



Handelshøyskolen BI

MAN 50511 Strategisk ledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	06-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	22-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10079 IN08 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Stein-Otto Svorstøl

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Tilnærming til strategisk diversifisering av konsulentvirksomhet		
Navn på veileder *:	Randi Lunnan		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	11
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

PROSJEKTOPPGAVE VED
HANDELSHØYSKOLEN BI

MAN 5053 – STRATEGISK LEDELSE

**Tilnærming til strategisk
diversifisering av
konsulentvirksomhet**

En case-studie

Utleveringsdato:

6. september 2022

Innleveringsdato:

22. mai 2023

Stuedsted:

BI Oslo

Sammendrag

Konsulentvirksomhet er en type verdiverksted som kan basere seg på time-for-time-salg av kompetanse. I IT-konsulentbransjen i Oslo har dette gjort at det har blitt svært lett å etablere nye selskaper, og det finnes mange av disse. Over tid vil denne typen selskap ønske å ekspandere. Oppgaven forsøker å svare på hvordan konsulentvirksomhet kan strategisk diversifisere seg, på en måte som skaper synergier med den eksisterende konsulentvirksomheten. Oppgaven forsøker å svare på dette gjennom en casestudie av et konsern ved navn Capra Group, som opprinnelig var basert på en konsulentvirksomhet. Gjennom intervjuer og flere sekundærkilder gjøres en analyse av selskap og konsern. Den største strategiske utfordringen for diversifisering virker å være «parenting bias» fra konsernets eiere, som gjør at det mangler en tydelig rød tråd for konsernet. Dette gjør at man ikke fullt ut har utnyttet mulige synergier. Basert på analyse og relevant teori, legger oppgaven frem en overordnet strategi for å håndtere disse utfordringene, og tilnærming til videre konsern-ekspansjon. Den legger vekt på tydeligere beslutningsprosesser som kan den aktør-orienterte organisasjonsmodellen selskapet i casen har, og dermed også heve den dynamiske evnen. Dette vil kunne muliggjøre økt diversifisering.

Innhold

Liste over figurer	v
Liste over tabeller	vi
1 Introduksjon av strategisk problem	1
1.1 Problemstilling	1
1.2 Virksomheten som skal studeres	2
1.2.1 Overordnet om konsernet	2
1.2.2 Virksomhet og forretningsmodell	2
1.2.3 Gjeldende strategiske valg	3
1.2.4 Organisasjon	4
1.3 Oversikt over oppgaven	5
2 Teori	6
2.1 Operasjonelle og dynamiske evner	6
2.2 Tillit i kunnskapsarbeid	8
2.3 Tilnærminger til konserneksponasjon	9
3 Metode for datasamling og analyse	11
3.1 Generering av primærdatakilde	12
3.1.1 Valg av intervjuobjekter	12
3.1.2 Design av intervjuguide	12
3.1.3 Gjennomføring av intervjuer	13

3.1.4	Transkribering av opptak	13
3.1.5	Analyse av primærdata	13
3.2	Sekundærdatakilder	14
3.3	Oppsummering	14
4	Analyse	15
4.1	Ekstern analyse	15
4.1.1	Makroanalyse	15
4.1.2	Etterspørsel etter IT-konsulenter	17
4.1.3	Hva etterspørres av arbeidstakere?	19
4.1.4	Porter-analyse av konkurrenter	21
4.1.5	Oppsummering	25
4.2	Intern analyse	25
4.2.1	Ressursanalyse	25
4.2.2	Aktivitesanalyse	27
4.2.3	Oppsummering	30
4.3	Konsernanalyse	31
4.3.1	Konsernmål og synergier	31
4.3.2	Felles funksjoner i konsernet	34
4.3.3	Oppsummering	36
4.4	Oppsummering av intern og ekstern analyse (SWOT)	37
5	Diskusjon og valg av strategi	38
5.1	Vurdering av konsernets synergier	38

5.2	Tilnærminger til ekspansjon	39
5.3	Tilnærming til eksisterende forretningsområder	40
5.4	Tilnærming til etablering av nye selskap	41
5.5	Strategiske valg	42
5.6	Implementasjon	43
6	Konklusjon	43
6.1	Studiets begrensninger	44
6.2	Videre forskning	44
	Referanser	45
	Ordbok	49
	Forkortelser	49
	Appendiks	51
A	Melding sendt til mulige intervjuobjekter	51
B	Intervjuguider	51
A	Introduksjon til intervjuer	51
B	Intervjuguide for ansatte	51
C	Intervjuguide for konsernsjef	52
D	Intervjuguide for daglig leder	52
E	Intervjuguide for Chief Sales Officer (CSO)	53

C Fullstendig konsernanalyse	53
D Organisasjonskart for Capra Consulting	56
E Resultat fra interne undersøkelser om konsernet september 2022	57

Liste over figurer

1	Taksonomi for Dynamisk Kapabilitet (DC) identifisert av Leemann mfl. 2022 , med de to øverste nivåene av taksonomien.	7
2	Modell for utnyttelse av synergier fra Fjeldstad mfl. 2023 , S. 301 . . .	10
3	SSB-statistikken for andel som har intern og ekstern IKT-funksjon. .	18
4	SSB-statistikken for sysselsetting av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT)-spesialister etter år. Dette er uten finansnæringen, da det ikke fantes tall med dette inkludert.	18
5	Rådgivningsbransjenes omsetning i følge Erland Skogli mfl. 2021	18
6	SSB-statistikk for antall prosent som forsøker å rekruttere IT-kompetanse, og prosent som opplever det som mer krevende.	20
7	Utsnitt fra SSBs tabell over antatte endringer i offentlig sektor som følge av digitalisering, i 2022.	20
8	Organisasjonskartet til Capra Consulting, hentet ut mars 2023.	56
9	Svar fra ansatte på hvor viktig taket på 150 ansatte er for dem i fremtiden.	57
10	Svar på undersøkelse blant ansatte i Capra september 2022, om hvilke type team de ansatte er medlem av.	57
11	Svar på undersøkelse blant ansatte i Capra september 2022, om hvordan de tror det blir å levere til flere selskap i konsernet.	58

12	Undersøkelse blant alle ansatte i konsernet fra september 2022, om hvordan de mente det ville fungere å levere til flere selskap. Her vises snitt for selskapet man er ansatt i.	58
13	Svar på undersøkelse blant ansatte i Capra september 2022, om hvordan man oppelver å levere til flere selskap i konsernet, sortert på medlemskap i team.	59
14	Svar på undersøkelse blant ansatte i Capra september 2022, om hvordan de opplever samarbeid på kryss av selskapet i dag.	60
15	Svar på undersøkelse blant ansatte i Capra september 2022, om hvordan de tror det blir å levere til flere selskap i konsernet, sortert per selskap man er ansatt i.	61

Liste over tabeller

1	Ansatte, omsetning og lønnsomhet for selskapene i Capra Group hentet ut for året 2022 fra Proff Forvalt.	2
2	Gjengivelse av sammenligning av de tre ulike formene for konsern-ekspansjon med tilhørende vurdering, fra Fjeldstad mfl. 2023 , s. 305	9
3	Oversikt over intervjuobjekter, fordelt på erfaring og tid i selskapet.	12
4	Vurdering av hver av Porters fem krefter, basert på analyse i avsnitt 4.1.4	23
5	Antallet oppsigelser i Capra Consulting, inkludert overganger til konsernselskapet Liflig, per år siden 2018.	28
6	Svar fra ansatte med mer enn 8 års erfaring i intervjuer om Employee Value Proposition (EVP) ovenfor denne gruppen oktober 2022. Tabellen viser en rekke elementer som ansatte har nevnt, og antallet som er nevnt dette som noe som var bra i dag, eller noe som burde forbedres.	28

7	Antallet ansatte i Capra Consulting i ulike roller, fra mars 2023. En halv ansatt representerer en 50 % stilling.	30
8	Antallet ansatte i Capra Consulting med fordelt på erfaringsnivå, per mars 2023.	31
9	Ressurs- og evne/kapabilitetsanalyse med verktøyet VRIO, for Capra Consulting	31
10	Vesentlige elementer fra konsernanalyse av Capra Group-konsernet. Fullstendig konsernanalyse finnes i tillegg C	33
11	Finansielle synergier i Capra Group-konsernet	53
12	Operasjonelle synergier i Capra Group-konsernet	54
13	Komplementær, konkurranse og kompetansesynergier i Capra Group-konsernet	55

1 Introduksjon av strategisk problem

Dersom man sitter på unik kompetanse, som få andre har, er det kort vei til å etablere et konsulentselskap. Enten alene, eller sammen med andre.¹ Dersom markedet er godt, og etterspørselen er høy, vil det være enkelt å sikre seg fakturerbare timer og dermed øke omsetning. Dette vil kunne muliggjøre ansettelse, som i sin tur muliggjør vekst. Med tiden vil man ha en viss omsetning og størrelse, slik at man kanskje vil omstille seg til å se bredere enn kun time-for-time konsulentvirksomhet.

En nettopp slik omstilling gjelder mange konsulentselskaper, spesielt i IT-bransjen i Oslo som har hatt et godt marked de siste årene., med høy lønnsomhet. (Hundhammer mfl. 2020) Med gode muligheter for profitabel vekst, er det liten hast med diversifisering. (Thompson mfl. 2022, s. 225) I møte med mer usikre tider i verden, samt det generelle behovet til en hver virksomhet for å redusere risiko, vil det være naturlig å diversifisere hva man driver med. («NHO: Dystre forventninger til økonomien kan påvirke utviklingen» 2022) Hvordan påvirkes konsulentvirksomhet av diversifisering, og hvordan gjør man det på en vellykket måte? Dette er av interesse for nettopp IT-konsulentselskaper i Oslo som ønsker å ivareta egen posisjon, men kan også være relevant for andre konsulentvirksomheter.

Dette er utgangspunktet i denne oppgaven. Først klargjøres denne problemstillingen i avsnitt 1.1. For å kunne belyse problemstillingen, vil man se nærmere på en spesifikk konsulentvirksomhet. avsnitt 1.2 vil beskrive virksomheten oppgaven vil bruke til å besvare problemstillingen. avsnitt 1.3 gir en videre oversikt over hvordan oppgaven er bygget opp for å gi svar på problemstillingen, og dermed hva man som leser kan forvente i hver del av oppgaven.

1.1 Problemstilling

Et konsulentselskap som spisser seg inn mot time-for-time-salg av kompetanse, er utsatt for konkurranse. Etablering av ny virksomhet utgjør en mulighet for konsernet, men kan være en risiko for konsulentvirksomheten. Hvordan går man frem for at det skapes totalt positive synergieffekter av dette? Vi kan spisse det til følgende

¹For eksempel ved hjelp av plattformer som Folq, <https://www.folq.no/selvstendig-konsulent/>

problemstilling:

1. Hvordan kan et konsultentselskap strategisk diversifisere virksomheten sin, på en måte som skaper synergier med den eksisterende konsulentvirksomheten?

Dette spørsmålet vil oppgaven forsøke å besvare ved å studere Capra Group-konsernet som et case. Hvordan kan Capra Group sikre vekst og diversifisering, og samtidig bevare og utvikle sin konsulentvirksomhet sitt konkurransefortrinn?

1.2 Virksomheten som skal studeres

For å svare på problemstillingen, vil oppgaven gjøre en casestudie av en konkret virksomhet som står ovenfor denne utfordringen i dag. Denne delen vil gi en kort introduksjon til denne virksomheten.

1.2.1 Overordnet om konsernet

Capra Group eier tre selskap, nemlig Capra Consulting, Liflig og Fryde. Det er det førstnevnte selskapet som er konsulentvirksomheten, og de to andre er starten på diversifisering. Capra Group eier Consulting 100 %, mens de to andre selskapene har 10% eierskap fra sine respektive daglige ledere. Det er et stort gap i omsetning, hvor Consulting har eksistert lengst og har høyest omsetning og best lønnsomhet. En oversikt over selskapene er vist i tabell 1. Den overordnede strategien har så langt vært operasjonell, i den forstand at selskapene er etablert innenfor nærliggende markeder. Etableringene er basert på hva eierne av konsernet vet om selskapet. All vekst har så langt vært organisk. (Fjeldstad mfl. 2023, s. 289-291)

1.2.2 Virksomhet og forretningsmodell

Capra Consulting leverer primært Bistand Under Kundens Ledelse (BUKL), altså utleie av konsulenter til pågående prosjekter til timepris. Det betyr at virksomheter

Selskapsnavn	Etablert	Antall ansatte	Omsetning i tusen	Lønnsomhet
Capra Group	2020	0	-368	13.6%
Capra Consulting	2016	102	160 692	32.7 %
Liflig by Capra	2020	22	22 763 (2021)	18.3%
Fryde	2022	3	-	-

Tabell 1: Ansatte, omsetning og lønnsomhet for selskapene i Capra Group hentet ut for året 2022 fra Proff Forvalt.

leier inn konsulenter som kompetanse eller kapasitet, og betaler for dette time for time. Konsulentene jobber enten med systemutvikling av nye løsninger, eller ledelse av utviklingsteam eller -avdelinger. Det er gjort lite fastprisrådgivning, og ingen hele prosjekter hvor Capra Consulting har hatt leveranseansvar. Ettersom kunden selv har ansvaret for leveransene, leies konsulentene inn for å dekke langsiktige eller kortsiktige behov. Modellen ligner på det som innenfor Management Consulting kalles «Management for Hire».

Capra Consulting har i tillegg utviklet en intern avdeling som kaltes Liflig, som tilbyr en «IT-utviklingsavdeling som en tjeneste». Kunden fokuserer i denne modellen kun på hva de ønsker at skal utvikles, og betaler per måned basert på ønsket utviklingstakt og omfang. Det tilbys fleksibilitet i opp- og nedskalering. Det skiller seg altså fra BUKL-leveransemodellen, hvor man som kunde selv har ansvaret.

I januar 2020 ble Capra Group etablert, hvor Liflig ble et eget selskap under Group. I 2022 ble også selskapet Fryde etablert. Dette er et design-selskap, men har ingen etablert forretningsmodell ennå. Akkurat nå gjøres det dog noe BUKL med designere.

1.2.3 Gjeldende strategiske valg

Konsernet har ikke en utkrystallisert strategi, men hvert enkelt selskap har det. Ettersom problemstillingen primært dreier seg om diversifisering av konsulentvirksomhet, ser vi primært på dagens strategiske valg i dette selskapet. Det er gjengitt her.

«Capra Consulting skal:

- 1. selge premium B2B-konsulent-tjenester.*
- 2. tilby kundene våre kompetanse og kapasitet de ikke har, gjennom folk på bakken, i både utførende og rådgivende roller.*
- 3. sikte oss inn på kunder i Stor-Oslo, med inhouse teknologi- og digitale produkt-utviklingsavdelinger (ikke på enterprisenivå, det får McKinsey holde på med).*

Vi søker etter en kundeportefølje med følgende egenskaper

- 1. 50/50 offentlig/private*
- 2. kunder med sunn økonomi og erfaring med å kjøpe konsulent-tjenester*
- 3. samt et knippe start-ups og scaleups som klarer å betale regningene sine.*
- 4. hvor kundene er fordelt utover markeder som ikke er for knyttet sammen.*

»

Basert på denne posisjonen, har Capra Consulting gjort noen strategiske valg. Fra

det interne verktøyet står det:

«Hva skal være vårt unike verdibudskap til våre kunder? Vi tilbyr selvledende, åpne, ærlige, pragmatiske og faglig sterke konsulenter

Som kunde får du:

- 1. konsulenter som lærer domenet, techen og kulturen raskere enn konkurrentene våre, som tar ansvar utover det som er forventet av oss, og som gjør oss selv overflødige*
- 2. et helt selskap med på kjøpet, ikke bare enkeltstående konsulenter. Du får tilgang på og impact fra noen av de beste fagmiljøene i landet*
- 3. en teknologi-partner, ikke bare en leverandør. Vi hjelper deg med de utfordrende valgene, og vi hever selskapet og folkene dine*

Hva skal være vår unike fordel?

- 1. Vi skal bli 130 til 150 personer, som er kick-ass på noen få, men sterke og tett koblede fagmiljø, tydelig fundamentert i teknologi, fremfor middels+ på mange fordi vi tror fokus på fagmiljø og kompetanse er viktig for å bli sterke, samtidig som vi ønsker å være et akkurat passe stort miljø og hvor de fleste kjenner hverandre*
- 2. Vi ansetter både folk rett fra skolebenken og seniorer, men de skal være toppfolk og vi lempet ikke på kravene. fordi vi tror på en rett miks av talenter og seniorer, som trives å jobbe og sosialisere med likesinnede og som er selvgående hos kundene.*
- 3. Vi organiserer oss i autonome, tverrfaglige, leveransedyktige og selvorganiserende team, og kommuniserer med total åpenhet fordi det gjør oss blant annet som selskap endringsdyktige og konsulentene våre trent i å bli selvledende og sterke teammedlemmer, og fordi åpenhet fostrer tillit og samhold*
- 4. Vi velger oppdragene våre helt selv, og kan si nei til oppdrag som ikke har den kombinasjonen vi ønsker oss av et godt team, riktig domene, spennende tech og et tydelig purpose fordi det er i oppdragene konsulentene tilbringer mest tid og lærer mest*
- 5. Vi utvikler folkene våre både som fagfolk, i den konkrete konsulent-rollen, og som mennesker fordi en bredde i evner utover faget, og håndtering av egne følelser, tanker og adferd, gjør hverdagen bedre og øker mulighetsrommet i karrieren*
- 6. Vi gir særdeles konkurransedyktige betingelser, uten en formalisert stige fordi de beste folkene forventer og fortjener riktig kompensasjon, og fordi vi er små nok til å håndtere hvert menneske unikt*
- 7. Vi tilbyr et aktivt og bredt sosialt miljø som folka våre kjenner seg hjemme i fordi vi tror dette knytter oss sterkt sammen de gangene vi møtes utenfor kunden*

[..]>

1.2.4 Organisasjon

Det står i dagens strategiske valg at «vi organiserer oss i autonome, tverrfaglige, leveransedyktige og selvorganiserende team». Dette var ikke tilfellet tidligere. Fra oppstart i 2005 til høsten 2019, var Capra Consulting organisert med en ledergruppe som bestod av ledere for områder som HR, rekruttering og leveranse. I tillegg var det enkelte andre roller som rapporterte til en leder i ledergruppen, som kvalitetsansvarlig under daglig leder, og ansvarlig for talentrekruttering til rekrutteringsansvarlig.

