktsmessig å oppjustere måltallet i det hele tatt, men kanskje man bare har fokusert på å gjøre feil ting og oppnå feil resultater? Fra vårt ståsted er det derfor vanskeligere å oppnå en sammenheng mellom KPIene når man forsøker å lykkes med radikal innovasjon.

Flere av informantene sa som nevnt i intervjuene at enkelte ting er vanskelig å måle, og at de nok aldri for eksempel kommer til å klare å måle all innsats som er relevant for resultatet. Målstyring er virksomhetsspesifikt av natur, og blir enda vanskeligere når man forsøker å måle seg til suksess gjennom radikale initiativer preget av høy usikkerhet. De belyser altså her en svakhet ved målstyring som vi allerede har problematisert, nemlig at enkelte ting av sin natur ikke enkelt lar seg måle (Fagerberg et al., 2006; Smith, 2005). Det foreligger ingen fasit på hvordan målstyring skal gjøres. Vi er i lys av denne åpenbare svakheten derfor overbevist om at selskapet ikke utelukkende kan måle seg til suksess. Det er fint for å skape forutsigbarhet og struktur i arbeidet, og det er fint for å sørge for at man bruker ressursene i prosjektteam på det man har blitt enige om at man skal. Det er likevel viktig å være bevisst på at gode resultater ikke nødvendigvis alltid vil tilsvare gode innovasjoner. Hva som anses som innovasjon og radikalt kan i lys av at markeder er i stadig endring og at kunder stadig får mer og mer makt endre seg ekstremt fort (Ivanov & Avasilcăi, 2014).

Som denne delen har belyst, forsøker FINN.no å legge til rette for at det skal være en sammenheng mellom innsats og resultat. Vi tror at selskapet lykkes med å oppnå en sammenheng når de arbeider med inkrementelle forbedringer i Core, men at dette blir vanskeligere når de forsøker å måle seg til en sammenheng innenfor mer utforskende og radikale initiativer. Her preges prosjektene av flere forhold, både interne så vel som eksterne. Vi er her overbevist om at man innenfor disse porteføljene bør se utenfor KPIene, man bør ta med seg intuisjon og magefølelse, og man skal ikke fornekte den. Når ønsket er å lykkes med

innovasjon, så innebærer dette mye arbeid i «blinde» preget av høy usikkerhet og mange variabler som kan påvirke hvorvidt innsatsen man legger ned ender opp med å gi gode resultater. Strukturen man skaper gjennom målstyring og bruk av KPIer kan derfor fungere til en viss grad, men løser på ingen måte gåten om hvordan selskaper alltid skal kunne lykkes med å øke sin innovasjonsprestasjon. Det virker på våre informanter som at målstyringen løser nok for dem, men vi stiller oss fortsatt kritisk til hvordan de kan vite dette med sikkerhet.

## Kapittel 6: Konklusjon

### 6.1 Overordnet konklusjon

Formålet med denne studien har vært å bidra med kunnskap knyttet til måling av innovasjonsprestasjon, ved bruk av KPIer. Dette har vi forsøkt å belyse ved å kombinere vår litteraturgjennomgang med en enkeltcasestudie hos FINN.no, et av Norges mest innovative selskap. Vi ønsket også å undersøke hvorvidt FINN.no gjennom å benytte seg av KPIene klarte å oppnå en sammenheng mellom innsatsen de ansatte legger ned i prosjekter, og resultatene de oppnår. Vi har altså i vår studie forsøkt å svare på følgende problemstilling:

*Hvordan bruker selskaper KPIer til måling av innovasjonsprestasjon, og på hvilken måte kan disse si noe om sammenhengen mellom innsats og resultater?*

Gjennom en enkeltcasestudie har vi avdekket at FINN.no benytter seg av KPIer som en del av et overordnet målstyringssystem. KPIer er ikke et enkeltstående målesystem, men må sees i relasjon til andre verktøy i selskapet. Litteraturen fremhever KPIer som et verktøy som kan bistå med å forenkle beslutningstaking (Dervitsiotis, 2010; Viki et al., 2017) mens våre resultater tyder på at KPIene har et større formål enn dette hos FINN.no. Hovedfunnet vårt tyder på at FINN.no ved hjelp av KPIene forsøker å styre seg til økt innovasjonsprestasjon.