Når interne initiativer skulle gjennomføres, ble det spurt bredt og åpent for å finne noen som hadde motivasjon til å bidra. Hver konsulent hadde en personalleder, som rapporterte til HR-leder i ledergruppen. Selskapet var altså typisk hierarkisk. (Svorstøl 2023)

Høsten 2019 bestemte Capra Consulting seg for å bevege seg fra en hierarkisk organisering til en nettverksbasert organisering. Hovedmålene med dette var å:

1. skape rom for at flere engasjerer seg i drift og utvikling av selskapet, med hensikt å skape økt eierskap og å ta bedre beslutninger
2. øke graden av autonomi og fleksibilitet, for at selskapet skal bli mer robust og respondere enda raskere på endringer

Med tiden har denne organisasjonsformen utviklet seg, og rommet for å få være med å bygge selskapet blir stadig større. Taket på 140 ansatte som beskrevet i avsnitt 1.2.3 ligger fast for Consulting, men konsernet kan bli større. Det gjør at over tid vil konsernselskap være større enn Consulting. Det er av betydning fordi interne, nettverksbaserte funksjoner som HR og rekruttering også skal tjene nye selskaper. Disse funksjonene har, som følge av verdiforslaget til Consulting, flere konsulenter som bidrar aktivt inn. Altså, konsulenter jobber sammen med faste ansatte innenfor områder som rekruttering, markedsføring og salg. En vekst for konsernet påvirker altså disse konsulentene, og verdiforslaget til Consulting.

1.3 Oversikt over oppgaven

I denne delen har vi satt rammen for oppgaven, og problemstillingen oppgaven skal svare på ved en caseanalyse. For å kunne besvare problemstillingen, skal vi først se på relevant teori i avsnitt 2. Deretter skal vi forklare hvordan data er hentet, og analyse av denne i avsnitt 3 og avsnitt 4. Disse funnene diskuteres og settes i sammenheng med teori i avsnitt 5, som til slutt vil resulere i et forslag til en strategi videre for case-selskapet avsnitt 6 avslutter oppgaven ved å gi en oppsummering av oppgavens svar på problemstillingen, peke på mangler ved studiene og potensiale for videre forskning.

2 Teori

Problemstillingen for denne oppgaven dreier seg om hvordan man kan strategisk diversifisere et verdiverksted av typen konsulentselskap. For å svare på problemstillingen, er det naturlig å utforske teori som kan belyse: (1) Ressurser og evner i et verdiverksted (2) Mulige tilnærminger til konsernekspanasjon. Ettersom kompetanse og problemløsning er det som driver et verdiverksted, er gjerne medarbeiderne som sitter på denne kompetansen en viktig ressurs. Hvor godt de jobber sammen, kan påvirke resultatet av problemløsningen. Derfor vil vi se på tillitt i avsnitt 2.2. Til slutt ser vi på modeller for konsernekspanasjon, i avsnitt 2.3. Teorien vil i avsnitt 5 resonnerer rundt funnene fra analysen, og anvende disse til å legge frem en videre strategi for casen, og dermed svare på problemstillingen.

2.1 Operasjonelle og dynamiske evner

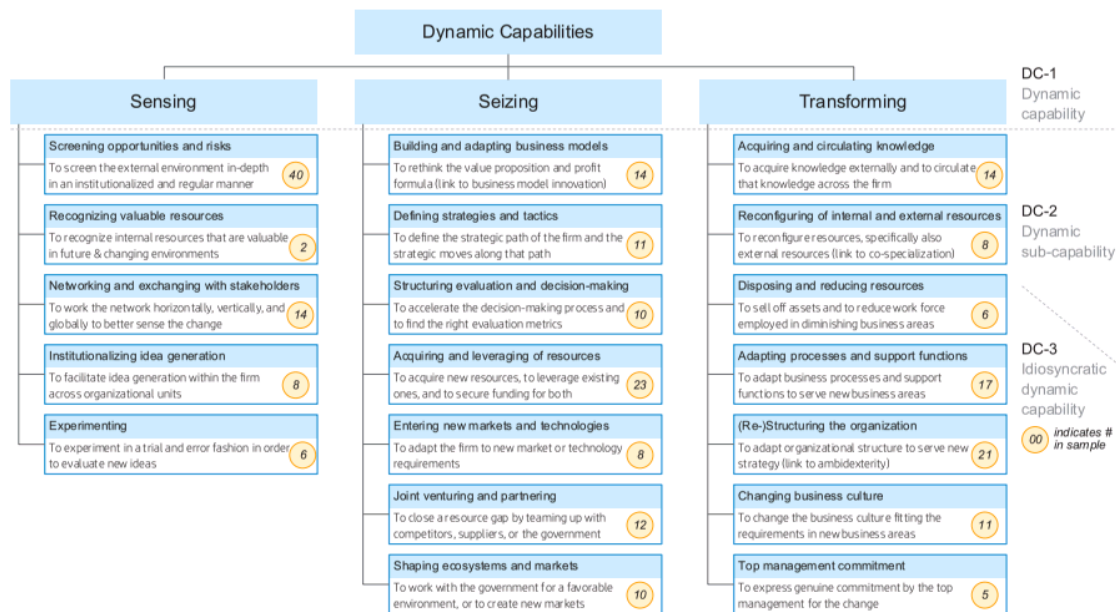
Thompson mfl. 2022, p. 101 definerer ressurser slik: «a resource is a productive input or competitive asset that is owned or controlled by the firm. » Evner defineres slik: «A capability (or competence) is the capacity of a firm to perform some internal activity competently.» Fjeldstad mfl. 2023, S. 56-57 peker på to typer evner, operasjonelle og dynamiske. «En organisasjon har operasjonell evne på et område når den har alt, inkludert kapasitet, som skal til for å utføre en spesifikk aktivitet eller et sett aktiviteter som skaper verdi for kundene på en forutsigbar måte». Erfaring og forbedring kan inngå i dette. Det gjør at man kan utvikle en markedsposisjon over tid, og at det er gitt av en operasjonell evne. (Teece mfl. 1997) Dette kan i følge Fjeldstad mfl. 2023 også være endringsorienterte evner, som for eksempel å ta læring fra kunder inn i produktutviklingsprosesser.

Dynamisk evne kan defineres som «bedriftens kapasitet til å endre sine ressurser», men det finnes flere måter å definere det. (Barreto 2010) Thompson mfl. 2022, s. 107 definerer det slik: «A dynamic capability is an ongoing capacity of a company to modify its existing resources and capabilities or create new ones.» De dynamiske evnene er dreier seg altså om å tilpasse også de operasjonelle evnene til endringer i markedet, og at dette i seg selv blir et konkurransefortrinn. Det kan også være evnen til å identifisere helt nye muligheter, og agere på dem (Thompson mfl. 2022,

s. 106)

I første omgang er evne til å gjennomføre en strategiprosess en dynamisk evne. (Eisenhardt mfl. 2000) Winter 2003 definerer Dynamisk Kapabilitet (DC) som evner som opererer for å utvide, endre eller skape ordinære evner. Basert på dette, mener hun at man kan lage en system av dynamiske evner. Teece 2007 mener DC kan brytes ned i tre deler: (1) oppdage og forme muligheter og trusler, (2) gripe muligheter, og (3) opprettholde konkurransedyktighet ved å forbedre eller omkonfigurere «assets».

Leemann mfl. 2022 gjorde en litteraturgjennomgang for å samle hvilke dynamiske evner (DCs) som er identifisert i empirisk forskning, og systematisere disse. De fant tre ulike nivåer: DC-1 er «sensing, seizing and transforming», altså definisjonene til Teece 2007. DC-2 er totalt 19 identifiserte kategorier, som knyttes til en av elementene på DC-1. Sammenhengen og de konkrete kategoriene sees i figur 1. På det tredje nivået, DC-3, finner vi de konkrete kapabilitetene hos den enkelte virksomhet. Det er disse som kan kategoriseres i DC-2, og videre i DC-1.



Figur 1: Taksonomi for DC identifisert av Leemann mfl. 2022, med de to øverste nivåene av taksonomien.

Det er noen av de DC-2 kategoriene som vises i figur 1 som «Networking and exchanging with stakeholders» under «Sensing». Artikkelen viser til at eksemplene på denne DC kan ha en av tre retninger: Horisontalt nettverksarbeid, verti-

kalt nettverksarbeid eller globalt nettverksarbeid. Det horisontale arbeidet er deling med konkurrenter og likesinnede på konferanser/seminarer, vertikalt nettverksarbeid foregår i verdikjeden, og globalt nettverksarbeid går bredere ut til teknologi- og vitenskapsmiljøer.

Wohlgemuth mfl. 2019 gjorde lineærregresjon på 282 respondenter av mellomledere i små til mellomstore produksjonsselskpaer. Disse viste at ansattinvolvering hadde positiv effekt på utviklingen av dynamiske evner. Tillitt og uformell kontroll bidro til ansattinvolvering. Forfatterne mener tillitt og uformell kontroll er komplementære koordineringsteknikker som kan bidra til å utvikle dynamiske evner.

2.2 Tillit i kunnskapsarbeid

Ø. D. Fjeldstad mfl. 2012 observerte nye organisasjonsmodeller som oppstod omkring 2012 som følge av kortere produktutviklingscykler, utvikling av produkter sammen med brukere og at flere teknologier anvendes i et produkt. Disse modellene bar preg av de så på ansatte som «aktører» som selv kunne finne organisasjonsformer som var hensiktsmessige for å skape verdi. Dette skilte seg fra hierarkier, divisjonsmodeller, matriseorganisasjonsmodellen og flerselskapsnettverk. Forutsetningene for denne aktør-orienterte organisasjonsarkitekturen var: (1) aktørene kan selv-organisere seg, (2) fellesskap hvor aktørene samler og deler ressurser, (3) kjøreregler for multi-aktør samarbeid. Både koordinering og kontroll løses ved direkte interaksjon mellom aktørene i systemet. Dette støttes av infrastrukturssystemer som hjelper aktørene å kontakte hverandre, og koordinere. Det kan også eksistere et hierarki, men dette er eventuelt komplementært.

Videre har forskning vist funnet at psykologisk trygghet og tillit er viktig for kunnskapsdeling, «inkludert deling og absorbering av taus kunnskap». Tillit kan defineres som «the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party». Det dreier seg altså kort sagt om å be om noe, uten å kontrollere at det blir gjort. Du har *tillit* til at det likevel skjer. Dette skiller seg fra begrepet psykologisk trygghet som dreier seg om «villighet til å ta risiko i mellommenneskelige forhold». (Lange mfl.

2020)

Dersom man vil implementere endringer «klassisk bottom-up» finner Lange mfl. 2020 videre at det er viktig med både «høy grad av tillit og psykologisk trygghet blant både ansatte og ledere». De peker på at ved lav tillit eller psykologisk trygghet vil ikke innspill, problemer eller utfordringer tas opp. Det skaper dårligere løsninger.

2.3 Tilnærminger til konsernekspanisjon

Problemstillingen definert i avsnitt 1.1 dreier seg om et konserns evne til å diversifisere. Det er naturlig at dette er en form for ekspansjon. Det må skje mens vi ivaretar eksisterende konkurransefortrinn. Et konsern har i utgangspunktet tre muligheter for ekspansjon: (1) vokse organisk, (2) oppkjøp, og (3) samarbeid (Fjeldstad mfl. 2023, s. 305) Når disse er reduserte, kommer ønsket om diversifisering. De fire modellene har ulike egenskaper, gjengitt i tabell 2. Oppsummert kan vi si at: **Organisk vekst** tar lengst tid, men samtidig gir åpenbart stor grad av kontroll og egen kulturutvikling. **Samarbeid** deler risiko, er raskere men gir lav grad av kontroll. Dette avhenger selvsagt hvordan partnerskapet ser ut. **Oppkjøp** krever større grav investeringsmidler, og tar lang tid. Det kan muliggjøre større grad av kontroll og kulturutvikling, sammenlignet med samarbeid.

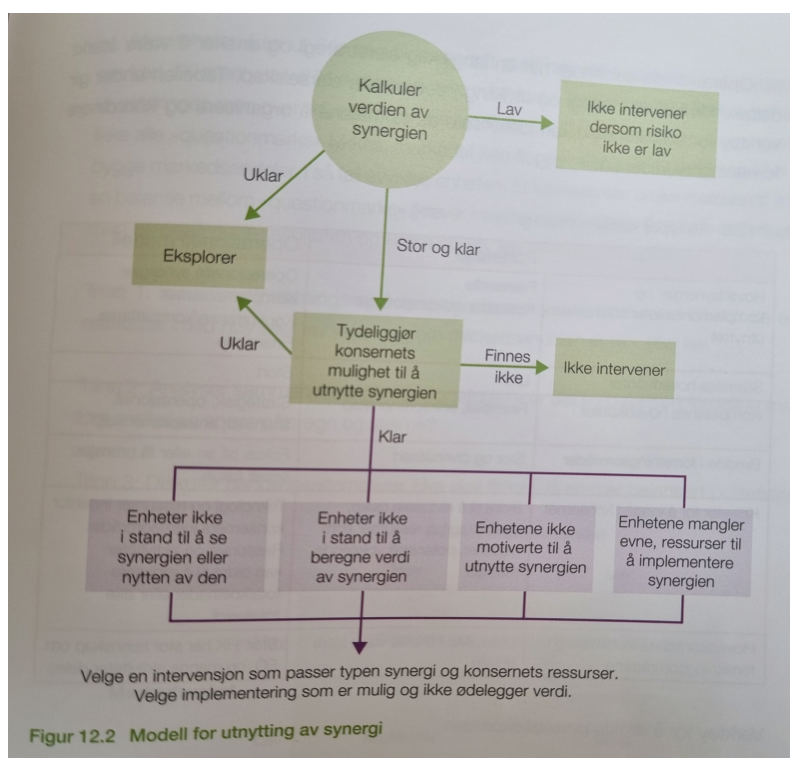
	Vokse organisk	Oppkjøp	Samarbeid
Investeringsmidler	Store, men over tid	Store	Små
Tid til etablering	Lang	Raskt	Raskt
Tidshorisont på organisering	Lang	Lang	Kort
Risiko i finansiering og marked	Høy	Høy	Lav
Partnerskapsrisiko i uønsket atferd	Lav	Medium-lav	Høy
Kontroll og kulturutvikling	Stor	Medium-stor	Lav
Fleksibilitet til å øke gradvis og trekke seg ut	Medium-lav	Lav	Høy
Tilførsel av læring og nye ressurser	Lav	Høy	Medium

Tabell 2: Gjengivelse av sammenligning av de tre ulike formene for konsernekspanisjon med tilhørende vurdering, fra Fjeldstad mfl. 2023, s. 305

Dersom konsernet skal diversifisere og fortsette ekspansjon organisk, betyr det nødvendigvis

at nye tjenester eller produkter må utvikles av selskapet selv. Dersom det skal være hensiktsmessig for konsernet å utvikle et nytt produkt eller tjeneste selv, må det være mer kosteffektivt enn samarbeid eller oppkjøp. Det kan komme av synergier med de etablerte selskapene i konsernet. En synergi er «at dersom et konsern samordner to forretningsenheter, øker verdien av hver enkelt enhet». Videre defineres fire typer: Finansielle, operasjonelle, konkurransemessige og kompetansebaserte. Goold mfl. 1998 definerer derimot seks typer: (1) Delt kompetanse, (2) koordinerte strategier, (3) vertikal integrasjon, (4) kombinert forretningsutvikling (5) delt forhandlingskraft, og (6) delte fysiske ressurser. Fjeldstad mfl. 2023, s. 301 legger også frem en modell for vurdering av utnyttelse av synergier i et konsern. Denne er gjengitt i figur 2.

Utover synergier, kan konsernet «øke verdien for konsernet dersom de i sin portefølje har forretningsenheter som produserer komplementære produkter eller tjenester». (Fjeldstad mfl. 2023, s. 287) Komplementære produkter eller tjenester oppstår når «etterspørsel etter et produkt avhenger av tilgang eller ytelsen til et annet». Ved å levere begge produkter, oppnår man altså komplementaritet.



Figur 2: Modell for utnyttelse av synergier fra Fjeldstad mfl. 2023, S. 301

Det vil altså være stor interesse i et hvert konsern i det å finne synergier. Derfor kan

konserner bruke mye midler på dette, og til og med lete etter synergier som kanskje ikke finnes. Goold mfl. 1998 peker på fire biaser ledere kan ha i forbindelse med det å identifisere synergier, noe som gjør at de ser en synergi som mer attraktiv og enklere å gjennomføre enn den kanskje er. De fire biasene er: (1) synergi-bias hvor man overvurderer fordeler og undervurderer ulemper, (2) «parenting bias» hvor man tror synergien vil komme bare man lurer eller overbeviser forretningsenhetene om å samarbeide. (3) Ferdighetsbias, hvor man antar at all nødvendig kompetanse vil være tilgjengelig i organisasjonen. Og til slutt, (4) oppsidebias hvor man fokuserer for mye på oppsidene og overser nedsidene. Det er videre mange ledere som mener man *burde* finne synergier. Det kan virke som om ledere forsøker å finne slike synergier fordi de mener det er det som er jobben deres, og det som er hensikten med konsernet: «If we can't find opportunities for synergy, there's no point to the group».(Goold mfl. 1998)

Det kan følgelig være en utfordring at man kjøper eller utvikler tjenester eller produkter som ikke passer med hva konsernet skal gjøre. Eller ikke adresserer hvordan det skal passe sammen. Campbell mfl. 1995 skriver «Whether a parent and its business fit is a tough question that few managers address.».

En mulig synergy som mange vil anse som attraktiv i kunnskapsarbeid, er *relatert kompetanse*. Tanriverdi mfl. 2005 definerer det som «the extent to which a multi-business firm uses common knowledge resources across its business units». Samme artikkel viser dog at relatert kompetanse innen produkt, kunder eller ledelse ikke forbedrer ytelse. Det er først og fremst komplementaritet som dukker opp som følge av de tre kompetansene som kan skape synergier for selskaper som opererer innen flere forretningsområder.

3 Metode for datasamling og analyse

Som beskrevet i avsnitt 1 så vil denne oppgaven fungere som en case-studie, med hensikt å forstå bredere problemstillinger gjennom en konkret case. For å kunne belyse hvordan virksomheten fungerer akkurat nå, slik at vi kan utføre en strategisk analyse og dernest utforme forslag til videre strategi, må vi samle data. Denne delen vil belyse tilnærmingen til datasamling om den aktuelle casen.

Rolle	Tid i arbeidslivet	Tid i selskapet
Ansatt	20+ år	1 år
Ansatt	3 år	3 år
Ansatt	2 år	3 måneder
Ansatt	7 år	1 år
Daglig leder	8 år	8 år
Chief Sales Officer (CSO)	5 år	5 år
Konsernsjef	19 år	13 år

Tabell 3: Oversikt over intervjuobjekter, fordelt på erfaring og tid i selskapet.

Casestudien vil være et kortvarig, beskrivende casestudie. Dette fordi vi vil studere virksomheten i et begrenset tidsrom, og det er ikke planlagt noen oppfølgingsstudier.

3.1 Generering av primærdatakilde

3.1.1 Valg av intervjuobjekter

Det er ønskelig å få en forståelse av hvordan problemstillingene sees på fra ulike perspektiver. Derfor har det blitt valgt intervjuobjekter basert på følgende kriterier:

1. Ulike roller i selskapet
2. Ulik erfaring i selskapet og bransjen
3. Ulik involvering i det interne i selskapet
4. Ulik fagprofil

Dette måtte veies opp mot forhold som at det var begrenset med tid til å gjennomføre og analysere intervjuer.

For å velge ut ansatte, ble ansattlisten gjennomgått. Denne har både roller, ansvar, og erfaring i bransjen. Her ble det valgt ut et sett kandidater etter kriteriene over, som så ble kontaktet med en en melding over internkommunikasjonsverktøyet Slack². Meldingen er gjengitt i tillegg A. Dersom kandidaten var positiv, ble det avtalt et intervjutidspunkt. Fordeling av fagområde, antall team man er en del av i virksomheten, tid i selskapet og totalt, finnes i tabell 3.

3.1.2 Design av intervjuguide

For å kunne bruke svarene i intervjuene til å belyse og svare på problemstillingen i avsnitt 1, måtte det designes en intervjuguide. Det ble avgjort at det ville være

²<https://www.slack.com>

naturlig å ha ulik intervjuguide basert på rolle. Rollene observert i tabell 3 er ansatt, konsernsjef, CSO og daglig leder. Det er derfor definert en intervjuguide per av disse rollene. Intervjuguidene er gjengitt i tillegg B.

3.1.3 Gjennomføring av intervjuer

Intervjueren gav en introduksjon av seg selv og prosjektet, og ba intervjuobjekt signere et samtykkeskjema for behandling av data. Dette skjema er basert på BIs mal³. Når skjema var signert, ble spørsmålene stilt som beskrevet i intervjuguiden. Der intervjueren oppfattet noe som uklart, eller at mer kunne avdekkes, ble det stilt oppfølgingsspørsmål. Intervjuene var således semi-strukturerte, med primærhensikt å belyse problemstillingen i størst mulig grad. Oppfølgingsspørsmålene gjaldt samme tematikk som det som ble definert i intervjuguiden.

3.1.4 Transkribering av opptak

Etter intervjuer ble disse transkribert. Dette ble gjort ved hjelp av verktøyet Trint⁴, som automatisk transkriberte lyd til tekst. Deretter går man manuelt over og korrigerer eventuelle feil. Intervjuobjekter var inneforstått med at Trint ble brukt, og at Trint lagerer og prosesserer data i USA.

Etter intervjuene er transkribert ble de intervjuede tilsendt transkriberingen, og fikk mulighet til å endre eller legge til det som ble sagt i intervjuet. Lydopptaket av intervjuet ble slettet etter at epost med transkribert intervju ble sendt. Filer i verktøyet Trint ble da også slettet.

3.1.5 Analyse av primærdata

For å analysere kvalitativ tekstdata mener Oates, B.J. 2006, Kap. 18 at man leser gjennom dataene, og identifiserer deler som er: (1) Ikke relatert til den valgte problemstillingen (2) Forklarere eller beskriver konteksten for casestudien (3) Er relevant for den valgte problemstillingen

Det som ikke er relevant (punkt 1 over) kan man se bort fra, men det som er i kategori 2 og 3 markerer man med en passende kategori og tema. For å kunne gjøre dette må man først velge relevante tema og kategorier. Dette kan dog også skje

³<https://portal.bi.no/eksamen/oppgaveskriving/retningslinjer-for-studentoppgaver/#5-informasjonsplikt-og-samtykke-ved-bruk-av-personopplysninger>

⁴<https://www.trint.com>

organisk ved gjennomlesing, og dette ble gjort i denne oppgaven. Altså, når noe som traff kategori 2 eller 3 ble identifisert ble følgende gjort i programvaren Nvivo⁵:

- (1) Marker teksten
- (2) Identifisere om det er en passende kategori og kode det med
- (3) Hvis ja, legg i passende kategori
- (4) Hvis nei, opprett en ny kategori

Med denne fremgangsmåten ble alle intervjuer systematisk kodet for å kunne hente ut sitater til analysen i avsnitt 4.

3.2 Sekundærdatakilder

For å gi en bredere forståelse av konteksten til virksomheten, ble det også hentet ut flere sekundærdatakilder. Følgende data ble hentet ut:

1. Organisasjonskart og beskrivelser av de ulike selskapene i konsernet (*Organisasjonskart over team i Capra Consulting (internt) 2023*)
2. Undersøkelse blant ansatte høsten 2022, som datagrunnlag for arbeid med konsernets merkevarearkitektur (*Undersøkelse blant ansatte i Capra Group høsten 2022 (intern) 2022*)
3. Capra Consulting beskrivelse av nåværende strategiske valg (*Strategiske valg for Capra Consulting (internt) 2023*)
4. Oppsummeringer fra Exit-intervjuer for ansatte som har sluttet i 2022 (G. Kristoffersen 2023)
5. Oppsummeringer av intervjuer gjort med erfarne konsulenter i 2022, for å kartlegge hva disse mener er viktig når de velger arbeidsgiver (Ege 2021)

Dataene legges frem i avsnitt 4, og diskuteres i avsnitt 5. Det ble hentet ut gjennom de interne systemene for informasjonshåndtering, Miro⁶ og Notion⁷. Ingen av disse dokumentene er åpent publisert.

3.3 Oppsummering

Denne delen har beskrevet den metodiske tilnærmingen til datasamling som ligger til grunn for analysen av selskapent casestudien dreier seg om. Utover en rekke interne

⁵<https://alfasoft.com/no/programvare/statistikk-og-dataanalyse/qda-kvalitativ-dataanalyse/nvivo/>

⁶<https://www.miro.com>

⁷<https://www.notion.com>

dokumenter som beskrevet i avsnitt 3.2, så ble det gjennomført intervjuer med et utvalg personer i selskapet. Disse intervjuene ble så transkribert, hvor så utsagn ble kodet basert på relevans og tematikk. Sitater fra intervjuene ligger til grunn for de interne analysene i avsnitt 4.2, hvor det også gjengis et utvalg sitater.

4 Analyse

For å kunne besvare problemstillingen derfinert i avsnitt 1.1, skal vi se nærmere på et konsern som definert i avsnitt 1.2. For å kunne besvare spørsmålet, må vi da gjøre en strategisk analyse av selskapet. Denne delen vil gjøre rede for de relevante eksterne forhold for strategivalg i avsnitt 4.1, og interne forhold for Capra Consulting i avsnitt 4.2. Analyse av konsernet er skilt ut i en egen del, avsnitt 4.3, men er å anse som en del av den interne analysen. Avslutningsvis oppsummeres funn av analysene i avsnitt 4.4, i form av en SWOT.

4.1 Ekstern analyse

Capra Consulting leverer IT-konsulenttjenester i Stor-Oslo. Den eksterne analysen vil derfor dreie seg om de eksterne forholdene som driver markedet for IT-konsulenttjenester i Stor-Oslo. Aller først ser vi på makrodrivere i avsnitt 4.1.1, i form av en Pestel-analyse som beskrevet i Thompson mfl. 2022, p. 54. Deretter ser vi nærmere på etterspørsel etter i IT-kompetanse i avsnitt 4.1.2, og tilgangen på den i avsnitt 4.1.3. Til slutt, i avsnitt 4.1.4 ser vi nærmere på hvilke virksomheter som utfordrer Capra Consulting, gjennom en analyse ved hjelp av Porters fem krefter. (Thompson mfl. 2022, p. 58)

4.1.1 Makroanalyse

Denne delen vil være en Pestel-analyse for å analysere makroforhold som vil kunne ha betydning for markedet for IT-konsulenttjenester i Stor-Oslo.

Politiske drivere Norge er blant de beste i Europa på digitalisering, men ønsker fortsatt utvikling og satsning på området. (*Norges behov for IKT-kompetanse 2021*) Det ser man i form av en ny digitaliseringsstrategi for det offentlige, lagt frem i 2019, som ble fulgt opp igjen i 2021. (*Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025 2019*)(*Digitalisering i offentlig sektor 2021*) Digitali-

seringsdirektoratet jobber med formidling og oppfølging av denne. Strategien peker på at samarbeid mellom det offentlige og privat næringsliv vil være en suksessfaktor for digitaliseringen. (*Digdir: Bli kjent med digitaliseringsstrategien* udatert) Disse faktorene vil sannsynliggjøre en økning av etterspørsel etter IT-kompetanse.

Økonomiske drivere Økt rente gir dyrere kapital, noe som kan redusere villighet til kapitalinvestering. Det ser man for eksempel i en undersøkelse fra juni 2022, hvor de skriver at «seks av ti norske bedrifter at de vil ta mindre kredittrisiko på grunn av prisvekst, økte renter og uro i verdensøkonomien». (Tangen 2022) Dette kommer også til uttrykk gjennom kutt i virksomheter, som Oda i november 2022. (Jordheim 2022)

Sosiokulturelle drivere Folk stiller stadig høyere krav til digitale løsninger. (*Erfaringsrapport om handlingsplanen 2020 2021*) Samtidig opplever enkelte grupper store utfordringer med bruk av digitale tjenester. «Syv prosent oppfatter offentlige digitale tjenester som svært vanskelige å bruke, mot to prosent hos den øvrige befolkningen.» (*IT i Praksis 2022 2023*) Ny teknologi vil også kunne sette arbeidsmarkedet i endring, i den forstand at arbeidsplasser kan bli erstattet med teknologi. Dette vil bidra til etterspørsel etter IT-kompetanse, men kan også påvirke rekrutteringen til bransjen. Det vil også kunne påvirke troverdighet og tilliten til IT-selskaper. (*Erfaringsrapport om handlingsplanen 2020 2021*)

Teknologiske drivere Utviklingen av Kunstig Intelligens (KI) vil påvirke store deler av arbeidslivet, i tillegg til de produktene vi velger (*Erfaringsrapport om handlingsplanen 2020 2021*). Mange virksomheter vil nok se på hvordan de kan bruke KI til å legge til ekstra verdi i eksisterende produkter. (Gewirtz 2023)

Skyleverandørene vil fortsette, å forenkle drift og vedlikehold av applikasjoner, ved at de leverer on-demand selvbetjent provisjonering av nødvendige ressurser. Denne vil stadig bety mindre egenkonfigurasjon for å kunne produksjonsette en ny IT-løsning. (*Cloud Computing strategy for Norway 2016*) De vil også gjøre det enklere for alle å ta i bruk avanserte teknologier som KI. KI vil videre hjelpe oss med automatisjon, dataanalyse og forbedre brukeropplevelse. Dette vil sannsynligvis skje gjennom skyleverandørene. (Gewirtz 2023) Med totalt over 60% av markedet vil sannsynligvis

Microsoft Azure, Amazon Web Services (AWS) og Google Cloud Platform (GCP) være i førersetet på utviklingen. Det vil være behov for spesialisert kompetanse på anvendelse av disse plattformene. (Lionel Sujay 2023)

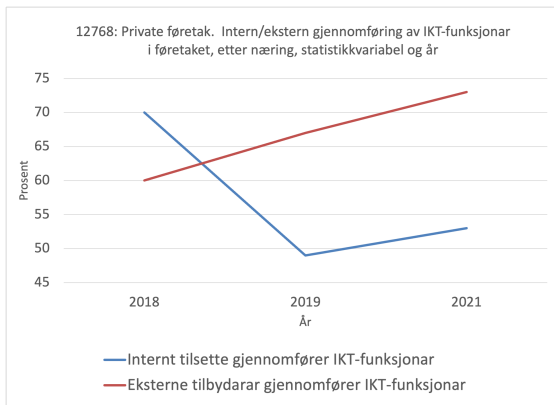
Miljømessige drivere Datasentere står for store CO₂-utslipp, så mye som mellom 2.5 og 3.7 % av det totale utslippet i verden. (Lavi 2022) Dette har ført til at green coding som konsept har vokst. Det er kode som er skrevet for å minimere utslipp, altså den er skrevet for å være så effektiv som mulig. (Education 2023) I forbindelse med migrering til en skyleverandør er dette også enormt viktig: Man ønsker å gjøre dette cloud-first, og ved å velge tjenester som passer til bruken. Altså, det er mindre hensiktsmessig for miljøet å gjøre en lift and shift, hvor man flytter dagens servere til en skyleverandør direkte som den er. (Lacy 2020) I kjøp av skytjenester og datasentere, er også kravene knyttet til miljø viktigere. (Hovland 2023) Disse faktorene vil kunne øke behovet for spisskompetanse på denne typen prosjekter, men også gjøre at det er nødvendig med cloud-first-kompetanse i hele livsløpet til IT-leveranser.

Juridiske drivere Det kommer stadig ny lovgivning som både det offentlige og private må ta stilling til, som gjelder digitalisering direkte. Tidligere General Data Protection Regulation (GDPR), nå Schrems II. (*Schrems II: Slik håndterer din bedrift de nye kravene* 2021) (*Erfaringsrapport om handlingsplanen 2020* 2021) Det medfører tilpasning av eksisterende IT-løsninger, og rådgivning og forståelse i forbindelse med utvikling av nye løsninger.

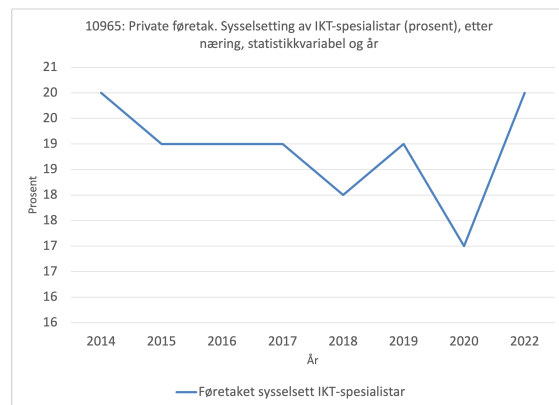
4.1.2 Eterspørsel etter IT-konsulenter

Først kan man se nærmere på hvor stort markedet for kjøp av konsulenttjenester er. Det vil avhenge av behovet for digitalisering og utvikling av nye tjenester, samt i hvilken grad potensielle kunder velger å ansette egne ansatte for å utføre arbeidet.

En rapport på bestilling fra bransjeorganisasjonen Abelia fra 2021, forteller oss at 37 % av det offentlige kjøper IT-konsulenttjenester. Tallet er 41 % for det private. Se figur 5. (Erland Skogli mfl. 2021) Videre ser vi av figur 3 at innkjøp av IKT-funksjon jevnt har økt de siste årene. figur 4 viser at det siden 2014 har vært mellom 18-20% av foretak som selv har ansatt IKT-spesialister.



Figur 3: SSB-statistikken for andel som har intern og ekstern IKT-funksjon.



Figur 4: SSB-statistikken for sysselsetting av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT)-spesialister etter år. Dette er uten finansnæringen, da det ikke fantes tall med dette inkludert.

Bransje	Omsetning 2019 (milliarder NOK)	Andel av næringens totale omsetning 2019	Årlig prosentvis vekst 2014-2019 (gjennomsnittlig årlig vekst)
IKT-rådgivere	87,8	34,6 %	7,5 %
Teknologiske rådgivere	75,7	29,8 %	3,7 %
Bedriftsrådgivere	26,0	10,2 %	5,0 %
Reklamebyråer og medieformidlingstjenester	22,2	8,8 %	3,8 %
Advokater	15,3	6,0 %	4,1 %
Rådgivere innen revisjon og skatt	10,6	4,2 %	5,0 %
Arkitekter	8,3	3,3 %	7,6 %
Rådgivere innen HR og rekruttering	3,1	1,2 %	18,7 %
Andre forretningsrådgivere	2,0	0,8 %	3,1 %
Markedsanalyse og meningsmåling	1,5	0,6 %	6,0 %
Designrådgivere	1,5	0,6 %	7,7 %
Totalt Rådgivernæringen	254,1	100,0 %	5,4 %

Figur 5: Rådgivningsbransjenes omsetning i følge Erland Skogli mfl. 2021.

Statistisk Sentralbyrå (SSB) har statistikk i figur 6 som viser at det blant virksomheter med flere enn 100 ansatte er svært mange som ser etter IKT-kompetanse, og at andelen øker. De viser også at det er stadig flere opplever utfordringer med å skaffe kompetansen.

En stor potensiell kunde av konsulenttenester vil være staten, kommuner og fylkeskommuner. SSB har undersøkt den forventede økte bruken av IKT i det offentlige. Dette er vist i figur 7. Der ser vi at andelen som forventer etablering av nye tjenester, økt bruk av av nettbasert selvbetjening og mer robust infrastruktur i 2022 ligger svært høyt.

Det er kanskje ikke så rart. I følge rapporten *Norges behov for IKT-kompetanse 2021* har effektene av IKT så langt vært betydelige. «Beregninger viser at IKT-næringene, gjennom egen produksjon og leveranser til andre næringer, har bidratt til 80 prosent av den samlede produktivitetsøkningen i Norge i perioden 2003–2017.»

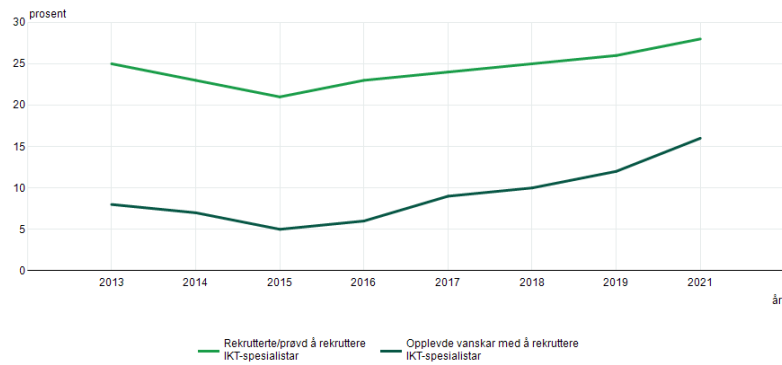
Det ser heller ikke ut til at trenden vil avta. Rapporten *Norges behov for IKT-kompetanse 2021* peker på følgende:

- IKT Norges rapport fra 2021 spår at det vil bli behov for 40 000 flere sysselsatte med IKT-utdanning i 2030.
- Mer enn 3 000 ubesatte IKT-stillinger i 2020, det faktiske behovet er trolig større
- «Å rekruttere IKT-kompetanse fra utlandet er også en utfordring framover, fordi veldig mange andre land står overfor de samme behovene og utfordringene»

4.1.3 Hva etterspørres av arbeidstakere?

Analysen av etterspørselen indikerer at denne er høy, og over tid nok vil holde seg høy. Da vil det være avgjørende for bransjen å svare på etterspørselen. Hva er viktig for arbeidstakere? Rekrutteringselskapet Academic Work gjennomfører årlig en undersøkelse som resulterer i det de kaller Young Professional Attraction Index (YAPI). Det er en rapport som sier noe om hva unge arbeidstakere i kunnskapsyrker verdsetter, på tvers av bransjer og selskaper. I 2022 er resultatene basert på 1794 respondenter, hvorav 64 % var i jobb, 24% var studenter, og 9 % var jobbsøkere.