Selskapet har bygget opp et innovasjonsøkosystem som er skreddersydd for at de skal kunne drive med innovasjon. De har valgt å løse dette på en måte som både fremmer og hemmer selskapets innovasjonsprestasjon. Blant annet har vi sett at KPIer kan fremme deres mulighet til å øke innovasjonsprestasjonen, gjennom at disse sørger for at ansatte bruker tid på det man anser som viktig for prosjektet. KPIene kan på samme tid hemme selskapets innovasjonsprestasjon, ved at de hindrer og begrenser ansattes mulighet til å være kreative. KPIene fanger heller ikke opp alt det de ønsker å måle av relevante forhold knyttet til hverken innsats eller resultatet, noe som blir veldig problematisk da KPIene innehar en såpass stor rolle for beslutningstaking i FINN.no. Ikke minst, så ser vi at blind tro på KPIene kan føre til at de ansatte gjør helt feil ting, som kan senke innovasjonsprestasjonen internt.

Videre ser vi at selskapet gjennom målstyringen forsøker å legge opp til at det skal foreligge en sammenheng mellom innsatsen de legger ned og resultatene de oppnår. På den ene siden har de brukt KPIer på en måte som fremmer denne sammenhengen, ved å legge opp til

feedback-loops og muligheten til å endre KPIene underveis. På den andre siden hemmer de denne sammenhengen, ettersom målstyringen sørger for et klassisk dilemma: hvordan kan de måle det ukjente, og vite hva slags resultater man vil ha på forhånd? Videre ser vi at et for lite fokus på eksterne faktorer, så vel som utestengelse av intuisjon og magefølelse i beslutningsøyeblikket, også svekker sammenhengen.

Fra vårt ståsted vil selskaper som lykkes med å utvikle og implementere et velfungerende målstyringssystem ofte kunne klare å styre seg til inkrementell innovasjon. Våre funn tyder dog på at det er betydelig mye vanskeligere å målstyre seg frem til radikale innovasjoner, som i praksis betyr at målstyring ikke alltid bedrer innovasjonsprestasjon og heller ikke alltid sørger for at man oppnår en sammenheng mellom innsats og resultat. Vår konklusjon blir derfor i lys av at man ikke klarer å måle alt relevant for beslutningen, heller ikke kan la vær å se utenfor målstyringen og KPIene i slike situasjoner.

## **6.2 Svakheter og begrensninger ved studien**

Utvalget i oppgaven er avgrenset til å være seks informanter, fra fire ulike avdelinger innad i FINN.no. Disse er henholdsvis Adjacent, New, I&P og HR. Ideelt sett skulle vi hatt minst én informant fra Core, og har på bakgrunn av dette ikke hatt like stor mulighet til å gå i dybden på denne avdelingen og utfordringer som kan oppstå der.

At vi valgte å benytte oss av individuelle dybdeintervjuer, medfører svakheter ved studien vår. Fenomenet intervju-effekt handler om informantenes oppfattelse av oss som intervjuere (Johannessen et al., 2011). Vi kan ikke være sikre på hvorvidt dette har hatt betydning for svarene til informantene våre, men det er viktig å understreke at vår alder, kjønn, oppførsel og klesstil kan ha påvirket informantenes svar i både positiv og negativ retning (Johannessen et al., 2011). Sentral informasjon fra informantene kan ha blitt utelatt eller glemt, rett og slett fordi intervjusituasjonen er uvanlig.

Som nevnt i metodekapittelet, er ikke våre resultater statistisk generaliserbare, noe som kan betegnes som en svakhet ved studien. Basert på våre metodiske valg, var imidlertid dette heller aldri målet.