10964: Private foretak. IKT-kompetanse(prosent), etter statistikkvariabel og år. 100 sysselsatte eller flere, Alle næringer, uten finansnæringene.



Kilde: Statistisk sentralbyrå

Figur 6: SSB-statistikk for antall prosent som forsøker å rekruttere IT-kompetanse, og prosent som opplever det som mer krevende.

Forventede endringer ved innføring av nye IKT-systemer. Prosent.			
	2022		
	Ståtlige virksomheter	Kommuner	Fylkeskommuner
Økt kvalitet på virksomhetens tjenester	74,8	89,5	100,0
Omlegginger og forenklinger av arbeidsrutiner	85,2	87,6	100,0
Redusert bemanning	16,7	18,1	50,0
En eller flere ansatte får andre arbeidsoppgaver i virksomheten	57,6	50,8	90,0
Raskere saksgang/kortere svartid	65,2	80,5	100,0
Bedre samhandling med andre virksomheter	77,6	66,9	100,0
Økt bruk av nettbaserte selvbetjeningsløsninger	66,7	82,8	90,0
Etablert nye tjenester	61,0	77,1	70,0
Mer robust og sikker infrastruktur	82,9	81,9	100,0
Andre områder	26,2	28,8	50,0

Figur 7: Utsnitt fra SSBs tabell over antatte endringer i offentlig sektor som følge av digitalisering, i 2022.

10 % av respondentene jobbet innen IT, og 11 % innen teknologi. Rapporten trekker frem disse 5 egenskapene som de respondentene mener var viktigst for deres valg av arbeidsplass: (1) Gode kolleger og godt arbeidsmiljø (2) Lønn og incentiver (3) Karriere- og utviklingsmuligheter (4) Arbeidsoppgavenes karakter og utforming (5) Gode ledere og godt lederskap

Ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) finner man de teknologistudiene med høyest inntakskrav i Norge. (Anne Sliper Midling 2022). Av disse, rekrutterer IT-bransjen særlig fra sivilingeniørstudiene datateknologi og kommunikasjonsteknologi. (Cecilie Storbråten Gjendem 2015) Disse studiene har en felles studentforening, som årlig gjennomfører en utmatrikuleringsundersøkelse blant de som går sitt siste år. *Utmatrikuleringsundersøkelsen 2022* forteller at selskapene Bekk, Bouvet, Google, Iterate og Capra er de som flest oppga som «ideell arbeidsgiver» blant studentene på datateknologi. På kommunikasjonsteknologi var det Bekk, Watchcom, EY, Netcompany og Bouvet. Undersøkelsen bemerker at totalt sett kom Netcompany, Finn.no, Microsoft og Mnemonic også godt ut.

45 % av respondentene rapporterer at de *ikke* har søkt på relevant heltidsstilling. Kun 4% sier de aldri har fått tilbud om heltidsstilling. Med andre ord er det enkelt for nyutdannede å få seg jobb.

Når det gjelder undersøkelser blant etablerte arbeidstakere, er utvalget undersøkelser begrenset. Stine Andreassen 2023 peker på følgende faktorer som viktig, utover betingelser: (1) Mening (2) Utvikling (3) Ny teknologi (4) Variasjon eller stabilitet (5) Livskvalitet (6) Status (7) Sosialt miljø

4.1.4 Porter-analyse av konkurrenter

Etter å ha sett på tilbud, etterspørsel og makrotrender som kan påvirke konsulentbransjen for IT, kan vi se på hvor sterk konkurranse det er i bransjen. Et verktøy for å gjøre dette, er Porters fem krefter. Disse er definert av Thompson mfl. 2022, s. 57 som: (1) Konkurranse fra rivaliserende selgere (samme produkt) (2) Konkurranse fra nye aktører (3) Konkurranse fra substituttprodukter (4) Forhandlingsmakt til kjøpere (5) Forhandlingsmakten til leverandører . Denne seksjonen vil gjøre en analyse av hver av disse. En total vurdering av hver av dem gis i tabell 4. Verktøy

for vurdering er gitt av Thompson mfl. [2022](#), Kap. 3.

Konkurransen fra rivaliserende selgere (samme produkt): For å vurdere denne faktoren, kan vi starte med å gjøre et søk i Proff Forvalt⁸. Søket er begrenset til selskap i Oslo, med flere enn 50 ansatte, i bransjen ”IT-konsulenter og rådgivning”. Dette utgjør 53 selskaper. Ved å manuelt sjekke hva disse virksomhetene leverer via deres nettsider, ser man at det kun 17 selskaper som reelt leverer samme type konsulenttjenester (IT-utvikling), og således kan regnes å være en del av samme strategiske gruppe (Thompson mfl. [2022](#), s. 79). Tilsvarende søk for selskaper med mellom 3 og 50 ansatte, og mer enn 2 MNOK i omsetning, gir 315 selskaper. Det kan altså se ut til at det er rundt 17 selskaper av en viss størrelse, men svært mange små. Det er 1231 Enkeltmannsforetak (ENK) i samme segment.

SpareBank1 Markets- IT Consultancy Weekly 2023 gir også et bilde av hvilke virksomheter som er de store i bransjen. Rapportens hensikt er å gi et bilde av aktuelle virksomheter for investorer. De legger frem følgende karakteristikker:

<

1. *Large total addressable market with structural double-digit underlying growth with low penetration, sustainable internal and external drivers supported by secular megatrends and profitable verticals*
2. *Companies with leading Norwegian, Nordic or European positions where barriers to entry increase with scale*
3. *Capital light business models with high share of recurring/reoccurring- and diversified revenues, low churn and software/products/services that scales both operationally, vertically and globally*

>

Basert på dette, velger de å trekke frem følgende selskap: Bouvet, Webstep, Itera og Knowit. Basert på søk i Proff ser vi at disse fire, sammen med danske Netcompany, og norske Bekk, utgjør de største selskapene i bransjen.

I hvilken grad er det så rivalisering mellom disse selskapene? Thompson mfl. [2022](#), s. 58 ber oss vurdere hvorvidt kjøperenes etterspørsel øker sakte, eller faller. Av avsnitt 4.1.1 kan mye tyde på at det vil øke over tid. Vi må så vurdere kostnaden i det å bytte leverandør. Kostnaden i å bytte ut en person med en annen oppleves nok rimelig liten, men når det er snakk om team er den større. Det er liten grad

⁸<https://www.forvalt.no/>

Kraft	Vurdering
Rivalisering blant dagens konkurrenter	Moderat
Fare for nyetableringer	Moderat
Trussel fra substituttprodukter	Svak
Kundens forhandlingsstyrke	Moderat
Leverandørens forhandlingsstyrke	Svak

Tabell 4: Vurdering av hver av Porters fem krefter, basert på analyse i avsnitt 4.1.4

av differensiering av produktet i bransjen. Det er stor etterspørsel, men krevende å skaffe ansatte, som beskrevet i avsnitt 4.1.2 og avsnitt 4.1.3. Den faktoren som er verdt å peke på som eventuelt trekker opp kraften, er «competitors are numerous or are roughly equal size and competitive strength». Av funnene over ser vi at det er et utvalg store aktører som nok er i rimelig konkurranse med hverandre. Utover dette er det mye som reduserer kraften i rivalisering.

Konkurranse fra nye aktører: Det finnes få hindringer for etablering. Det er ikke noe intellektuelt eierskap knyttet til produktene, det er relativt lav kost for å sette i gang å selge kompetanse, og det finnes få merkevarepreferanser. Virksomheter som Folq⁹ og BrainBase¹⁰ gjør det enklere å skaffe oppdrag for mindre selskap, samt ENK. Det er 1231 ENK i Oslo-området innenfor ”IT-konsulenter og rådgivning”. Det er ingen særlig regulering av bransjen. Mindre selskaper ender dog opp med å ta mer BUKL-oppdrag, time for time, heller enn helhetlige prosjektleveranser. De er således mer utsatt for eventuelle konjukterer.

Konkurranse fra substituttprodukter: Thompson mfl. 2022, s. 67-68 mener substituttkonkurransen er større dersom: (1) Det finnes gode substitutter lett tilgjengelig, til en god pris (2) Kjøper mener substitutter er sammenlignbare eller bedre når det kommer relevante egenskaper (3) Kostnaden for kjøper i å bytte til substitutten er lav . Disse tre faktorene kan vi så vurdere opp mot.

Der produktet er personer med en viss kompetanse levert fra et visst område gjør at eventuelt substitutt vil være å enten ansette selv, eller leie inn fra andre geografiske områder. Å leie inn fra andre vil være naturlig å vurdere i kontekst av rivalisering mellom konkurrenter. Å ansette selv krever at man har evnene som skal til for å

⁹<https://folq.no>

¹⁰<https://www.brainbase.no/>

tiltrekke seg, ansette og holde på IT-kompetanse. De virksomhetene som gjør dette, går i dirkete konkurranse med konsulentselskapene når det kommer til rekruttering. Det er et krevende marked å være i, som vi har vist i avsnitt 4.1.3.

Oppsummert kan vi da si at denne kraften er svak, ettersom:

1. Det er vanskelig å skaffe substitutt ved ansettelse, og totalkostnaden av onboarding av near- eller offshore kompetanse er kostbart
2. Det er stor variasjon i kvaliteten på substitutter, og oppfattelsen av de
3. Å bytte ut avhenger av antallet personer, men vi vet at det uansett vil kreve erfaringsoverføring og overlapp å bygge opp nye personer.

Forhandlingsmakt til kjøpere: Thompson mfl. 2022, s. 70 skriver at kjøperne utgjør en større konkurransekraft større dersom: (1) Graden kjøpere har forhandlingsmakt, som er større når for eksempel industristandard for produkt, kostnad i bytte av produkt er lav, kjøpere er få og store sammenlignet med selgere. (2) Kjøpere er prissensitive, som sees ved at kjøpe har lav profitt eller inntekt, produktet representerer utgjør en stor del av kjøpene deres, produktet er udifferensiert, eller kvalitet er ikke en viktig faktor.

Oppsummert kan vi da si at denne kraften er moderat, ettersom:

1. Produktet ikke er standardisert, kan være dyrt å bytte ut og det ikke er spesifikke, store virksomheter som er de eneste som kjøper denne typen produkt.
2. Kjøpere *kan* likevel være prissensitive, fordi de ikke bryr seg om eller har kompetnase til å skille kvalitet i produktet.

Kraften vil bli sterkere dersom det skulle være store konjunkturedringer.

Forhandlingsmakten til leverandører: Som IT-konsulentselskap har man ikke noen store leverandører man er avhengig av for å kunne levere egne tjeneester, som ikke er generelle leverandører for forretningsvirksomhet (regnskap), eller kunnskapsarbeid (datamaskiner). Dersom man likevel skal gjøre en vurdering her, vil den være svak.

4.1.5 Oppsummering

Oppsummert er det stor etterspørsel etter IT-kompetanse, men relativt liten tilgang på den. PESTEL-analysen indikerer at behovene til kundene vil øke over tid. Det gjør det enkelt for konsultentselskapene å selge, og skaper mindre grad av rivalisering mellom selskapene når det gjelder å skaffe oppdrag. Den store, langsiktige utfordringen for bransjen ligger i å sikre tilgangen på kompetanse. Det er vanskelig å rekruttere nye ansatte. Det ser ikke ut til at etterspørsel vil avta, eller tilgangen vil øke.

4.2 Intern analyse

Denne delen vil se gjøre en ressurs- og aktivitetsanalyse av Capra Consulting, som er konsulentvirksomheten i Capra Group-konsernet. avsnitt 4.3 vil sette den analysen i sammenheng med konsernet.

4.2.1 Ressursanalyse

Som nevnt er Capra Consulting et verdiverksted som primært selger kompetanse time for time. Den viktigste ressursen blir da de ansatte. har bevisst sagt at de kan akseptere 9 til 12 oppsigelser per år. Dette henger sammen med at det er rimelig å forvente at noen slutter, og at det er en tydelig del av strategiske valg at «Capra er ikke for alltid» og «vi hjelper deg å finne ditt neste steg etter Capra». Antallet oppsigelser ser man i i tabell 5. Etter en oppsigelse gjøres det alltid et såkalt exit-intervju”. En intern oppsummering av exit-intervjuer av de som har sluttet i løpet av siste halvår 2021, og første halvår 2022, konkluderer slik:

«På plussiden trekker nesten alle frem det sosiale, miljøet og kulturen som positiv. Viktig at man beholder dette og fortsetter slik man har gjort.

På forbedringsiden er det noen som har gått for bedre lønn og noen som har funnet stillinger/oppdrag som matcher bedre. Flere virker ha blitt aktivt rekruttert (uten å søke) og har latt seg lokke over uten at det dras frem noe veldig konkret som etterlyses hos Capra.»

Gjennom intervjuer i forbindelse med denne oppgaven sies trekkes det faglige miljøet frem, og det et sterkt sosialt samhold som en faktor som bidrar til at man tør å stille spørsmål, være ærlige og ekte med hverandre. En mindre erfaren ansatt svarer følgende på spørsmål om hvorfor vedkommende jobber i Capra: « Faglig nivå. Gode

betingelser. Flinke folk. Gode kunder. (..) Jeg liker å jobbe med folk som jeg har noe å lære av. Det var noe av det jeg manglet hos forrige arbeidsplass.» Videre «Alle er veldig glad i å hjelpe til her. Jeg har egentlig aldri fått noe negativt. Jeg har bare fått positiv respons på spørsmål eller rop om hjelp.»

En mer erfaren ansatt svarer i samme: «Hyggelige kollegaer. Og med hyggelig så er det at folk er positive. Bidrar faglig og sosialt. At det er lekent og gøy. At ikke det er en type kleskode. (..). Psykologisk trygghet. At man kan være seg selv på jobb.» På spørsmål om hva som gjør at vedkommende svarer at det er psykologisk trygghet i selskapet, er svaret: «Det at folk er så åpne. Og at det er lett å snakke med folk. Jeg føler ikke at det er noen som tar på seg en maske, har skjulte agendaer eller noe sånt. Folk er ærlige og åpne. Selvfølgelig i fagkvalder og sånt noe, men også over lunsjen, for eksempel. Den tonen som er på Slack. Sånn type ting. Jeg tror at det er en god generell psykologisk trygghet her.» Denne ansatte trekker også frem det faglige miljøet, «Det at det er så mange som som brenner for den for smidige ting er. Det at det er boksirkler. Folk som er opptatt av faget.»

En tredje ansatt påpeker at det sosiale er en sterkere faktor enn øvrige betingelser, for at vedkommende jobber i selskapet. Videre sammenlignes det sosiale miljøet med en studentforening: «men lønn er på en måte lønn. Men det står ikke like høyt. som faglig og sosialt. Jeg kunne fått litt høyere lønn men ville ha sagt nei om det ikke var det samme sosiale kapabilitetene.» «jeg får så studenforeningvibe, egentlig. (..)»

En erfaren ansatt som er ny i selskapet, trekker frem at man er ærlige og åpne, har en faglig integritet. Videre at man kan ha personlige relasjoner som gjør arbeidet bedre, samtidig som det er en work-life balance. «Og det jeg opplever som en veldig faglig, en integritet og stolthet. Og som brer seg ut inn i det personlige også til folk. Det tar utgangspunktet i at man har en tanke om at man skal gjøre gode ting, men det skal ikke gå på bekostning av alt. (..) Altså at man har en balanse mellom jobb og privatliv. Det er nok noe usagt i Capra også, men men jeg tror det viktig å dra det kollegiale forholdet inn i ulike private lag.»

Det er få som mener det har vært en endring i det sosiale i sammenheng med konsern-etablering, bortsett fra CSO, som knytter det til etablering av konsernstrukturen:

«Jeg tror kanskje at det har vært en endring når vi har byttet til en konsernstruktur og fikk en ny daglig leder, så føler jeg kanskje at det har blitt lettere å si fra om ting, men jeg føler at det skjer mindre.»

Oktober 2022 gjorde selskapet selv også intervjuer med flere ansatte med mer enn 10 års erfaring, for å identifisere Employee Value Proposition (EVP) for disse ansatte. (Ege 2021) Funnene her henger også sammen med den interne undersøkelsen som ble gjort blant seniorer, som vist i tabell 6. Der trekker flere frem sosialt miljø, og «du er omgitt av flinke folk som vil utvikle seg og deg». De er dog vært splittet om «sterkt fagmiljø med høy aktivitet og utbredt delingskultur.» De aller fleste peker dog på «full åpenhet.»

Flere mener psykologisk trygghet henger sammen med selskapsstørrelse, og at dette i seg selv er viktig for det sosiale. En erfaren ansatt sier: «Jeg tror at det størrelse har noe å si på psykologisk trygghet. Absolutt. Det har noe å si for hvor stor familien kan bli før man ikke har noe tilhørighet til den lenger.» En ansatt med tidligere erfaring fra et større konsulenthus, sier «Min erfaring er at man begynner å miste oversikten etter hundre [ansatte]». «Jeg føler meg investert i hvordan det går med Capra, selv om jeg ikke alltid får tid til å gjøre absolutt alt helt perfekt. Jeg føler investerte i hvordan dette ser ut om 1 år. Det tror jeg du mister om du er 7000 folk.» Til slutt, sier CSO «Jeg synes det er veldig viktig. Jeg synes ikke tallet i seg selv er så viktig, men jeg synes prinsippet om at man skal være et relativt lite selskap er viktig.» Han trekker frem at mange er i oppdrag over tid, og at en forutsetning for det sosiale fungerer godt i dagens organisering, er at man kjenner igjen folk: «Da tenker jeg på de som ikke er så ofte på [kontoret], også kommer de på lønningspils eller sommerfest også er det 50 personer du ikke vet hvem er. Det synes jeg ikke er noen bra greie. Jeg synes det er viktig å ha et tak. Men om taket er 150 eller 200 det er ikke så viktig. Det er viktig å ha et tak.»

4.2.2 Aktivitesanalyse

Capra Consulting har en rekke strategiske valg som ligger til grunn i dag. Disse er beskrevet i avsnitt 1.2.3. For å bygge opp under strategien, må det gjøres ulike aktiviteter. Basert på de sekundære kildene ser vi at virksomheten selv har identifisert følgende overordnede aktiviteter i Capra Consulting:

Årstall	Oppsigelse i Consulting	Overgang til Liflig	Totalt
2022	9	2	11
2021	15	11	26
2020	9	2	11
2019	16	-	16
2018	12	-	12

Tabell 5: Antallet oppsigelser i Capra Consulting, inkludert overganger til konsernselskapet Liflig, per år siden 2018.

Element	Nevner som bra	Nevner som forbedring
Utfordrende oppdrag du vokser i, med fremoverlent teknologi, som du kan velge selv	18	7
Full åpenhet, og høy individuell frihet, fleksibilitet og påvirkning på egen hverdag i en helt flat struktur - du blir ikke et lite tannhjul	16	4
Sterkt fagmiljø med høy aktivitet og utbredt delingskultur	7	7
Knallgodt sosialt miljø, inkludert turer med kolleger i inn- og utland	12	1
Du er omgitt av flinke folk som vil utvikle seg og deg, og som du også ønsker å ta 3 øl med	10	1
Tilbud om eierskap i selskapet	0	10
Sikkerhetsnett når du trenger det - vi bryr oss!	7	0
God lønn	4	2
Egne kompetanse- og hardwarebudsjetter	4	1
Tid til kompetanseheving utover oppdrag	3	2
Provisjonsbasert lønnsmodell	0	4
Fastlønnsmodell	0	3
God pensjonsordning	0	2

Tabell 6: Svar fra ansatte med mer enn 8 års erfaring i intervjuer om EVP ovenfor denne gruppen oktober 2022. Tabellen viser en rekke elementer som ansatte har nevnt, og antallet som er nevnt dette som noe som var bra i dag, eller noe som burde forbedres.

-
1. Rekruttere nye konsulenter
 2. Bygge kompetanse og fagmiljø
 3. Selge tjenester, altså skaffe oppdrag
 4. Leverer tjenester ute hos kundene, altså hjelpe dem å løse sine problemer
 5. Utvikle nye tjenester

De velger selv å se på det som en form for verdikjede, men verdiverksted er nok mer aktuelt. Med det perspektivet er det å levere tjenester primæraktiviteten, men de øvrige er sekundæraktiviteter. Basert på primær- og sekundærkilder kan man gjøre en kort analyse av hver aktivitet.

Basert på vekst de siste årene, kan man si at **rekrutteringsfunksjonen** fungerer godt. Den er delt i to team, seniorrekruttering, og rekruttering av nyutdanna og studenter til sommerteam. Seniorrekruttering består av noen fast ansatte, kombinert med konsulenter som også jobber i oppdrag. Studentrekruttering har utelukkende konsulenter med lite erfaring, som kombinerer det med oppdrag. Det er tydelig fokus på å heve operasjonell evne ved forbedring i disse funksjonene.

Fagteam står for å arrangere faglig innhold for å **bygge kompetanse og fagmiljø**. Disse teamene består av konsulenter som kombinerer det med oppdrag. Det er mye faglig aktivitet, og sekundærkilder fra interne møter indikerer at noen opplever at det er *for mye*. Type arrangementer er fagsirkler for åpen diskusjon om tema man tar med seg inn i møtet, fagsamlinger med forberedte presentasjoner og boksirkler om konkrete bøker. I tillegg indikerer primærkilder at det er lav terskel for å be om hjelp, spesielt på internkommunikasjonsverktøyet Slack. Det kan føre til et møte hvor man diskuterer problemstillingen. Daglig leder sier: «(..) Og så er det den tredje varianten, hvor noen enkeltpersoner bare tar initiativ fordi det har de lyst til å gjøre.»

Salg består av fire fulltidsansatte, inkludert en CSO. Disse kombineres med daglig leder, konsernsjef og konsulenter som gjør pre-sale og er med i møter. Det er aktiv involvering av konsulenten som skal selges i salgsprosessen, for eksempel ved at konsulenten kan takke nei til et mulig oppdrag før CV sendes til kunden. Salgene gjøres stort sett på utlysning i offentlige systemer, samt kontakter hos eksisterende

Rolle/fagområde	Antall ansatte
Konsulenter	81
Salg	4
Rekruttering	3
Markedsføring	1.5
Økonomi og administrasjon	2
Daglig leder	1

Tabell 7: Antallet ansatte i Capra Consulting i ulike roller, fra mars 2023. En halv ansatt representerer en 50 % stilling.

kunder. Noe gjøres også via brokerselskaper, altså videreformidlere av oppdrag. Da tar brokerselskapet en andel av faktureringen selv. Med andre ord er salg er preferert. Evnen til å skaffe helt nye kunder er begrenset, og har ikke vært så aktuell som følge av et godt marked. Det er økt fokus på dette, og man har egne team som kun jobber med nysalg. Som lite selskap har man begrenset mulighet til å bli med på store rammeavtaler, og man her derfor partner med selskapet Knowit på flere avtaler. Man har også vært partner med Deloitte. I disse avtalene blir Capra Consulting med som spesialkompetanse på spesifikke områder.

Konsulenter i oppdrag får gode tilbakemeldinger, og man har få eksempler på at konsulenter må gå ut av sine oppdrag fordi kunden ikke har vært fornøyd.

Når det gjelder å **utvikle nye tjenester**, gjøres dette ad hoc og er lite strukturert. Det er dog lite som hindrer noen med en god ide å starte noe, da det er en del av styringsmodellen fra konsernets side. Det er dog uklart gjennom intervjuer hvorvidt dette oppleves som kjent, og at det er reelt.

For å understøtte strategiske valg om organisering, er disse aktivitetene organisert i autonome, selvorganiserende team. Disse er vist i figur 8. Disse teamene består av et noen få fast ansatte som kun jobber i teamene, men konsulenter som kombinerer dette med oppdrag er i sterk overvekt. Fordelingen av ansatte i Capra Consulting er vist i tabell 7. De fast ansatte i fellesfunksjoner opplever en sterk tilhørighet til Capra Consulting.

4.2.3 Oppsummering

Den interne analysen peker på Capra Consulting har høyt faglig nivå, letthet til å få hjelp som følge av et sterkt sosialt miljø og høy grad av psykologisk trygghet. Dette

Erfaringsnivå	Antall ansatte
Nyutdannet	3
Talent	7
Konsulent (2+ års erfaring)	26
Senior-konsulent (5+ års erfaring)	37
Rådgivende konsulent	8
Ansatte utenfor konsulentroller	14

Tabell 8: Antallet ansatte i Capra Consulting med fordelt på erfaringsnivå, per mars 2023.

Ressurs eller evne	V	R	I	O	Konkurransafortinn
Sterk faglig kompetanse innen IT og teknologiledelse	Ja	Ja	Nei		Midlertidig
Sterkt sosialt miljø	Ja	Ja	Nei		Midlertidig
Høy psykologisk trygghet	Ja	Ja	Nei		Midlertidig
Sterkt sosialt miljø	Ja	Ja	Nei		Midlertidig

Tabell 9: Ressurs- og evne/kapabilitetsanalyse med verktøyet VRIO, for Capra Consulting

er også ting som er viktige for ansatte. Det eksisterer noe samarbeid med selskapet Knowit om salg. Oppfølging av konsulenter i oppdrag oppfattes som svak. Evnen til å utvikle nye tjenester bærer preg av å være lite systematisk, og ad hoc. De interne aktivitetene er organisert i team, som består både av fulltidsansatte og konsulenter som kombinerer oppgaver internt med å være ute i oppdrag. De identifiserte og antatt viktigste aktiviteter og ressurser er vurdert med en VRIO-analyse i tabell 9. Analysen indikerer utelukkende midlertidige konkurransefortrinn.

4.3 Konsernanalyse

Capra Consulting er en del av et konsern, og problemstillingen dreier seg om hvordan denne konsulentvirksomheten strategisk kan diversifisere sin virksomhet på en måte som skaper synergier for selskapet selv. Da er det naturlig å analysere dagens konsern. Denne delen vil derfor først kort forklare konsernstrukturen, gjøre en gjennomgang av hvilke funksjoner som er felles i konsernet og til slutt gjøre en konsernanalyse som som beskrevet i kapittel 12 av Fjeldstad mfl. 2023.

4.3.1 Konsernmål og synergier

Bakgrunnen for at Capra Consulting skulle etablere et konsern, var i følge konsernsjef basert på at man så seg blinde på forretningsmodellen for konsulentvirksomhet. Liflig

var opprinnelig en enhet med en egen styringsgruppe. Konsernsjef sier i intervju for denne oppgaven at «vi tok mange suboptimale valg. Da tenkte vi at vi skiller det ut som et eget selskap, sånn at de kan få leve og bygge sin egen identitet, kultur og mekanismer. (..) Og vi mente vi hadde sett eksempler på det ved at vi for eksempel vurderte lønnsomhet opp i mot hvilken teoretisk timepris vi fikk. Det er egentlig en meningsløs metrikk for det som i dag er Liflig. Men det var det vi skjønnte og forstod med Consulting-bakgrunn.»

Etableringen av Fryde i 2021 dreide seg om mye av det samme. De ønsket å starte en ny forretningsenhet innenfor det konsernsjef sier er et nytt domene. Om oppstarten sier han: «Da tok vi det vi oppfattet som læring fra den gang og tenkte at den modellen tror vi fortsatt på. Da vi tenkte at vi skulle starte med design, så gjorde vi det på samme måte fra dag 1. Fordi vi trodde at det var forskjellige typer folk fra andre utdanningsinstitusjoner og med annen bakgrunn, og at egentlig forretningsmodellen vil være annerledes.» Om situasjonen nå, sier han «Vi kan fortsatt lite om domenet. Det vi kanskje var opptatt av var at vi ikke skulle presse en daglig leder til å adoptere den forretningsmodellen som Consulting hadde.»

Fordeler i et konsern kan oppstå fordi selskapene har en rød tråd og en naturlig komplementaritet. På spørsmål om det var noe bevisst i valg av design som fagområde for det tredje selskapet, svarer konsernsjef: «Så bevisst som det kan bli i Capra på en måte. Det virket som en god ide, how hard can it be. Og så var jo et fagområde som var tett tilknyttet det å levere software. En integrert del av det.» Det ble ikke gjort noen markedsundersøkelser. Konsernsjef mener det er en «opplevd rød tråd» ved at alt er teknologinært og dreier seg om programvareutvikling. Han sier: «(..) utvikling av IT-tjenester, og softwareutvikling. Det er i kjernen av det vi holder på med. Der er jo Liflig og Consulting to alternative leveransemodeller i praksis. (..) Og så står Fryde for kompetanse man trenger i livsløpet for IT-tjenester.» Han bemerker at dette ikke er «eksternalisert», tydeliggjort og gjentatt ovenfor ansatte.

Med utvikling av IT-tjenester som overordnet formål med konsernet, kan man starte å gjøre en analyse av synergier. For å gjøre dette, trenger vi noen konkrete mål å vurdere opp mot. Det er naturlig å se på potensielle besparelser i et konsern, og høyere samlet inntekt som følge av konsernsynergier. Dette støttes av intervju med

konsernsjef. Det kan oppsummeres slik:

1. Potensialet for høyere samlet fortjeneste for konsernet
2. Økonomisk besparelse for konsernet

Det er gjort en analyse av av finansielle, operasjonelle, konkurranse- og kompetansesynergier, samt komplementaritet opp mot disse målene. Analysen ligger i sin helhet i tillegg C. I tabell 10 ser vi de elementene som er vurdert til å være vesentlige for de overnevnte målene. Synergien «dele tjenester» er i tillegg analysert i avsnitt 4.3.2.

Element	Analyse	Vurdering
Optimere skatt, avgifter og valuta	Det er besparelser ved at tap i nye selskaper reduserer skatt for konsernet, og at det totale resultatet enklere kan reinvesteres.	Vesentlig
Balansere overskudd fra foretak med nye interessante muligheter	Fryde og Liflig har lavere margin enn Consulting, og konsernstrukturen forenkler investeringen i disse nye selskapene.	Vesentlig
Dele tjenester	Det er aktuelt å dele: Økonomi, salg, rekruttering og ledelsesfilosofi. Consulting har hittil utført disse funksjonene med dedikerte ansatte, kombinert med egne konsulenter som gjør det i tillegg til oppdrag.	Vesentlig
Bundling	Kunder som leier inn utviklings- og ledelseskompetanse, leier gjerne også inn designere. Her finnes det bundlingmuligheter for designselskapet Fryde. Liflig selger også Liflig Delivery Platform (LDP) som en teknisk plattform. Denne kan nok også kan bundles sammen med kompetanse på andre områder.	Vesentlig
Konkurransesynergier	Økt legitimitet ved å ha flere leveransemodeller, og ha design i tillegg til utviklere og teknologiledelse.	Vesentlig
Kompetansesynergier	Leveransemodellen til Liflig kan ligne på in-houseutvikling, som er etterspurt av enkelte potensielle ansatte.	Vesentlig

Tabell 10: Vesentlige elementer fra konsernanalyse av Capra Group-konsernet. Fullstendig konsernanalyse finnes i tillegg C

4.3.2 Felles funksjoner i konsernet

Som en del av etableringen av konsernet, ble det besluttet at noen funksjoner skulle være delt mellom selskapene i konsernet. Dette med hensikt å: (1) Gi lavere total kostnad for funksjoner som flere selskap trenger (2) Samle kompetanse .

I intervju for denne oppgaven trekker daglig leder i Capra Consulting frem følgende områder som felles for de tre selskapene: (1) Fagarrangementer (2) Sosiale arrangementer (3) Økonomi (4) Markedsføring og branding (5) Senior- og studentrekruttering (6) Salg. La oss gå nærmere inn på hver av disse.

Fagarrangementer, daglig leder beskriver dette slik: «Jeg tror det er masse synergier i det faglige, fordi vi er sett såpass tett knytta i teknologi og tilnærming til å løse problemer.» Det er ingen indikatorer på at noen opplever felles fagarrangementer problematisk.

Sosiale arrangementer, som vil si at det som arrangeres er åpent for alle ansatte i konsernet. Her er det heller ingen som opplever dette som problematisk, utover at det pekes på at om det vil være mange ukjente mennesker på kontoret til en hver tid så vil det være kjedelig. Dette ble også beskrevet i avsnitt 4.2.

Økonomi, som vil si at de som er fulltids ansatt innen dette fagområdet benyttes av alle selskap i konsernet. På dette området er det ingen av datakildene som indikerer friksjon.

Markedsføring og branding, hvor daglig leder sier «Det er noen funksjoner som vi rett og slett bare kan dele, som økonomifunksjonen og marked. Markedsføring er dyrt. Det kan være fint å dele på det.» Det poengteres dog at det ikke finnes en merkevarearkitektur, og at hvordan man skal markedsføre seg har vært grunnlag for diskusjon mellom de daglige lederne i selskapene.

Seniorrekruttering, som opplevdes fra daglig leder i Consulting som svært vellykket den tid det har vært en som har jobbet fulltid med det. Han legger til «noen mener det går litt sakte og litt vanskelig å rekruttere til Liflig. Vi er ute etter mye av de samme folka.» Det er ikke noe i dataene som indikerer at dette er et friksjonsområde ellers.

Studentrekruttering, hvor det er et team bestående av noen konsulenter og faste som sørger for all rekruttering av studenter. Disse fordeles så mellom Consulting og Liflig. Her oppleves det friksjon. Daglig leder i Consulting undres «Men det burde også kunne være mulig å få det til på en god måte i studentrekrutteringen, men der har man ikke helt fått det til.» En yngre ansatt som har vært med i det aktuelle teamet, mener at det kun «går rundt» fordi en person på teamet kommer fra Liflig. Det oppleves tilfeldig at en fra Liflig er med, og sårbart at det som gjelder Liflig må inntre vedkommende. Det reduserer også opplevd autonomi for teamet som helhet. Samme person mener også at det er forskjell i typen profiler man ser etter, og at det er problematisk. Han sier: «(..) det tekniske kravet er kanskje litt det samme. Men det kan hende at det er forskjell i personlighetstypene vi ønsker til de forskjellige selskapene. Så når vi da fokuserer veldig på Consulting og tenker Consulting-first. Så skurrer det liksom for meg. Det er nesten sånn at Liflig burde gjort det selv, for det er et annet selskap med andre krav»

Salgsfunksjon har samarbeid på et utvalg områder. Liflig og Consulting har hver sin salgsfunksjon. Fryde gjør også salg selv, ved daglig leder. Her er det dog noe som også gjøres ved Consulting. CSO sier dog følgende: «Jeg opplever samarbeidet som ganske dårlig fra min side. Opplever at Fryde har en tilnærming om at <hei, vi betaler for en prosent av deres tid>, det flyr dårlig for denne gjengen her. For man har ingen incentiv for å gjøre den jobben. Hadde man vært klok som leder for Fryde, hadde man brukt en del tid på å sørge for at vi har lyst til å gjøre en god jobb for deg.»

Liflig gjør som nevnt eget salg, men det finnes samarbeidscaser mellom Consulting og Liflig. Disse er typisk at man selger et prosjekt, som passer inn i Liflig sin leveransemodell. Da kan det være at Liflig ikke har nok folk, og da vil Consulting kunne være med å bemanne. Dette mener CSO fungerer godt. Friksjonen ligger en opplevelse av å være konkurrenter om å skaffe mulige salg, og at man kjemper om å leverer det man selv har. «Liflig fungerer enda dårligere. Fordi, man er i bunn i bunn og grunn konkurrenter. Man leverer ikke det samme, men har lyst til å levere til de samme. Det er en kunde med, [med en viss teknologi], innenfor visse domener, i et visst geografisk område.»

Det er også verdt å merke seg at alle de overnevnte funksjonene fylles av både fast ansatte og konsulenter som kombinerer det med å være ute i oppdrag. En undersøkelse blant de ansatte i september 2022 (*Undersøkelse blant ansatte i Capra Group høsten 2022 (intern) 2022*), viste at mange er en del av team, og at disse leverer til det som da var to selskap i konsernet. Se figur 10 og figur 11 i tillegg E. Undersøkelsen viste også at av de som er med i «konsernteam» som leverer til flere selskap, opplever det som mer negativt enn positivt. Trenden er spesielt tydelig for de som er med i både team som leverer og ikke leverer til flere selskap, som vist i svarene i figur 13, gjengitt i tillegg E. Dersom man ser bort fra temamedlemskap, ser vi dog at de fleste ikke vet. Om man ser på snittscore per selskap, ser vi at de i Consulting opplever det som mest krevende. Se figur 12 i tillegg E.

Undersøkelser blant de involverte indikerer altså at det er friksjon når det kommer til å dele enkelte funksjoner. Konsernsjef mener selv at han har undervurdert i hvilken grad ansatte har sett den potensielle oppsiden i samarbeid og synergier. Han sier: «Når noen må gi fra seg noe, så blir det vanskelig med en gang. Jeg tar normalt sett en ganske naiv tilnærming til ting, og det er nok litt mindre velvillighet der, og litt mindre evne til å se synergier enn det jeg hadde håpet på. Jeg bruker mer tid der enn jeg trodde at jeg måtte.» Daglig leder i Consulting bemerker samtidig å savne en tilstedeværende eier som kan akseptere risikoen i avveininger mellom selskapenes behov, fortløpende.