Som det fremkommer i metodekapittelet, åpnet vi opp for å modifisere og legge til teori underveis. Dette gjorde at vår tilnærming til dataanalysen var noe ustrukturert i begynnelsen.

En konsekvens av dette kan derfor være at vi da mistet viktige nyanser ved svarene fra våre informanter.

Vi har i vår teoridel lagt fram mange ulike tilnærminger til hva og hvordan man bør måle innovasjonsprestasjon. Der vi skiller oss fra tidligere forskning, er at vi har valgt å fokusere dette rundt bruk av KPIer hos FINN.no for å se hvordan KPIer både kan fremme og hemme selskapets innovasjonsprestasjon. Siden vi har kombinert flere typer rammeverk med hvert sitt noe ulike fokus, kan dette være en svakhet ved oppgaven. Vi dog har valgt denne tilnærmingen, ettersom FINN.no bruker KPIer på en mer omfattende måte enn det litteraturen fremlegger. De har for eksempel KPIer som måler finansielle forhold, som går imot det litteraturen på KPIer sier, men som støttes av de overordnede rammeverkens argumenter for at man innenfor målstyring må ha en multidimensjonell tilnærming. FINN.no har altså helt tydelig hentet inspirasjon på tvers av ulike rammeverk, som gjorde det naturlig for oss å gjøre det samme da vår studie i stor grad handler om å vurdere hvordan de har løst det.

### **6.3 Praktiske implikasjoner**

Denne studien har vist hvordan FINN.no har valgt å sette opp sitt innovasjonsøkosystem med et mål om å bli bedre innovatører og bedre sin innovasjonsprestasjon. Selskapet har full tiltro til sitt eget målstyringssystem, og vi mener at de til en viss grad har klart å kombinere målstyring og innovasjon. Vi har gjennom oppgaven forsøkt å legge frem sentrale forhold som ligger til grunn for at FINN.no har lyktes i å utvikle og implementere et tilsynelatende velfungerende system, hvor KPIer skal sørge for at de gjør de riktige tingene, og at de gjør tingene riktig (Dervitsiotis, 2010). FINN.no sitt innovasjonsøkosystem og måten de praktiserer målstyring på kan og bør fungere som inspirasjon til andre små, mellomstore og store selskaper som også forsøker å måle seg mot å bli bedre innovatører. Det er dog viktig å understreke at innovasjon er virksomhetsspesifikt, som i praksis betyr at underliggende systemer må tilpasses ulike virksomhetsområder for at det skal bidra positivt for selskapers innovasjonsprestasjon. Selskaper kan derfor ikke kopiere FINN.no eller andre virksomheter når de selv skal sette opp sitt eget system, men er nødt til å skreddersy dette til sitt selskap.

Videre ønsker vi å trekke frem betydningen av å involvere og inkludere de ansatte i opprettelsen av målstyringssystemer, og legge til rette for eksperimentering og testing av hypoteser. Forholdene trekkes frem som særs viktig innenfor litteraturen, og vi fikk virkelig bekreftet verdien av det underveis i vår egen intervjuopprosess. Vi ønsker også å anbefale

selskaper om å ikke bli for rigide i målstyringen, og huske på at intuisjon, magefølelse og et eksternt fokus kan være viktige forhold å ikke neglisjere når man forsøker å styre seg mot innovative løsninger. Vi er usikre på hvor fleksible FINN.no er her, men som våre funn indikerer så foreligger det blant annet en uenighet rundt bruk av magefølelse i arbeidet. Det finnes ingen fasit på hva innovasjon er, og hvordan man kan arbeide seg mot innovative løsninger. Vi mener derfor at all uvisshet og usikkerhet knyttet til fenomenet, kombinert med tydelige begrensninger for hva man i praksis kan måle i seg selv utgjør et godt argument for å ikke lage et system hvor ansatte nektes å se utenfor målstyringen.