4.3.3 Oppsummering

Det er vesentlig finansielle og operasjonelle synergier. De finansielle synergiene er i stor grad utnyttet. De operasjonelle er ikke fullt utnyttet. Analysen peker på følgende hindringer:

1. Det mangler en tydelig konsern- og merkevarestrategi , samt felles mål som selskapene samler seg om
2. Consulting mangler motivasjon til å utnytte synergien «dele tjenester», noe som kan sees i sammenheng med punkt 1
3. Selskapene i konsernet mangler evne/ressurser til å utnytte synergien bundling

4.4 Oppsummering av intern og ekstern analyse (SWOT)

Oppsummering av analysen kan sees på som en SWOT-analyse, som beskrevet i (Thompson mfl. 2022, s. 96-100). Her følger en slik oppsummering.

Styrker:

1. Relativt lite Consulting-selskap med høy grad av psykologisk trygghet
2. Et godt sosialt miljø, og arbeidsmiljø
3. Opplevd høyt faglig nivå på ansettelse
4. Lett for ansatte å involvere seg i områder de finner interessante
5. En kultur preget av stor åpenhet
6. Kompetanse innen både systemutvikling og design, som kan bundles ut i markedet
7. Ansatte opplever at oppdragene deres er utfordrende, og at de kan vokse i dem

Flere av disse styrkene harmonerer godt med hva kandidater etterspør, beskrevet i avsnitt 4.1.3.

Svakheter:

1. Mangler felles incentiver for salgssjapparat og rekruttering i konsernet
2. Svak oppfølging av konsulenter i oppdrag
3. Ingen felles visjon/retning for konsernet, i den forstand at en rød tråd for hva konsernet gjør ikke er gjort tydelig for ansatte som nå må utvikle et konsern

Muligheter:

1. Økende behov og etterspørsel etter digitale løsninger på makronivå, både politisk og sosiokulturelt
2. Økende muligheter i utnyttelse av teknologi, som i KI, i en opplevd økende takt for kunde
3. Høy etterspørsel etter IT-kompetanse, og tro på at flere IT-løsninger skal etableres

Trusler:

1. Økt pris på kapital hever terskel for investering i IT, og kan redusere muligheter

for oppdrag over tid

2. Økt konkurranse om kandidater, som følge av økt etterspørsel men liten økning i utdanningstakten
3. Mister tilgang på store rammeavtaler til fordel for større virksomheter

5 Diskusjon og valg av strategi

For å kunne besvare forskningsspørsmålet definert i avsnitt 1.1 må vi foreslå en tilnærming som gjør at (1) dagens forretningsområder (FOer) kan sameksistere med positive synergier, (2) og at nye selskap kan harmonere, på en måte som er klar og tydelig for dagens ansatte. Videre kan man vurdere mulige områder for en videre ekspansjon. Denne delen vil derfor diskutere funnene i analysen innenfor disse tre aspektene, og sette det i sammenheng med teorien som er lagt frem i avsnitt 2. I lys av funn og diskusjon, foreslår vi en strategi videre. Til slutt vil vi se på en overordnet tilnærming til implementasjon av den foreslåtte strategien.

5.1 Vurdering av konsernets synergier

Analysen i avsnitt 4.3 viser at vi har flere klare synergier som kan utnyttes: (1) Optimering av skatt, avgifter og valuta, (2) Balansere overskudd fra foretak med nye interessante muligheter, (3) Dele tjenester (4) Bundling. Synergier 1-2 er utnyttet. Synergi 3 er utnyttet, med varierende hell. Bundling er i liten grad forsøkt.

Hver av synergiene kan plasseres i modellen for utnyttelse av synergier i som er vist figur 2. Det er naturlig å anvende modellen på synergiene bundling og deling av tjenester, ettersom disse er rimelig klare men ikke fullt utnyttet, tross at kostbesparelse er klar. Av hindrene identifisert avsnitt 4 kjenner vi igjen mangdel motivasjon og evne i modellen. Det er er klart at man da bør «Tydeliggjøre konsernetes mulighet til å utnytte synergien».

Analysen avdekket at konsernsjef, etter hans eget skjønn, hadde en naiv tilnærming til at de ansatte ville se mulige synergier. Intervjue med for eksempel salg, pekte på manglende incentivmodeller. Det var heller ikke klart hva som var de felles målene for selskapet, og at det nok ikke eksisterte noe slikt. Vi så i avsnitt 2.3 at forskningen har pekt på at ledere har en tendens til å lete *for hardt* etter synergier, eller at man

ikke vurderer om selskap i et konsern passer sammen. I denne casen har vi heller sett at man har etablert virksomheter man *tror* kan passe med konsulentvirksomheten. Det fantes en tanke om *rød tråd*, så spørsmålet er på et vis adressert slik Campbell mfl. 1995 etterspør. Man har dog ikke utkrystallisert og kommunisert til ansatte i utstrakt grad. Det har tilsynelatende tenkt at alle vil se denne muligheten, og at ved å fasilitere samarbeid vil synergiene komme. Goold mfl. 1998 kaller det «parenting bias». Det kan også være at man ser tendenser til «oppsidebias», ved at de potensielle nedsidene for Consulting i liten grad har blitt utforsket i forkant av implementasjon. Det kan også finnes «ferdighetsbias», spesielt ved en stor tro på at ansatte selv oppsøker informasjon og kompetanse, slik at organisasjonen skal ha det den trenger. Dette er basert på at man har en multi-aktør organisering, som tilrettelegger for selvorganisering. Her kommer vi tilbake til hvorvidt mål og hensikt er tydelig utkrystallisert, og ikke minst kjøreregler for samarbeid i organisasjonen slik Ø. D. Fjeldstad mfl. 2012 etterspør.

Utover redusert kostnad, kan det være begrenset mulighet i synergien tjenstedeling over tid, med mindre konsernet klarer å skape komplementaritet i produktutvalget sitt. Dette kommer av at Tanriverdi mfl. 2005 viste at komplementaritet gir økt ytelse, ikke relatert kompetanse om produkt, kunder og ledelse.

Oppsummert er det helt klart at konsernet bør ha en tydeliggjort rød tråd for virksomhet, og at denne gjøres klar for ansatte. Videre bør man ha felles incentivmodeller, som for eksempel bonusmål på konsernnivå, eller ansatteierskap. Konsernet bør utforske hvordan man best kan selge tjenester samlet, på en måte som komplimenterer de forskjellige selskapene. En mulighet kan være hele team med utviklere og ledelse fra Consulting, designere fra Fryde og plattform fra Liflig.

5.2 Tilnærminger til ekspansjon

Konsernet har så langt blitt bygget på organisk vekst, samt noe samarbeid med andre virksomheter på salgssiden. Basert på teorien som er lagt frem i avsnitt 2.3 er det to øvrige muligheter for ekspansjon: Samarbeid og oppkjøp. Om man ser til eksternanalysen i avsnitt 4.1 er ikke Capra et altfor stort selskap i dag, dermed vil selskapene man kjøper være en del mindre. Verdien i et lite konsulentselskap vil

være ansatte, men disse må videre antagelig integreres i den virksomheten man har. Dette vil være kostbart. Videre rekruttering fremstår da som en bedre tilnærming, ettersom man allerede har denne evnen.

Samarbeid virker dog godt tilskudd til organisk vekst. Dette både fordi man alt gjør det på salgsområdet, og fordi det er lav risiko og investeringskostnad som beskrevet i tabell 2. Det foregår allerede et omfattende samarbeid med selskapet Knowit, når det gjelder større rammeavtaler som Capra ikke kan svare på alene. Knowit opererer også innen design, som er fagområdet til Fryde. Økt tilfang av oppdrag vil kunne gjøre selskapene enda mer attraktivt for kandidater, og bidra til økt organisk vekst. Det er dog ingen langsiktig løsning, fordi man antagelig ikke fritt får bygge komplimentære produkter selv. Spesielt Liffig vil man kunne se for seg kan bli krevende å få inn, ettersom de representerer en annen leveransemodell som en partner ikke nødvendigvis vil selge.

Videre identifiserte avsnitt 4.1.1 enkelte trender man kan vurdere å etablere nye FOer innenfor. Det er KI og juridisk rådgivning rundt bruk av teknologi. Dersom man skal gå inn i disse, bør man ha klart for seg hvordan man etablerer nye selskaper, og skaper synergier mellom selskapene. Dette diskuteres videre i avsnitt 5.4.

5.3 Tilnærming til eksisterende forretningsområder

Gitt at man skal ekspandere organisk og eventuelt med utvalgte samarbeid, vil man måtte ha en tydelig tilnærming til hvordan samspillet mellom eksisterende og nye FOer skal se ut. Overordnet kan man si at det finnes 4 tilnærminger:

1. Ikke gjøre noe
2. Fullstendig avkobling mellom FOer, slik at man ikke lenger deler tjenester men at det er frittstående selskap
3. Opprettholde fellesfunksjoner i Consulting, men gjøre det eksplisitt hva det er, og så samordne incentivmodeller
4. Legge konkrete funksjoner til morselskap fremfor at det ligger i FO Consulting, for at dette potensielt kan forenkle samkjøring av incentivmodeller

De to første tilnærmingene synes ikke å være så aktuelle, ettersom det er tydelig av

analysen at det både eksisterer utfordringer som bør håndteres, samt at det finnes en oppside i synergiene med å dele tjenester.

De to siste tilnærmingene dreier seg om det samme, nemlig å gjøre rammene for samarbeid og synergier mer eksplisitt. For avgjøre hvilken av de to man går for, må man vurdere hvorvidt det per nå er hensiktsmessig at felles funksjoner frikobles fullstendig fra Consulting-virksomheten. Intern analyse indikerer at det er en sterk kobling mellom de ansatte som jobber fulltid i denne typen funksjoner, og Consulting-miljøet. Videre utgjør konsulenter en betydelig del av de som jobber i fellesfunksjoner. Consulting vil nok fortsatt være den største konsumenten av denne typen tjenester fordi de er størst. Disse faktorene vil vanskeliggjøre en total flytting av funksjonene til et morselskap. Det gjør nok at alternativ 3 vil være den beste tilnærmingen, hvor sammenheng mellom selskap og felles incentiver blir avgjørende for at en strategi blir vellykket.

Hva er det eventuelt man må tydeliggjøre, og hvordan bør incentivmodeller se ut? Det er tydelig at det er flere aktuelle synergier men at enheter på ulike måter ikke er i stand til å se. Dette kan være fordi man vektlegger andre ting en konsernets inntjening. En incentivmodell kan dermed være så enkel som bonus basert på konsernmål, eller en løsning med ansatteierskap i konsernet.

5.4 Tilnærming til etablering av nye selskap

Diversifiseringen kommer av etablering av nye FOer. Hvordan skal konsernet tilrettelegge for dette? Konsernsjef mener at de har en styringsmodell som er basert på at man skaper rom for nye initiativer, og stort sett er hands off. Prinsippene om selvorganisering og en aktør-orientert modell ligger altså til grunn her. Man kan forsterke dette ved å tydeligere tilrettelegge for at nye FOer kan etableres av ansatte, og hva rammebetingelsene eventuelt vil være. Dersom en ansatt ønsker å starte en egen forretningsenhet innen KI, vil de ha svar på hvilke ting som de da må stå for, og eventuelt hva konsernet kan stille med. Ikke minst hvem som tar beslutningen om å sette i gang. Alle disse tingene er i dag uklart.

Utgangspunktet bør være å etablere en tydelig vei fra at man oppdager en mulighet, til at man kan gripe den. Det Leemann mfl. [2022](#) kaller det «sensing and seizing». Vi

ser av deres forskning vist i figur 1 at evnen «sensing» kan brytes opp i flere evner. Av disse kan man lett se at alle ansatte bør kunne «screening, recognizing, networking and experimenting». Derneft må man tilrettelegge for å gripe mulighetene, som evnen til å tilpasse forretningsmodeller. At det er dedikerte selskap i konsernet for ulike forretningsmodeller er et tegn på dette. Det mangler dog «structuring evaluation and decision-making». Dette gjør at veien til å for eksempel inngå partnerskap eller skaffe nye ressurser, som også er innenfor «seizing», kan bli lang for. Når virksmoheten skal omstille seg, det vil si utnytte synergier, må vi «re-structure, adjust processes and support functions». Dette må skje i Consulting, men under tydelig felles mål om konsernets beste. Når det er *nok* nye forretningsenheter, vil man måtte revurdere hvorvidt det er mer hensiktsmessig å samle fellesfunksjoner i et morselskap.

5.5 Strategiske valg

De foregående delene har indikert en strategi på flere områder. Oppsummert har strategiforslaget følgende elementer:

1. Fortsatt videre organisk vekst, med økt samarbeid på salgsområdet med selskaper man allerede jobber sammen med
2. Gjøre det som er felles for konsernets selskap i dag, styringsmodell og teknologinærhet, tydelig for alle ansatte
3. Identifisere komplementaritet mellom selskapenes produkter, og eksperimentere med bundling i salgsprosessen
4. Gjøre det eksplisitt hvilke team og områder som leverer til flere selskap, og tilby en tydeligere hjelp til å navigere dette utover dagens merkelapp som «konsernteam»
5. Sørge for at det er felles incentivmodeller for de ansatte i delte funksjoner, spesielt salgsarbeid. Dette kan for eksempel være ansatteierskap på konsernnivå.
6. Etablere en tydelig inngang for aktørene i organisasjonen til å etablere nye FOer, og hvordan prosessen for etablering ser ut

Sammen videreutvikler disse elementene dagens synergier, og styrker en dynamisk evne som mitigerer det at alle dagens konkurransefortrinn er midlertidige.

5.6 Implementasjon

Det første steget i en implementasjonsprosess, er å involvere relevante interessenter. I Capra Group er det 3 store og viktige grupper: Eierne, daglige ledere i de tre selskapene man har, og alle ansatte. Vi bør starte med involvering av de to første gruppene, ved å dele denne oppgaven, ha en gjennomgang av funn og åpent diskutere veien videre. Dette kan være i form av en eller flere fasiliterte arbeidsmøter. Denne oppgaven fungerer da som er utgangspunkt, også justerer vi sammen sluttresultatet. Således Deretter må man gjøre samme øvelse med alle ansatte. Dernest må vi sikre at team og ansatte har forstått og ønsker endringen, og tar seg tid til å gjennomføre. Dette blir også en del av videre implementasjon. Overordnet kan den se slik ut:

1. Lage en beskrivelse av hva konsernet er, og dele denne på samlinger med alle ansatte, med kandidater og med eventuelle kunder.
2. Gjøre spilleregler for konsernteam tydelige, gjennom arbeidsmøter med de aktuelle teamene
3. Implementere ny incentivmodell og/eller eierskapsmulighet
4. Jobbe med salg for å øke samarbeidet med Knowit, og eventuelt identifisere flere mulige partnere
5. Etablere en felles fremgangsmåte for hvordan man som ansatt går frem dersom man har identifisert en ny mulighet. Den må gi svar på hvor man skal henvende seg, med hvilken informasjon, og hvordan en videre håndtering kan se ut.

6 Konklusjon

Denne oppgaven har forsøkt å svare på problemstillingen som definert i avsnitt 1.1: «Hvordan kan et konsultentselskap strategisk diversifisere virksomheten sin, på en måte som skaper synergier med den eksisterende konsulentvirksomheten?» Hvordan har den blitt besvart? Som beskrevet i avsnitt 5 kan en konsulentvirksomhet diversifisere ved å sørge for at man kostnadseffektivt deler ressurser med nye selskaper, og den eksisterende. Den dynamiske evnen stimuleres ved å ha en enkel og tydelig vei til å starte nye forretningsområder. Selskapene samkjører seg og for maksimal utnyttelse ved å ha incentiver som bidrar til kombinert verdiskapning for de ansatte i de felles tjenestene. Forutsetningen er tydelige konsernmål, og at man unngår

«parenting bias». Nå helt til slutt vil se på mangler ved studien i avsnitt 6.1. I avsnitt 6.2 ser vi på videre forskning som bør gjøres, basert på denne studien.

6.1 Studiets begrensninger

Studiet har noen åpenbare begrensninger, som stort sett kan kobles til avgrensning i tid og kapasitet. Et utvalg av begrensninger er:

1. Begrenset med primærdata og intervjuer, spesifikt mangler det intervjuer av daglig ledere i de øvrige selskap i konsernet, ansatte i samtlige selskap, samt flere fulltidsansatte i de delte funksjonene.
2. Begrenset med spørsmål knyttet til dagens dynamisk evne
3. Begrenset analyse av de etablerte nye selskapene, og læring fra disse
4. Begrenset med kostnadsberegninger
5. Konkurrenter er ikke vurdert i strategiske grupper
6. Problemstillingen er knyttet til konsulentvirksomheter generelt, men casen dreier seg om et selskap i spesifikk bransje og størrelse. Det begrenser anvendelsen av resultatene.

6.2 Videre forskning

Denne studien har sett nærmere på en konsulentvirksomhet med rundt 100 ansatte, og hvordan den kan ekspandere. I teoridelen utforsket vi psykologisk trygghet og tillitt. Et område det var manglende forskning på, var sammenhengen mellom antallet ansatte, gruppestørrelse og denne tryggheten. Intern analyse peker på at det er en høy grad av dette, og at mange mener at det finnes en sammenheng. Det er altså uklart av forskning om denne sammenhengen stemmer. Det er et område man bør utforske videre.

Dersom virksomheten fortsetter ekspansjonen, vil potensielt konsulentvirksomheten være mindre enn konsernet, som følge av at de har en begrensning i antallet ansatte. Det vil da være interessant å utforske hvordan man kan løse funksjonsdelingen i fremtiden, og hvordan overgangen kan se ut. Hva er den beste måten å gjennomføre samling av funksjoner i et morselskap, og når er rett tidspunkt? Det vil være relevant og interessant for flere virksomheter, som i dag står i en lignende omstilling.

Referanser

- Anne Sliper Midling (jul. 2022). *Høye karakterkrav og godt kvalifiserte studenter på de fleste av studiene ved NTNU*. URL: <https://www.ntnu.no/nyheter/hoye-karakterkrav-og-godt-kvalifiserte-studenter-pa-de-fleste-av-studiene-ved-ntnu/> (sjekket 20. mar. 2023).
- Barreto, Ilídio (2010). «Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future». eng. I: *Journal of Management* 36.1. Place: Los Angeles, CA Publisher: SAGE Publications, s. 256–280. ISSN: 0149-2063.
- Bechtel, Danielle (nov. 2021). *What is lift and shift cloud migration?* URL: <https://acloudguru.com/blog/business/what-is-lift-and-shift-cloud-migration> (sjekket 13. apr. 2023).
- Campbell, Andrew, Michael Goold og Marcus Alexander (1995). «Corporate strategy: the quest for parenting advantage». eng. I: *Harvard business review* 73.2. Place: Boston Publisher: Harvard Business School Press, s. 120–132. ISSN: 0017-8012.
- Cecilie Storbråten Gjendem (apr. 2015). «– IT-studentene blir headhundet før de rekker å starte gründervirksomhet». I: *E24*. URL: <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/Xg9grx/it-studentene-bli-headhundet-foer-de-rekker-aa-starte-grundervirksomhet>.
- Cloud Computing strategy for Norway* (jun. 2016). URL: <https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/cloud-computing-strategy-for-norway/id2484403/> (sjekket 4. apr. 2023).
- Digdir: Bli kjent med digitaliseringsstrategien* (udatert). URL: <https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/bli-kjent-med-digitaliseringsstrategien/2847>.
- Digitalisering i offentlig sektor* (jan. 2021). URL: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitalisering-i-offentlig-sektor/id2830849/>.
- Education, IBM Cloud (sep. 2023). *Why Green Coding is a Powerful Catalyst for Sustainability Initiatives*. URL: <https://www.ibm.com/cloud/blog/green-coding> (sjekket 4. apr. 2023).
- Ege, Aslak (2021). *Oppsummering av funn fra EVP-undersøkelsen blant erfarne konsulenter (intern)*.

-
- Eisenhardt, Kathleen M. og Jeffrey A. Martin (2000). «Dynamic capabilities: what are they?» eng. I: *Strategic management journal* 21.10-11. Place: Chichester, UK Publisher: John Wiley & Sons, Ltd, s. 1105–1121. ISSN: 0143-2095.
- Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025 (jun. 2019). Tekn. rapp. Den norske regjeringen. URL: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/> (sjekket 31. mar. 2023).
- Erfaringsrapport om handlingsplanen 2020 (mai 2021). Tekn. rapp. Digitaliseringsdirektoratet. URL: <https://www.digdir.no/handlingsplanen/erfaringsrapport-om-handlingsplanen-2020/2843> (sjekket 4. apr. 2023).
- Erland Skogli og Lars Hallvard Lind (feb. 2021). *Verdien av gode råd – et karglegging av rådgivernæringen og dens betydning i Norge*. Tekn. rapp. 15/2021. Menon Economics, s. 55. URL: <https://www.abelia.no/contentassets/1a1709ff1cc04e93a7ef8235121c37ca/verdien-av-gode-rad---radgivernaringens-verdiskaping-i-norge.pdf>.
- Fjeldstad og Lunnan (2023). *Strategi*. nob. 3. utg. Edition: Utgave 3. Place: Bergen. Fagbokforlaget. ISBN: 978-82-450-3410-3.
- Fjeldstad, Øystein D. mfl. (2012). «The architecture of collaboration». eng. I: *Strategic management journal* 33.6. Place: Chichester, UK Publisher: John Wiley & Sons, Ltd, s. 734–750. ISSN: 0143-2095.
- G. Kristoffersen, Morten (jan. 2023). *Oppsummering av exit-intervjuer blant ansatte som sluttet i 2022 (internt)*.
- Gewirtz, David (mar. 2023). «The future of cloud computing, from hybrid to edge to AI-powered». I: *ZDNET*. URL: <https://www.zdnet.com/article/the-future-of-cloud-computing-from-hybrid-to-edge-to-ai-powered/> (sjekket 4. apr. 2023).
- Goold, M og A Campbell (1998). «Desperately seeking synergy». eng. I: *Harvard business review* 76.5. Place: United States Publisher: Harvard Business Review, s. 130–188. ISSN: 0017-8012.
- Hovland, Lennart (jan. 2023). *Slik kan du stille grønne krav ved anskaffelse av skytjenester*. URL: <https://www.anbud365.no/bransjer/it-teknologi/slik-kan-du-stille-gronne-krav-ved-anskaffelse-av-skytjenester/> (sjekket 4. apr. 2023).
- Hundhammer, Anders og Haakon Lunden Berli (2020). «Lønnsomhet i den norske IT- konsulentbransjen». I: URL: <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2678751/masterthesis.pdf>.

-
- IT i Praksis 2022* (2023). Tekn. rapp. Digitaliseringsdirektoratet. URL: <https://www.digdir.no/felleslosninger/bruken-av-felleslosninger-oket-det-gjor-ogsaa-forventningene/3839> (sjekket 4. apr. 2023).
- Jordheim, Hans M. (nov. 2022). «Oda sier opp ansatte for å hente milliardbeløp». I: URL: <https://e24.no/naeringsliv/i/Q7MjKP/oda-sier-opp-ansatte-for-aa-hente-milliardbeloep> (sjekket 31. mar. 2023).
- Lacy, Peter (sep. 2020). *The green behind the cloud*. URL: <https://www.accenture.com/no-en/insights/strategy/green-behind-cloud> (sjekket 4. apr. 2023).
- Lange, B. K. og A. H. Gausdal (2020). «Hvordan påvirker tillit og psykologisk trygghet implementering av radikale endringer? En casestudie av digital tjenesteteknologi.» I: *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk, Kap. 10, 257–277. URL: <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch10>.
- Lavi, Hessam (apr. 2022). *Measuring greenhouse gas emissions in data centres: the environmental impact of cloud computing*. URL: <https://www.climatiq.io/blog/measure-greenhouse-gas-emissions-carbon-data-centres-cloud-computing> (sjekket 20. mai 2023).
- Leemann, Niklaus og Dominik K Kanbach (2022). «Toward a taxonomy of dynamic capabilities – a systematic literature review». eng. I: *Management research review* 45.4. Publisher: Emerald Publishing Limited, s. 486–501. ISSN: 2040-8269.
- Lionel Sujay, Valishery (feb. 2023). *Cloud infrastructure services vendor market share worldwide from 4th quarter 2017 to 4th quarter 2022*. Tekn. rapp. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/967365/worldwide-cloud-infrastructure-services-market-share-vendor/> (sjekket 4. apr. 2023).
- «NHO: Dystre forventninger til økonomien kan påvirke utviklingen» (des. 2022). I: *E24*. URL: <https://e24.no/naeringsliv/i/0QvW0g/nho-dystre-forventninger-til-oekonomien-kan-paavirke-utviklingen> (sjekket 19. mai 2023).
- Norges behov for IKT-kompetanse* (jan. 2021). Tekn. rapp. Samfunnsøkonomisk Analyse AS. URL: <https://ikt-norge.no/bransjeinnsikt/siste-rapporter/norges-behov-for-ikt-kompetanse/>.
- Oates, B.J. (2006). *Researching Information Systems and Computing*. 1. utg.
- Organisasjonskart over team i Capra Consulting (internt)* (mar. 2023).
-

-
- Schrems II: Slik håndterer din bedrift de nye kravene* (nov. 2021). URL: <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/schrems-ii-overfore-personopplysninger-til-usa-uten-a-bryte-loven.html> (sjekket 4. apr. 2023).
- SpareBank1 Markets- IT Consultancy Weekly* (mar. 2023). Tekn. rapp. SpareBank1 Markets, s. 87.
- Stine Andreassen (mar. 2023). «7 ting som tiltrekker utviklere – utover lønn». I: *Kode24.no*. URL: <https://www.kode24.no/artikkel/7-ting-som-tiltrekker-utviklere-utover-lonn/78772753>.
- Strategiske valg for Capra Consulting (internt)* (2023).
- Svorstøl (nov. 2023). *Slik reorganiserer vi Capra*. URL: <https://www.capraconsulting.no/blogg/slik-reorganiserer-vi-capra> (sjekket 19. mai 2023).
- Tangen, Erik (jun. 2022). «Inflasjonsfrykt får næringslivet til å droppe investeringer og lån». I: *E24*. URL: <https://e24.no/naeringsliv/i/7drVAw/inflasjonsfrykt-faar-naeringslivet-til-aa-droppe-investeringer-og-laan>.
- Tanriverdi, Hüseyin og N. Venkatraman (2005). «Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms». eng. I: *Strategic management journal* 26.2. Place: Chichester, UK Publisher: John Wiley & Sons, Ltd, s. 97–119. ISSN: 0143-2095.
- Teece, David J. (2007). «Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance». eng. I: *Strategic management journal* 28.13. Place: Chichester, UK Publisher: John Wiley & Sons, Ltd, s. 1319–1350. ISSN: 0143-2095.
- Teece, David J., Gary Pisano og Amy Shuen (1997). «Dynamic capabilities and strategic management». eng. I: *Strategic management journal* 18.7. Place: Chichester, UK Publisher: John Wiley & Sons, Ltd, s. 509–533. ISSN: 0143-2095.
- Thompson mfl. (2022). *Crafting & executing strategy : the quest for competitive advantage : concepts and cases*. eng. Edition: 23rd edition, International Student Edition. ISBN: 9781265028244.
- Umatrikuleringsundersøkelsen* (2022). Tekn. rapp. 3. Abakus linjeforening, s. 26. URL: <https://abakus.no/articles/428> (sjekket 20. mar. 2023).
- Undersøkelse blant ansatte i Capra Group høsten 2022 (intern)* (sep. 2022). Tekn. rapp. Oslo: Capra Group.
-

Winter, Sidney G. (2003). «Understanding dynamic capabilities». eng. I: *Strategic management journal* 24.10. Place: Chichester, UK Publisher: John Wiley & Sons, Ltd, s. 991–995. ISSN: 0143-2095.

Wohlgemuth, Veit mfl. (2019). «Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control». eng. I: *European management journal* 37.6. Place: Oxford Publisher: Elsevier Ltd, s. 760–771. ISSN: 0263-2373.

Ordbok

broker En aktør som arrangerer transaksjon mellom kjøper og selger, på norsk gjerne kalt *megler*. I denne sammenhengen er det snakk om viderefremføring av konsulentoppdrag. Begrepet *broker* brukes fremfor *megler* om dette i konsulentbransjen.. 30

cloud-first En tilnærming til systemutvikling hvor man designer systemet for å kjøre på skytjenester fra start.. 17

green coding Det å programmere med hensikt å minimere CO2-avtrykket til koden, ved å skrive kode som er så effektiv som mulig.. 17

lift and shift En tilnærming til migrering av IT-løsninger til en skyleverandør, hvor man tar systemene som de er kjørende på lokale datasenter og flytter dem til skyleverandøren. Dette gir typisk færre av de vanlige besparelsene en skymigrasjon kan gi, men gir økt fleksibilitet. (Bechtel [2021](#)). 17

Forkortelser

AWS Amazon Web Services. 17

BUKL Bistand Under Kundens Ledelse. 2, 3, 23

CSO Chief Sales Officer. iv, 12, 13, 26, 27, 29, 35, 53

DC Dynamisk Kapabilitet. v, 7

ENK Enkeltmannsforetak. 22, 23

EVP Employee Value Proposition. vi, 27, 28

FO forretningsområde. 38, 40–42

GCP Google Cloud Platform. 17

GDPR General Data Protection Regulation. 17

IKT informasjons- og kommunikasjonsteknologi. v, 17–19

KI Kunstig Intelligens. 16, 37, 40, 41

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. 21

SSB Statistisk Sentralbyrå. 19

YAPI Young Professional Attraction Index. 19

Appendiks

A Melding sendt til mulige intervjuobjekter

«Heisann!

Jeg tar noe videreutdanning på BI, og i den anledning må jeg også skrive en oppgave. Modulen jeg tar nå er strategisk ledelse”, og oppgaven dreier seg om samspillet mellom de tre selskapene i gruppen og hvordan selskapene sammen kan få en større diversifisering, uten at det går på bekostning av de ansatte.

Av hensyn til oppgaven trenger jeg litt bredde i hvem jeg spør, både folk i og utenfor team og med litt ulik fartstid i selskapet og i bransjen.

Kunne du avse inntil 30 minutter til et kort semi-strukturert intervju ila de neste to ukene?»

B Intervjuguider

A Introduksjon til intervjuer

Før intervjuene starter, introduseres det slik:

«Jeg tar en videreutdanning på BI, og i den anledning må jeg også skrive en oppgave. Modulen jeg tar nå er strategisk ledelse”, og oppgaven dreier seg om samspillet mellom de tre selskapene i gruppen og hvordan selskapene sammen kan få en større diversifisering, uten at det går på bekostning av de ansatte.

Av hensyn til oppgaven trenger jeg litt bredde i hvem jeg spør, både folk i og utenfor team og med litt ulik fartstid i selskapet og i bransjen.

Intervjuet er semi-strukturert, og vil dreie seg om deg og din rolle i selskapet, hvordan du opplever den psykologiske tryggheten og hvordan du opplever samspillet med de to andre selskapene i gruppen. At det er semi-strukturert betyr at jeg har noen spørsmål som utgangspunkt, men vil kunne stille ekstra spørsmål for å belyse tema ytterligere.

Etter intervjuene vil jeg transkribere de. Da bruker jeg et verktøy som heter Trint til hjelp. Det lagrer data i USA. Når transkriberingen er ferdig sletter jeg all data og sender deg den transkriberte versjonen, så du kan legge til eller fjerne informasjon om du ønsker. Dernest vil jeg analysere alle transkriberte intervjuer og bruke dette i analysen min videre.

Har du noen spørsmål?

Er det nå greit at jeg begynner å ta opp?»

B Intervjuguide for ansatte

1. Navn, rolle og tid i Capra?
2. Er du med i team? Hvilke?

-
3. Hvilke faktorer er viktig for at du jobber i Capra Consulting?
 4. Hvilken betydning har tallet på antall ansatte i Consulting for deg?
 5. Hvordan opplever du rommet for å si det du mener, og ta opp problemer, i Capra? Opplever du at det har vært noen endring?
 6. Hvordan opplever du samarbeidet med selskapene Liffig og Fryde?
 7. Noe du ønsker å legge til, som du føler du ikke har fått sagt?

C Intervjuguide for konsernsjef

1. Navn, rolle og tid i Capra?
2. Er du med i team? Hvilke?
3. Hva var bakgrunnen og mål for etableringen av først Liffig, og senere et konsern?
4. Hvorfor startet dere selskapet Fryde?
5. Hvordan mener du de tre selskapene passer sammen?
6. Hvilke egenskaper ønsker dere at konsernet skal ha?
7. Hvordan opplever du som konsernsjef og styreleder samspillet mellom de tre selskapene?
8. Noe du ønsker å legge til, som du føler du ikke har fått sagt?

D Intervjuguide for daglig leder

Daglig leder ble stilt alle spørsmål som stilles til ansatte. I tillegg ble følgende spørsmål brukt:

1. Hvilke selskaper mener du er våre konkurrenter? Hvilke faktorer opplever du er viktig for om en kunde velger Capra Consulting som leverandør?
2. Hvordan følges konsulenter opp i oppdrag, og hvordan sikrer vi at kunden er fornøyd?
3. Hva gjør Capra Consulting for å sikre at konsulentene har kompetansen de trenger i et oppdrag?
4. Hvordan fungerer samarbeidet mellom de tre selskapene i gruppen?

E Intervjuguide for Chief Sales Officer (CSO)

CSO ble stilt alle spørsmål som stilles til ansatte. I tillegg ble følgende spørsmål brukt:

1. Hvem er våre største kunder?
2. Hvilke selskaper mener du vi konkurrerer med om oppdrag?
3. Hvilke faktorer opplever du er viktig for om en kunde velger Capra Consulting som leverandør?
4. Hva er vanligvis viktig når dere velger konsulenter som skal plasseres i et oppdrag?
5. Hvordan følges konsulenter opp i oppdrag, og hvordan sikrer vi at kunden er fornøyd?
6. Hvordan opplever du samarbeidet med Fryde/Liflig?

C Fullstendig konsernanalyse

Her følger hele konsernanalysen som ligger til grunn for arbeid i avsnitt 4.3. I hoveddelen er kun de vesentlige elementene med.

Element	Analyse	Vurdering
Markedsrisiko	Alle selskapene i konsernet har digitalisering som arbeidsområde, men har ulik forretningsmodell og/eller ulik kompetanse.	Uvesentlig
Optimere skatt, avgifter og valuta	Det er besparelser ved at tap i nye selskaper reduserer skatt for konsernet, og at det totale resultatet enklere kan reinvesteres.	Vesentlig
Interne investeringer	Kunnskap om Consulting-markedet kan påvirke graden av investering i Liflig	Uvesentlig
Balansere overskudd fra foretak med nye interessante muligheter	Fryde og Liflig har lavere margin enn Consulting, og konsernstrukturen forenkler investeringen i disse nye selskapene.	Vesentlig