#### **6.4 Teoretiske implikasjoner**

Vi har i denne studien forsøkt å belyse styrker og svakheter ved målstyring ved bruk av KPIer. Gjennom vår vinkling inn mot sammenhengen mellom innsatsen selskaper legger ned og resultatene de oppnår, har vi satt spørsmålsteget ved om KPIene faktisk bidrar til at man gjør riktige ting for å oppnå gode resultater. Funnene i vår studie indikerer at fremtidig forskning innenfor målstyring og innovasjon i større grad bør forsøke å undersøke hvordan man kan måle det ukjente, eventuelt ta stilling til om det i det hele tatt er mulig. Studien har vist at inkrementell innovasjon til en viss grad kan styres, men at det blir vanskeligere jo mer man nærmer seg radikale initiativer. Innovasjon og målstyring kan derfor være hensiktsmessig å benytte seg av sammen inntil en viss grad.

Både litteraturgjennomgang og enkeltcasestudien har gitt oss et inntrykk av at forskere innen måling av innovasjonsprestasjon i for liten grad er kritiske til hvor komplekst innovasjonsbegrepet er. Hvis målet med målstyring er at man skal klare å måle seg til alt som er sentralt for å oppnå gode resultater, så har man en lang vei å gå, da man fortsatt ikke klarer å måle alle disse forholdene. Vi tror derfor inntil det motsatte eventuelt er bevist at man ved å forsøke å måle seg til ting man ikke kan noe om risikerer å miste en stor og viktig del av innovasjon, nemlig det uforutsigbare og uhåndterlige som kombinert med innsikt kan resultere i den neste store innovasjonen. Vi mener derfor at det basert på våre funn og forskningen som foreligger i dag bør være rom for å kombinere intuisjon og magefølelse med innsikt innhentet gjennom et system for målstyring, og at dette sammen vil utgjøre det beste systemet.



## 6.5 anbefalinger til videre forskning

Fremtidig forskning bør se mer på måling av innovasjonsprestasjon, og hvordan selskaper kan legge til rette for dette. Innovasjon anses som nevnt for å være virksomhetsspesifikt, men en multippel casestudie ville både innenfor like industrier, men også på tvers av industrier vært interessant for fremtidig forskning. Ville man da ha funnet universelle likheter, og hva ville vært helt ulikt?

Vi vet videre at flere selskaper i Silicon Valley, som av mange anses for å være innovasjonens Mekka, gir sine ansatte 20% av arbeidstiden til å drive med akkurat hva de vil, såfremt dette resulterer i at de kommer opp med nye idéer. Det norske selskapet Iterate virker også å støtte oppunder en slik tankegang, og mener at en kombinasjon av å jobbe på spesifikke prosjekter og hente inspirasjon til egne idéer og arbeide fritt med disse vil øke sannsynligheten for radikale innovasjoner. Det ville derfor vært spennende å gjennomføre en komparativ studie bestående av grupper som praktiserte rigid målstyring, grupper som praktiserte en hybrid mellom målstyring og beslutningstaking basert på intuisjon og magefølelse, og grupper som ikke benyttet seg av noe målstyring, hvor alle over lengre tid skulle løse et problem og tilslutt se hvem som endte opp med den beste løsningen. Her kunne man hatt intervjuer underveis i prosessen, man kunne observert arbeidet, og på den måten gjennom bruk av ulike metoder fått et bredt og helhetlig perspektiv på styrker og svakheter ved målstyring. Er hybrid den beste måten å arbeide på, og hvordan burde i så fall et slikt system se ut i praksis?