Tabell 11: Finansielle synergier i Capra Group-konsernet

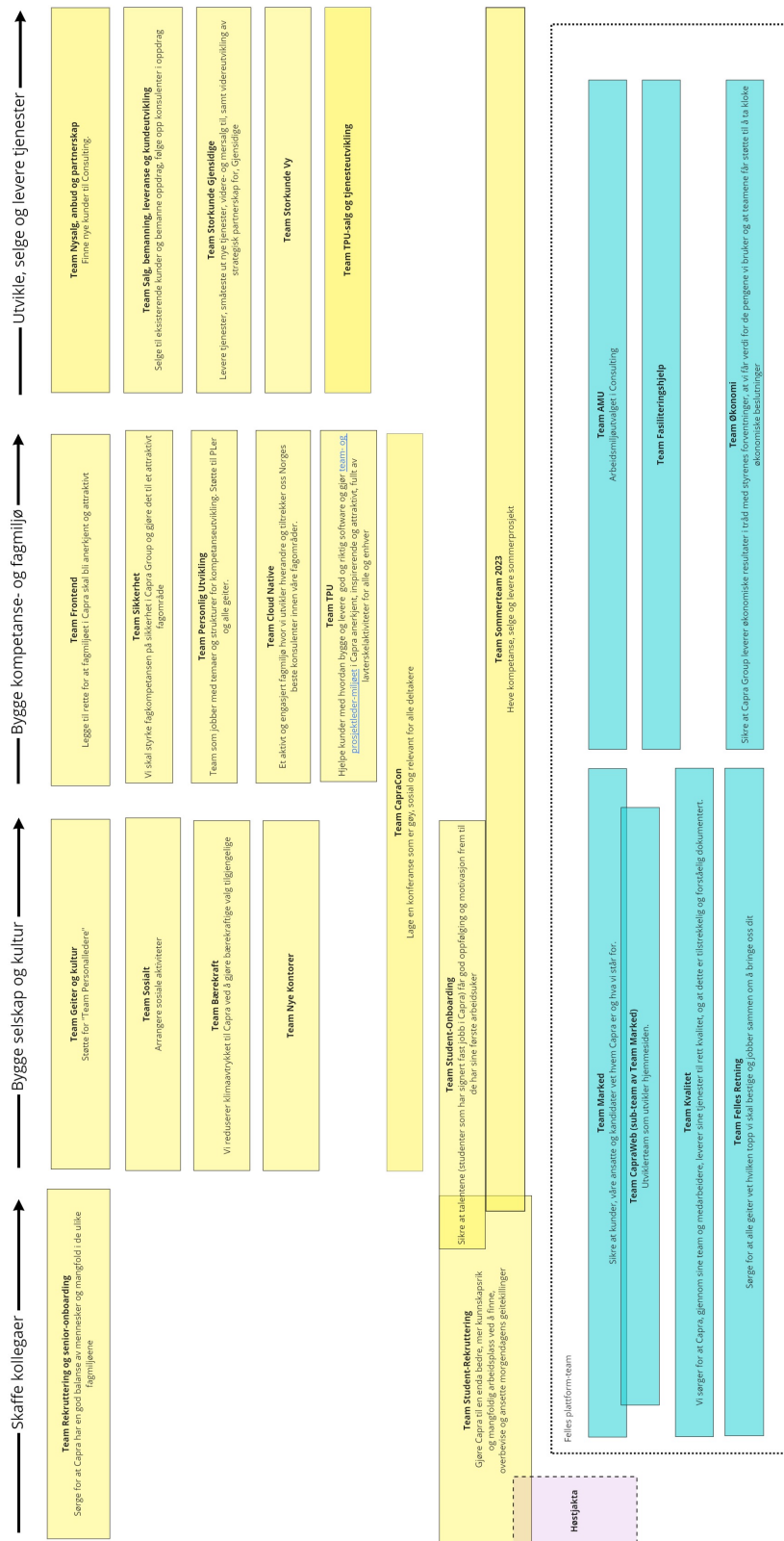
Element	Analyse	Vurdering
Dele tjenester	Det er aktuelt å dele: Økonomi, salg, rekruttering og ledelsesfilosofi. Consulting har hittil utført disse funksjonene med dedikerte ansatte, kombinert med egne konsulenter som gjør det i tillegg til oppdrag. Verdiforslaget ovenfor konsulentene i Consulting har vært å utvikle kompetanse på nye områder (som salg og rekruttering), og være med å bygge egen arbeidsplass. Utfordringen i å dele disse tjenestene, er at konsulentene ikke kjenner samme relevans om de skal være med å levere til flere selskap. Det kan bety at man må ansette flere dedikerte ansatte i disse funksjonene. Den tid det er felles funksjoner blir prioritering og tidsbruk også vanskelig å få til. Tilsynelatende er målene for hvert selskap ikke forente.	Vesentlig
Vertikal integrasjon	Det finnes ingen muligheter for vertikal integrasjon mellom disse selskapene. Ingen leverer produkter, som de andre selskapene bygger foredler eller videreutvikler.	Uvesentlig
Bundling	Kunder som leier inn utviklings- og ledelseskompetanse, leier gjerne også inn designere. Her finnes det bundlingmuligheter for designselskapet Fryde. Liflig selger også Liflig Delivery Platform (LDP) som en teknisk plattform. Denne kan nok også kan bundles sammen med kompetanse på andre områder.	Vesentlig
Kjernekompetanse	Liflig og Consulting har samme teknologi til grunn i dag, men kan velge å gå ulike veier. Da reduseres dette overlappet i kjernekompetanse. Det skjer allerede i dag, ved at Liflig fokuserer kun på en skyleverandør, mens Consulting utvikler kompetanse på flere.	Uvesentlig

Tabell 12: Operasjonelle synergier i Capra Group-konsernet

Element	Analyse	Vurdering
Konkurransesynergier	Økt legitimitet ved å ha flere leveransemodeller, og ha design i tillegg til utviklere og teknologiledelse.	Vesentlig
Kompetansesynergier	Leveransemodellen til Liflig kan ligne på in-houseutvikling, som er etterspurt av enkelte potensielle ansatte.	Vesentlig
Attraktivitetsavhengighet	Det er ikke noen attraktivitetsavhengighet innad mellom selskapene, utover hvordan prising i bransjen eventuelt kan la seg påvirke av hverandre.	Uvesentlig

Tabell 13: Komplementær, konkurranse og kompetansesynergier i Capra Group-konsernet

D Organisasjonskart for Capra Consulting

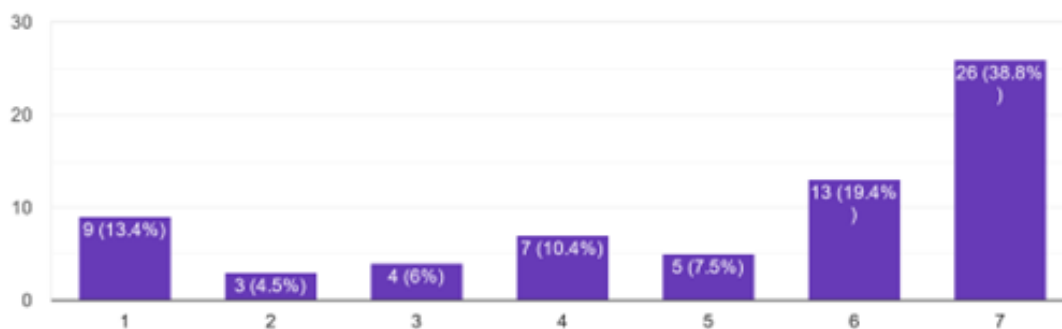


Figur 8: Organisasjonskartet til Capra Consulting, hentet ut mars 2023.

E Resultat fra interne undersøkelser om konsernet september 2022

Hvor viktig er det av vi i fremtiden beholder egenskapene du forbinder med "Vi skal bli 130-150 personer"?

67 responses



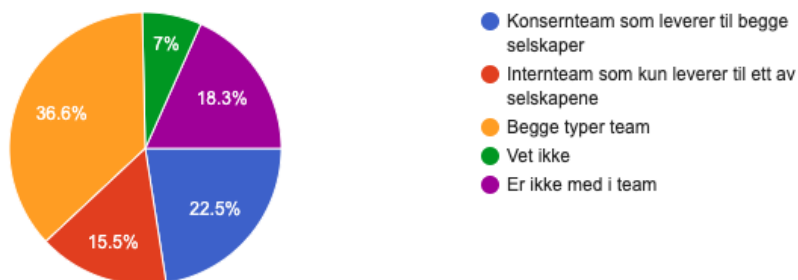
Figur 9: Svar fra ansatte på hvor viktig taket på 150 ansatte er for dem i fremtiden.

Team(et/ene) jeg er med i, er et:

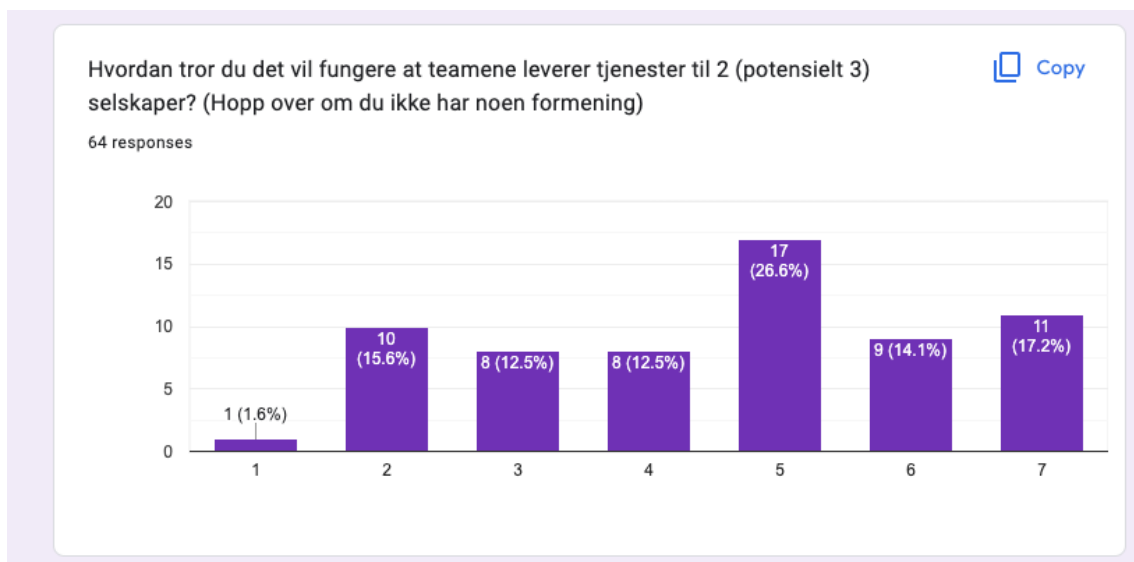
Copy

(Her regner vi ikke med HR-, produkt- eller kundeteam, som feks et team ute hos kunde eller FNF hos Liflig.)

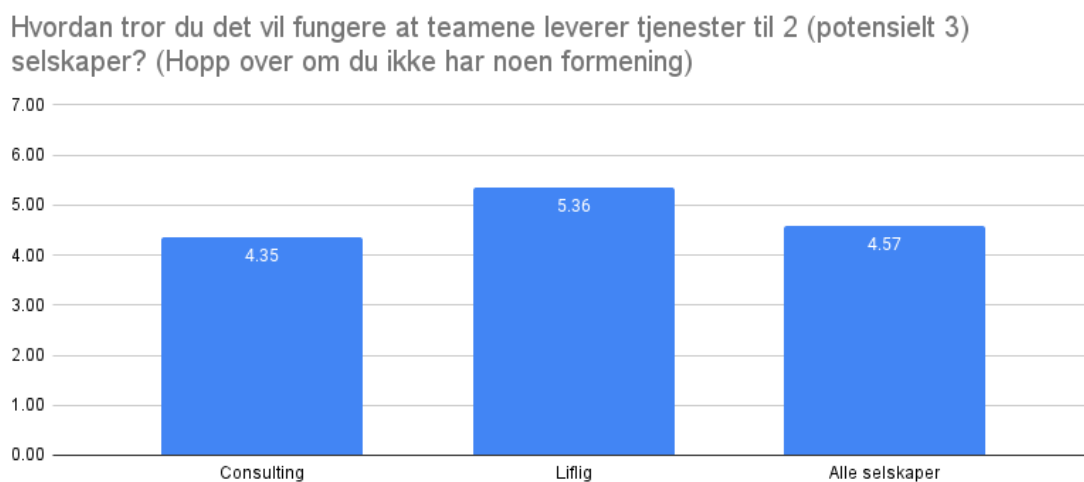
71 responses



Figur 10: Svar på undersøkelse blant ansatte i Capra september 2022, om hvilke type team de ansatte er medlem av.

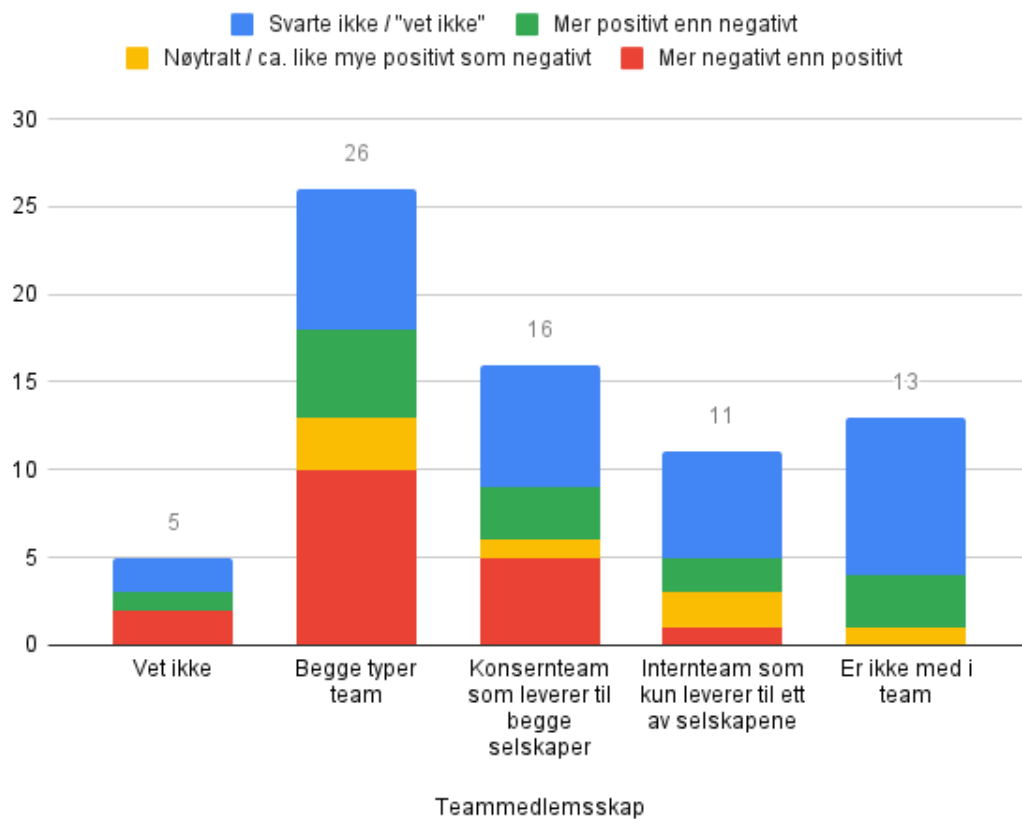


Figur 11: Svar på undersøkelse blant ansatte i Capra september 2022, om hvordan de tror det blir å levere til flere selskap i konsernet.



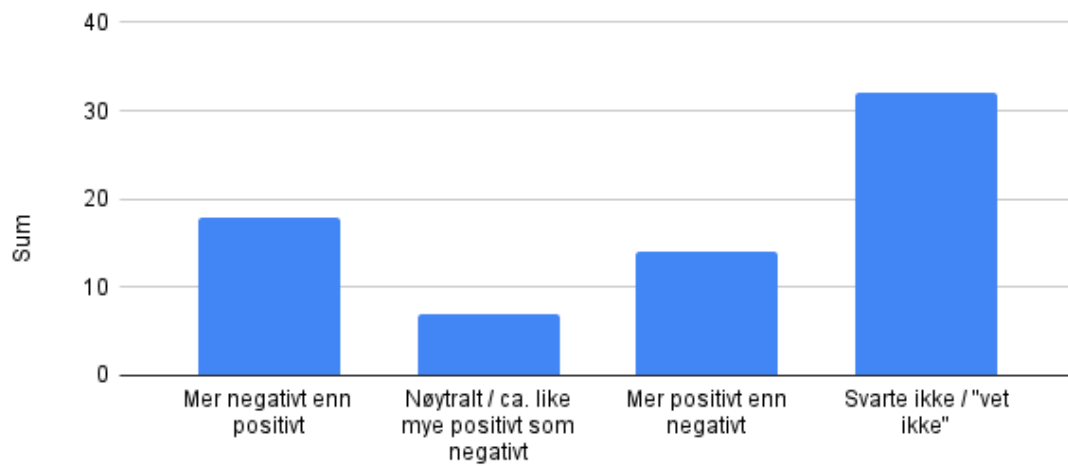
Figur 12: Undersøkelse blant alle ansatte i konsernet fra september 2022, om hvordan de mente det ville fungere å levere til flere selskap. Her vises snitt for selskapet man er ansatt i.

Basert på teammedlemsskap: Hvordan kan vi kategorisere beskrivelsene av samarbeidet på kryss av selskapene i dag?



Figur 13: Svar på undersøkelse blant ansatte i Capra september 2022, om hvordan man oppelver å levere til flere selskap i konsernet, sortert på medlemskap i team.

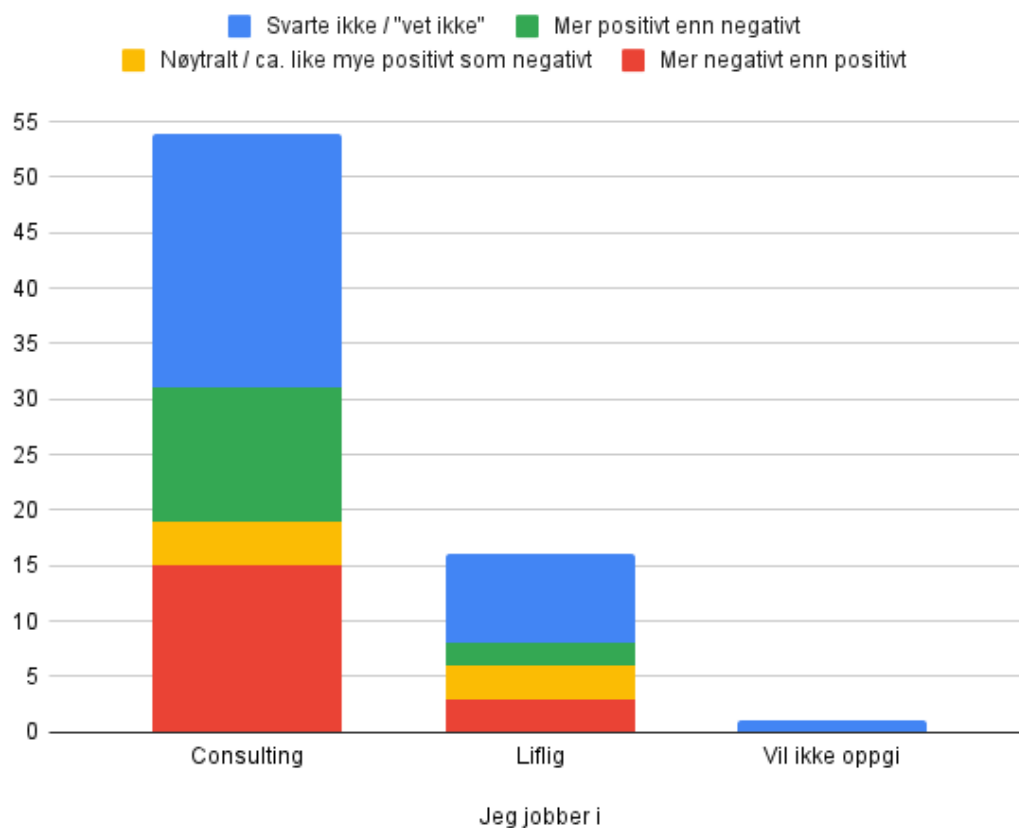
Totalt: Hvordan kan vi kategorisere beskrivelsene av samarbeidet på kryss av selskapene i dag?



Hvordan kan vi kategorisere beskrivelsene av samarbeidet på kryss av selskapene i dag?

Figur 14: Svar på undersøkelse blant ansatte i Capra september 2022, om hvordan de opplever samarbeid på kryss av selskapet i dag.

Per selskap: Hvordan kan vi kategorisere beskrivelsene av samarbeidet på kryss av selskapene i dag?



Figur 15: Svar på undersøkelse blant ansatte i Capra september 2022, om hvordan de tror det blir å levere til flere selskap i konsernet, sortert per selskap man er ansatt i.