Det ville også vært spennende å undersøke hvordan selskaper kan balansere kortsiktighet versus langsiktighet når det kommer til innovasjon, og hvordan man i den sammenhengen gjennom målstyring kan allokere ressurser på en måte som gir alle deler av selskapet nok spillerom for å oppnå både deres kortsiktige og langsiktige mål. Da vi begge kommer fra samfunnsvitenskapelige bachelorprogrammer, så hadde vi også syntes at det ville vært veldig spennende å undersøke hvordan målstyring påvirker og endrer selskapers organisasjonskultur. I forlengelsen av det kunne det også vært spennende å undersøke forskjellen på hvordan ledere, mellomledere og teammedlemmer fra hvert sitt ståsted forholder seg til målstyring, og hvordan relasjoner dem imellom kan virke positivt og negativt inn på dette. Vi vet for eksempel at teorien New Public Management adresserer målstyring fra et leder-medarbeiderperspektiv, og at denne blant annet kritiseres for å legitimere kontrollatferd, svekke tillit, og begrense kreativitet.

## Kapittel 7 - Litteraturliste

- Banu, G. S. (2018). Measuring innovation using key performance indicators. *Procedia Manufacturing*, 22, 906-911.
- Blank, S. (2019). Why Companies Do "Innovation Theatre" Instead of Actual Innovation. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2019/10/why-companies-do-innovation-theater-instead-of-actual-innovation>
- Bourne, M., Franco, M., & Wilkes, J. (2003). Corporate performance management. *Measuring Business Excellence*.
- Bourne, M., Melnyk, S., Faull, N., Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., . . . Gray, D. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Bremser, W. G., & Barsky, N. P. (2004). Utilizing the balanced scorecard for R&D performance measurement. *R&D Management*, 34(3), 229-238.
- Brown, M. G., & Svenson, R. A. (1988). Measuring r&d productivity. *Research-Technology Management*, 31(4), 11-15.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization science*, 2(3), 239-262. doi:10.1287/orsc.2.3.239
- Burns, T., Burns, T., Stalker, G. M., & Stalker, G. M. (1994). *The Management of Innovation*: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape*: Boston: Harvard Business Review Press.
- Chiesa, V., Frattini, F., Lazzarotti, V., & Manzini, R. (2009). An exploratory study on R&D performance measurement practices: A survey of Italian R&D-intensive firms. *International journal of innovation management*, 13(01), 65-104.
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43-76.
- Collins, J., & Smith, D. (1999). Innovation metrics: A framework to accelerate growth. *PRISM-CAMBRIDGE MASSACHUSETTS*-, 33-48.
- Cruz-Cázares, C., Bayona-Sáez, C., & García-Marco, T. (2013). You can't manage right what you can't measure well: Technological innovation efficiency. *Research policy*, 42(6-7), 1239-1250.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management science*, 42(5), 693-716.
- Damanpour, F. (2017). Organizational innovation. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2012). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*: FT press.

- Dervitsiotis, K. N. (2010). A framework for the assessment of an organisation's innovation excellence. *Total Quality Management*, 21(9), 903-918.
- Dewangan, V., & Godse, M. (2014). Towards a holistic enterprise innovation performance measurement system. *Technovation*, 34(9), 536-545.
- Digitaliseringsdirektoratet. (2019). N3 - nytt, nyttig, nyttiggjort. Retrieved from <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hvordan-jobbe-med-innovasjon/verktoy-og-metoder/n3-nytt-nyttig-nyttiggjort>
- Eisenmann, T. R., Ries, E., & Dillard, S. (2012a). Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*(812-095).
- Eisenmann, T. R., Ries, E., & Dillard, S. (2012b). Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup.
- Erdil, S., Erdil, O., & Keskin, H. (2004). The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance. *Journal of Global Business and Technology*, 1(1), 1-11.
- Fagerberg, J. (2003). Innovation: A Guide to the Literature. In (Vol. 20031012): Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2006). *The Oxford handbook of innovation Handbook of innovation*.
- Finn.no. (2019). FINN er kåret til 3 plass blant Norges beste arbeidsplasser. Retrieved from <https://jobbifinn.finn.no/artikler/aktuelt/finn-no-er-karet-til-3-plass-blant-norges-beste-arbeidsplasser>
- Gama, N., Da Silva, M. M., & Ataíde, J. (2007). Innovation scorecard: a balanced scorecard for measuring the value added by innovation. In *Digital enterprise technology* (pp. 417-424): Springer.
- Garud, R., Gehman, J., & Kumaraswamy, A. (2011). Complexity arrangements for sustained innovation: Lessons from 3M Corporation. *Organization Studies*, 32(6), 737-767.
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse : ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforl.
- Godener, A., & Söderquist, K. E. (2004). Use and impact of performance measurement results in R&D and NPD: an exploratory study. *R&D Management*, 34(2), 191-219.
- Griffin, A., & Page, A. L. (1996). PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 13(6), 478-496.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of marketing*, 62(4), 30-45.
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*: Oxford University Press.
- Hodgetts, R. M., & Kuratko, D. F. (2001). *Entrepreneurship: A contemporary approach*: South-Western/Thomson Learning.
- Hong, S., Oxley, L., & McCann, P. (2012). A survey of the innovation surveys. *Journal of economic surveys*, 26(3), 420-444.

- Ivanov, C.-I., & Avasilcăi, S. (2014). Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 397-404.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forl.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). Putting the balanced scorecard to work. *The economic impact of knowledge*, 27(4), 315-324.
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*: John Wiley & Sons.
- Kerssens-van Drongelen, I. C., & Cooke, A. (1997). Design principles for the development of measurement systems for research and development processes. *R&D Management*, 27(4), 345-357.
- Kleinknecht, A., Van Montfort, K., & Brouwer, E. (2002). The non-trivial choice between innovation indicators. *Economics of Innovation and new technology*, 11(2), 109-121.
- Knight, D., Randall, R. M., Muller, A., Välikangas, L., & Merlyn, P. (2005). Metrics for innovation: guidelines for developing a customized suite of innovation metrics. *Strategy & Leadership*.
- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.
- Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Morris, M. H. (2011). *Corporate Innovation and Entrepreneurship: Entrepreneurial Development Within Organizations*: South-Western Cengage Learning.
- Lam, A. (2004). Organizational innovation.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009). Business model innovation. *When the Game Gets Tough, Change the Game*, The Boston Consulting Group, Boston, MA.
- Manoochehri, G. (2010). Measuring innovation: Challenges and best practices. *California Journal of Operations Management*, 8(1), 67-73.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Muller, A., Välikangas, L., & Merlyn, P. (2005). Metrics for innovation: guidelines for developing a customized suite of innovation metrics. *Strategy & Leadership*, 33(1), 37-45. doi:10.1108/10878570510572590
- Müller, R. M., & Thoring, K. (2012). Design thinking vs. lean startup: A comparison of two user-driven innovation strategies. *Leading through design*, 151, 91-106.
- Münchow, O. v. (2016). Målstyring er dumt, dyrt og destruktivt. Retrieved from <https://agendamagasinet.no/artikler/malstyring/>

- Nelson, A., Earle, A., Howard-Grenville, J., Haack, J., & Young, D. (2014). Do innovation measures actually measure innovation? Obliteration, symbolic adoption, and other finicky challenges in tracking innovation diffusion. *Research policy*, 43(6), 927-940.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*: Oxford university press.
- Norsk Innovasjonsindeks (2020). NII resultater 2019. Retrieved from <https://www.nhh.no/norsk-innovasjonsindeks/nii-2019/>
- O'Donnell, D., Henriksen, L. B., Voelpel, S. C., Leibold, M., & Eckhoff, R. A. (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*.
- OECD. (2015). *Frascati Manual 2015*.
- OECD, & Eurostat. (2019). *Oslo Manual 2018*.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*: John Wiley & Sons.
- Pavitt, K. (2005). Innovation processes. In *The Oxford handbook of innovation*.
- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.
- Proff.no. (2020). Finn.no AS. Retrieved from <https://www.proff.no/roller/finn.no-as/oslo/internettdesign-og-programmering/IG85NQ40C2C/>
- Quarterly, M. (2008). Assessing innovation metrics: McKinsey global survey results. In: October.
- Roberts, E. B. (1988). What we've learned: Managing invention and innovation. *Research-Technology Management*, 31(1), 11-29.
- Samsonowa, T. (2012). Performance Management. In *Industrial Research Performance Management* (pp. 9-52): Springer.
- Sandt, J., Schäffer, U., & Weber, J. (2001). *Balanced performance measurement systems and manager satisfaction: empirical evidence from a German study*: WHU, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und ....
- Smith, K. (2005). Measuring innovation.
- Suomala, P. (2004). The life cycle dimension of new product development performance measurement. *International journal of innovation management*, 8(02), 193-221.
- Viki, T., Toma, D., & Gons, E. (2017). *The corporate startup*: Vakmedianet Management BV.

# Vedlegg

## A Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

*”KPIer i innovasjonsarbeid”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på KPIer (key performance indicators) som måleverktøy av innovasjonsarbeid. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

I dette prosjektet vil vi undersøke enkelte aspekter rundt KPIer og informanters opplevelse av å bruke dette som måleverktøy på innovasjonsarbeid. Vi ønsker å redegjøre for forskjellige sider ved måling av innovasjon og slik belyse aspekter ved dette temaet som har vært lite undersøkt tidligere. De nøyaktige tilnærmingene vi undersøker vil ikke spesifiseres i dette samtykkeskjemaet for å unngå å påvirke deltakere.

Dataene som samles inn vil være utgangspunktet for vår masteroppgave i Entreprenørskap og Innovasjon våren 2020. Data og opplysninger om mottakere vil kun bli brukt i dette prosjektet, og ikke delt med andre aktører.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU).

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget i dette prosjektet er gjort strategisk. Det vil si at vi bruker informasjonen vi har fått om ansatte i FINN.no til å få tilgang til deltakere. Du er blitt referert til oss av noen vi kjenner i bedriften, og de har enten satt oss i direkte kontakt med deg eller gitt oss kontaktopplysninger slik at vi kan opprette kontakt med deg.

### Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i cirka 1 time langt intervju.
- Det vil bli gjort lydopptak under hele intervjuet. All tale i denne prosessen vil bli tatt opp.
- Vi vil også samle inn følgende opplysninger om deg: alder, kjønn, stilling.

### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er videre kun oss to studenter og veileder som har innsyn og tilgang på informasjon.

Deltakerne vil kunne gjenkjennes i publikasjonen dersom vi mottar samtykke for dette. Opplysninger som vil publiseres vil være eventuelt navn og stillingstittel.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.2020. Ved prosjektslutt vil alle opptak, transkripsjoner og personopplysninger slettes. Utdrag fra dataene vil være tilgjengelig i masteroppgaven, som vil publiseres på NMBUs nettsider.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges miljø- og biovitenskapelige Universitet ved Gro Ladegård (veileder - [gro.ladegard@nmbu.no](mailto:gro.ladegard@nmbu.no) eller 92408441) eller Helena Myklebust Sylejmani (90235912) og/eller Mathias Mellingen Tuft (90214959).
- Personvernombud ved NMBU: Hanne Pernille Gulbrandsen [personvernombud@nmbu.no](mailto:personvernombud@nmbu.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Mathias Mellingen Tuft  
Masterstudent  
Handelshøyskolen  
NMBU  
[mathias.mellingen.tuft@nmbu.no](mailto:mathias.mellingen.tuft@nmbu.no)

Gro Ladegård  
Dekan  
Handelshøyskolen  
NMBU  
[gro.ladegard@nmbu.no](mailto:gro.ladegard@nmbu.no)

Helena Myklebust Sylejmani  
Masterstudent  
Handelshøyskolen  
NMBU  
[helena.myklebust.sylejmani@nmbu.no](mailto:helena.myklebust.sylejmani@nmbu.no)

---

**Samtykkeerklæring**

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.05.2020.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## **B Godkjenning NSD**

### **NSD Personvern**

30.12.2019 10:24

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 684578 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 30.12.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.



**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway