

Silje Nilsen

Analyse av økonomiske og strategiske beslutninger i Iteama AS under Covid-19

Semesteroppgave i økonomisk styring

Semesteroppgave i økonomi og administrasjon

Veileder: Denis Becker

April 2021

Silje Nilsen

Analyse av økonomiske og strategiske beslutninger i Itema AS under Covid-19

Semesteroppgave i økonomisk styring

Semesteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Denis Becker

April 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for økonomi

NTNU Handelshøyskolen



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne oppgaven er en avsluttende semesteroppgave, en del av min bachelorgrad i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøgskolen i Trondheim. Oppgaven tilsvarer 7,5 studiepoeng. Oppgaven er i sin helhet skrevet av meg. Jeg går økonomisk styring som spesialiseringsretning. Oppgaven tar for seg noe av de fagområdene og teoriene jeg har lært i løpet av de tre siste årene av mitt studieløp.

Jeg har valgt å analysere et selskaps forvaltning av ressurser og deres økonomiske og strategiske beslutninger gjennom et år preget av koronapandemien. Selskapet jeg har skrevet om er Itema AS, et IT-konsulentselskap fra Trondheim. Jeg er selv ansatt i en 20% stilling i selskapet. Bakgrunnen til valg av tema og problemstilling er min interesse til å gå i dybden av hvilke faktorer som har hatt størst betydning for årsresultatet. Prosessen har vært lærerik og spennende, og selv om jeg på forhånd har hatt en viss innsikt i økonomisk ståsted og strategi har det vært spennende med et dypdykk i tall og refleksjoner i selskapet jeg jobber i.

Jeg vil rette en takk til veileder Denis Becker for råd og veiledning før- og underveis i skriveprosessen. Jeg vil også takke emneansvarlig Tor-Eirik Olsen for konstruktive tilbakemeldinger etter gjennomført muntlig presentasjon. Til slutt vil jeg takke daglig leder i Itema AS som takket ja til samarbeidet, og som har vært til svært god hjelp under prosessen med innhenting av data og for å ha stilt seg tilgjengelig for kontinuerlig dialog under prosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 2021.

Silje Nilsen

Sammendrag

Hele verden ble i løpet første kvartal 2020 snudd på hodet da covid-19 viruset satte sitt preg på næringslivets- og enkeltindividers hverdag. Regjeringen innførte strenge og inngripende tiltak, og mange ble økonomisk preget av pandemien. Ikke alle bransjer ble økonomisk rammet og Itema AS er et av selskapene som endte 2020 med et høyere årsresultat enn forventet. Denne oppgaven tar for seg hvilke faktorer som har påvirket Itemas høyeste årsresultat noen sinne.

Temaet for denne oppgaven er Itemas håndtering av koronaåret og hensikten er å belyse hvilke økonomiske og strategiske tiltak som har hatt betydning for årsresultatet som ble 2,6 millioner høyere enn forventet. Det teoretiske rammeverket gjør rede for teori som omhandler styringsverktøy, nøkkeltall, strategi , ledelse og organisasjonskultur.

Empiridelen redegjør for hvilke tiltak Itema iverksatte da koronapandemien brøt ut i Norge, hvilke verktøy som ble tatt i bruk og hva som var viktigst for Itema i en uforutsigbar tid. Medarbeidertilfredshet er viktig for Itema, og oppgaven belyser hvilke strategiske tiltak som ble iverksatt for å ivareta medarbeidertilfredsheten selv fra hjemmekontor.

Abstract

During the first trimester of 2020 the whole world was turned upside down when the covid-19 virus left its mark on both trade, industry and all human beings' everyday life. The government introduced strict and intrusive measures, and many were financially affected by the pandemic. Not all industries were financially affected and Itema AS is one of the companies that ended 2020 with a net profit higher than predicted. This thesis addresses the factors that have influenced Itemas ever highest net profit of the year.

The topic of this thesis is how Itema has handled this year marked by the pandemic. The purpose is to enlighten what financial and strategic decisions that have led to a net profit Kr. 2,6 million higher than predicted. The thesis explains theory of management systems, financial ratios, strategy, leadership and organizational culture.

The empirical chapter explains what measures Itema implemented when the pandemic broke out in Norway, which management systems were used and what was most important for Itema in an unpredictable time. Employee satisfaction is very important to Itema. This thesis explains the strategic measures implemented to maintain employees satisfaction even from their home offices.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Abstrack	Feil! Bokmerke er ikke definert.
1. Innledning	7
1.1 Oppgavens relevans for faget.....	7
1.2 Koronakrisens påvirkning på markedet.....	7
1.3 Presentasjon av problemstillingen.....	8
1.3.1 Presisering av begrep	8
1.4 Itema AS.....	9
1.4.1 Hvem er Itema?	9
1.4.2 Hva gjør Itema?	9
1.4.3 Hvordan jobber Itema?	9
1.5 Oppgavens videre struktur.....	10
2. Teori	11
2.1 Økonomisk kontroll og lønnsomhet.....	11
2.1.1 Styringsverktøy	11
2.1.2 Nøkkeltall og lønnsomhet	12
2.2 Strategi og ledelse.....	14
2.2.1 Strategi	14
2.2.2 Ledelse	15
2.2.3 Organisasjonskultur.....	16
3. Metode	19
3.1 Kvalitativ metode	19
3.2 Intervju, utvalg og intervjuguide.....	19
3.3 Litteratursøk.....	20
3.4 Datainnsamling interne dokument og medarbeiderundersøkelser.....	20
3.5 Validitet.....	21
3.6 Reliabilitet.....	21
4. Empiri og analyse	22
4.1 Lønnsomhet.....	22
4.1.1 Utarbeidelse av budsjett og prognose i Itema.....	22
4.1.2 Tiltakspakke	23
4.1.3 Omsetning Itema	24
4.1.4 Prognose versus faktiske tall	26
4.1.5 Medarbeidertilfredshet	27
4.2 Strategi.....	29
4.2.1 Itemas strategi	29
4.2.2 Ledelse i Itema	29
4.2.3 Organisasjonskultur.....	30
5. Konklusjon	33

5.1 Hvilke økonomiske faktorer har hatt størst betydning på resultatet?.....	33
5.2 På hvilken måte har styringsverktøyet vært nyttig?	33
5.3 Hvilken betydning har Itemas strategi og ledelse hatt for resultatet?.....	34
5.4 Avsluttende refleksjoner og forslag til videre forskning.....	34
6. Referanseliste.....	36
7.Vedlegg/ Appendix.....	39
7.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	39
7.2 Vedlegg 2 - Strategidokument Itema AS.....	40

Figur-, diagram- og tabelloversikt

Figuroversikt

Figur 1: Gjenskapelse av figur. Utvikling av organisasjonskultur.....	17
Figur 2: Prosess semesteroppgave.....	19
Figur 3: Gangen i prognoseutvikling (Hentet fra månedsmøtepresentasjon februar 2021, Itema AS)	22
Figur 4: Tekstmelding sendt fra styreleder til daglig leder april 2020. Hentet fra Nyhetsbrev 17.april 2020. Internt dokument	30

Diagramoversikt

Diagram 1: Oversikt over egen sykdom 2015-2020.....	25
Diagram 2: Oversikt timer velferdsfravær 2015-2020.....	25
Diagram 3: Oversikt timer kurs og konferanse 2015-2020.....	25
Diagram 4: Sammenliknet data fra medarbeiderundersøkelse V2020, H2020, V2021.....	27
Diagram 5: Sammenlikning data fra medarbeiderundersøkelse V2020 og V2021.....	28
Diagram 6: Utsnitt fra medarbeiderundersøkelsen høstsekundering H2020	28

Tabelloversikt

Tabell 1: Omsetningskalkyle.....	24
Tabell 2: Prognose Q1 versus virkelige tall 2020.....	26

1. Innledning

Innledningskapittelet inneholder oppgavens bakgrunn og relevans for faget. Videre presenteres selskapet oppgaven dreier seg om. Kapittelet redegjør for oppgavens tema og problemstilling, og oppgavens videre oppbygging.

1.1 Oppgavens relevans for faget

Min semesteroppgave handler om et selskaps økonomiske og strategiske beslutninger gjennom et år i et samfunn preget av usikkerhet. Økonomistyring dreier seg om hvordan en velger å forvalte tilgjengelige ressurser, og hvordan skape en funksjonell sammenheng i en organisasjon (Hoff og Helbæk, 2015). Denne oppgaven gir innsikt i hvordan selskapet har valgt å forvalte sine ressurser gjennom en uforutsigbar tid med bakgrunn i verdier og strategi, og med styringsverktøy som prognose og nøkkeltall som hjelpemiddel. Semesteroppgaven er derfor relevant for økonomistyringsfaget og aktuell da den omhandler en tid og kontekst hvor samfunnet er preget av økonomisk usikkerhet.

1.2 Koronakrisens påvirkning på markedet

Våren 2020 innførte Regjeringen strenge og inngripende tiltak. Tiltak som skulle begrense smittespredning og beskytte de mest sårbare i samfunnet.

Helse- og omsorgsminister Bent Høye sa i pressemeldingen den 12. mars at grepene vil oppleves som en belastning for mange, og vil få store konsekvenser i det norske samfunnet (Regjeringen b, 2020). Norge har i løpet av 2020 opplevd det kraftigste økonomiske tilbakeslaget i etterkrigstid (Regjeringen a, 2020).

I november 2020 var det 105% flere arbeidsledige enn november 2019 (SSB a, 2021). BNP for fastlands-Norge falt med 2,5 prosent fra 2019 til 2020, og bruttonasjonalinntekt falt 3 prosent. Det ble betalt inn 85,6 milliarder mindre skatt i 2020 enn i 2019, dette tilsvarer en nedgang på 9,1 prosent. Handelsoverskuddet for varer var det laveste i 2019 siden 80-tallet (SSB b, 2021) (SSB c, 2021).

Det har knapt gått et år siden Norge stengte ned den 12.mars 2020. De langsiktige konsekvensene for Norges økonomi er derfor fortsatt usikre. Men ut i fra statistikken nevnt over er det tydelig at Regjeringens tiltak har hatt store økonomiske konsekvenser for flere bransjer og bedrifter i Norge.

Den økonomiske nedgangen har imidlertid ikke rammet alle bransjer. Flere bedrifter har i 2020 opplevd en økonomisk vekst, deriblant Itema AS.

1.3 Presentasjon av problemstillingen

Problemstilling:

Til tross for koronapandemien fikk Itema i 2020 et årsresultat på Kr. 2.600.000 høyere enn prognosen viste i 01.01.2020. Hvorfor?

Temaet for oppgaven er Itemas håndtering av «koronaåret 2020», og hvilke faktorer som kan ha ført til det gode resultatet. For å svare på problemstillingen vil jeg svare på følgende underspørsmål:

1. Hvilke økonomiske faktorer har hatt størst påvirkning på resultatet?
2. På hvilken måte har styringsverktøyet vært nyttig?
3. Hvilken betydning har Itemas strategi og lederstil hatt for resultatet?

1.3.1 Presisering av begrep

1.3.1.1 Korona

Viruset SARS-Cov-2 forårsaker sykdommen covid-19, også kalt koronaviruset. Viruset ble identifisert i januar 2020, og kom til Norge mars 2020. Virusfamilien omfatter mange ulike virus som kan gi luftinfeksjon (Folkehelseinstituttet, 2020). Videre i oppgaven vil viruset bli omtalt som korona. Koronaåret betyr i denne oppgaven mars 2020 til desember 2020.

1.4 Itema AS

1.4.1 Hvem er Itema?

Itema er et IT-konsulentselskap fra Trondheim, og holder til i Lyngården på Moholt. Selskapet ble stiftet i år 2000 med 6 eiere. Itema har vokst siden da, og har i dag 32 ansatte og er fra 2019 100% ansatteid. Lederteamet i Itema består av daglig leder, salgssjef og utviklingsleder. Itemas kjerneverdier er engasjert, inkluderende og kunnskapsrik.

1.4.2 Hva gjør Itema?

Itema selger kompetanse for å lage eller videreutvikle applikasjoner og leverer utviklerkompetanse fortrinnsvis i kundens prosjekter. Selskapets kjernekompetanse er utvikling av applikasjoner og deres konsulenter har høy kompetanse innenfor de fleste utviklingspråk. Itema har levert konsulenter til blant annet Kongsberg digital, Tietoevery, Sticos, og Sintef Ocean.

1.4.3 Hvordan jobber Itema?

Itema har en ambisjon om å være i verdensklasse fra Trondheim og jobber for å tiltrekke seg de beste i feltet slik at kunden får best mulig kvalitet og effektivitet. Dette gjør at Itema kan tilby høy kodekvalitet og effektive utviklere som gir tilfredse kunder og høy lønnsomhet, da eksperter gir størst margin ved timesalg.

Itema er opptatt av å skape verdi og utvikling for ansatte, og på denne måten både skaffer og beholder de Trondheims beste konsulenter. Itema har et eget kurs- og konferansebudsjett og sikrer dermed muligheten til kontinuerlig utvikling hos konsulentene. Konsulenter er utstyrt med eget innkjøpsbudsjett som skal dekke nødvendig utstyr, lisenser og egenutvikling. Itemas fagråd tilrettelegger for felles faglig utvikling hver måned. Det arrangeres også felleskurs for ansatte og faghelg/hackathon hvert år.

Itema gjennomfører årlige medarbeiderundersøkelser og scorer høyt på trivsel. Selskapet vant Norges beste arbeidsplass i 2011 og 2013. De fire siste årene har Itema hatt et gjennomsnitt på over 96,5% på total tilfredshet i selskapet.

Konsulentoppdrag i Itema har en gjennomsnittslengde på 5-6 måneder. Konsulenter har ikke salgsansvar, og følges opp kontinuerlig i oppdraget. Oppdraget evalueres av konsulenten før nytt oppdrag. Itema prioriterer å matche konsulentens ønsker med mulig oppdrag og konsulenten kvalitetssikrer oppdraget før oppstart.

Itema har en familievennlig profil og en innholdsrik sosialkalender som inkluderer aktiviteter både for ansatte, ansatte med følge og ansatte med hele familien.

1.5 Oppgavens videre struktur

Semesteroppgaven er inndelt i 5 kapitler. Kapittel 2 presenterer oppgavens teoretiske rammeverk. Videre presenteres oppgavens metode i kapittel 3, herunder metodevalg, prosess og validitet og reliabilitet. Kapittel 4 er oppgavens hoveddel og presenterer empiri og analyse. Her redegjøres det for Itema, og deres strategi og økonomiske status i koronaåret 2020. Avslutningsvis i kapittel 5 drøftes teori opp mot empiri, og det presenteres en konklusjon på problemstillingen.

2. Teori

Dette kapitlet redegjør for relevant teori for å svare på oppgavens problemstilling.

Teorikapitlet er todelt, hvor det første delkapitlet 2.1 tar for seg teori som omhandler økonomisk kontroll og nøkkeltall. Del to av teorikapitlet, 2.2, tar for seg teori om strategi og ledelse.

2.1 Økonomisk kontroll og lønnsomhet

2.1.1 Styringsverktøy

Styringsverktøy er verktøy, hjelpemidler og systemer som kan gi innsikt i selskapets økonomi og status (Hoff og Helbæk, 2021). Hensikten med styringsverktøy er å få innsikt og informasjon som gjør det lettere for beslutningstakere å ta gode beslutninger for bedriften. De mest benyttede styringsverktøyene er budsjett, rullerende prognose, benchmarking, ABC-kalkyle og balansert målstyring (Hoff og Helbæk, 2021). Oppgaven vil ta for seg de to førstnevnte, da de to er mest relevant for styringsverktøyet benyttet i Itema AS.

2.1.1.1 Budsjett

Budsjett er et statisk styringsverktøy. Det er en detaljert og tallfestet handlingsplan for en gitt fremtidig periode. Budsjettet utarbeides en gang i året og tar dermed ikke hensyn til uforutsette hendelser i omgivelsene (Hoff, 2013). Budsjettet omsetter i tall de forventede konsekvenser og resultater av alle planer og tiltak som skal iverksettes i en gitt periode for å nå sine mål. Det er rettet mye kritikk mot budsjett som styringsverktøy. Kritikken rettes mot selve budsjettprosessen, til dens innvirkning på ansatte og organisasjonen og svakheter fra et strategisk perspektiv (Hoff og Helbæk, 2021).

2.1.1.2 Rullerende prognose

Rullerende prognoser er ikke like detaljrike som tradisjonelle budsjetter, og omfatter kun de viktigste variablene. Disse variablene oppdateres jevnlig, gjerne hvert kvartal. Rullerende prognoser har ikke en endelig tidshorisont slik som budsjett ofte har. Det gir en forutsigbarhet lengre frem i tid enn et budsjett som er en handlingsplan kun for en bestemt periode (Hoff og Helbæk, 2021).

Sammenliknet med det tradisjonelle budsjettet er rullerende prognoser en mer adaptiv og fleksibel tilnærming. Dette fordi de oppdateres hyppigere og gir følgelig mer relevant styringsinformasjon. En har derav mulighet- og større sjanse til å kunne reagere raskt på endringer i markedet. Rullerende prognoser gir beslutningstakere større mulighet til å ta høyde for «hva om» scenarioer, som kan medføre redusert risikoeksponering. Rullerende prognoser kan gjøre det lettere å skape resultater og tilpasses organisasjonens strategiske mål (FSN, 2017). Ulemper ved rullerende prognoser er at planleggingsprosessen kan bli en dominerende aktivitet, da den foregår kontinuerlig. Dersom man ikke disponerer tiden riktig kan prosessen stjele tid fra gjennomføring av planer og å skape resultater (Hoff, 2013). Selv om rullerende prognoser oppdateres hvert kvartal, som oftest, er det mer tidsbesparende sammenliknet med budsjett.

2.1.2 Nøkkeltall og lønnsomhet

Nøkkeltall er økonomiske indikatorer som sier noe om selskapets regnskap. Nøkkeltall kan benyttes til å sammenligne forskjellige selskap, gjerne konkurrenter, og/ eller gir innblikk i eget selskaps økonomi og status.

Lønnsomhet dreier seg kort oppsummert om forskjellen mellom inntekter og kostnader (Lien, Kundsén og Baardsen, 2017). Lønnsomheten sier noe om selskapets evne til å skape overskudd. Driftsinntekter må være større enn driftskostnader. Lønnsomhet anses som et viktig måleparameter da selskapet ikke vil overleve på langt sikt uten tilstrekkelig lønnsomhet (Kristoffersen, 2016).

2.1.2.1 Turnover og etterspørsel IT Kompetanse

Turnover er et nøkkeltall som beskriver gjennomtrekk av ansatte i bedriften. Det vil si ansatte som slutter og finner seg jobb et annet sted innenfor en gitt periode (Brochs-Haukedal, 2010). Det kan være flere årsaker til at ansatte sier opp stillingen sin. Eksempler på årsaker er for lite utfordringer, dårlig opplæring og/ eller arbeidsbetingelser eller forventninger som ikke innfris. Det er forsket på og bevist at høy turnover har sammenheng med mistrivsel. Det er likevel viktig å nevne at yngre arbeidstakere viser høyere turnover enn eldre, og at denne målgruppen bruker tid på å prøve ulike arbeidsplasser før de etablerer seg. Turnover trenger dermed ikke å ha direkte årsakssammenheng med lav trivsel (Brochs-Haukedal, 2010). Avslutning av arbeidsforhold kan føre til både større kostnader og tapt inntekt. Rekrutteringsprosesser er tidkrevende og kostbare (Bjaalid og Mikkelsen, 2014).

Behovet for informasjon- og kommunikasjonsteknologisk kompetanse er stort, og etterspørselen er høy. Vi er i en tid hvor utviklingen innen teknologi vi benytter oss av akselerer i høy fart og kompetansen øker stadig. Programutviklere sitter derav med verdifull kompetanse og befinner seg i en situasjon hvor deres kompetanse er høyt ettertraktet i markedet. Høy etterspørsel av kompetanse kan lede til hyppig jobb-bytte for de med relevant kompetanse (Røise, 2018).

2.1.2.2 Resultatgrad

Resultatgrad viser hvor stort overskuddet er i forhold til driften av selskapet i prosent. Resultatgrad måler lønnsomheten i forhold til salg. Desto høyere resultatgrad, desto større andel av hver krone går til totalkapitalen. Nøkkeltallet sier noe om kostnadseffektiviteten. Resultatgraden kan forbedres ved økning i inntekter, reduksjon av kostnader eller en kombinasjon av de to (Kristoffersen, 2016).

$$\text{Resultatgrad} = \frac{\text{Ordinært resultat} + \text{Finanskostnader}}{\text{Driftsinntekter}} \times 100\%$$

2.2 Strategi og ledelse

2.2.1 Strategi

Strategi dreier seg om hvilke veivalg et selskap gjør for å realisere visjonen. Erichsen, Solberg og Stiklestad har i *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* definert strategi slik:

«Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedgangsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger».
(Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015. Side 258).

Et selskaps strategi skal bidra til å til å styrke virksomheter til fremtidig verdiskapning og muligheten til å realisere virksomhetens potensial (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015).

Strategien bør være forankret i virksomhetens visjon og verdier. Visjon og verdier skal være et fundament for virksomhetens overordnede mål, aktiviteter og strategi. Visjon er et fremtidsbilde av hvordan selskapet skal utvikle seg. Visjon kan bidra til å presentere en ambisjon og skape legitimitet for selskapet og valgt strategi. Verdier skal vise omverdenen og eget selskap grunnregler for atferd og kommunikasjon. Dette er verdier en ønsker skal prege selskapet og representere organisasjonskulturen (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015).

Endring i omgivelser kan ofte stille krav til tilpasning, og endring av egen virksomhet og strategi (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015). Utviklet strategi vil måtte ta hensyn til trekk ved omgivelsene, tilgjengelige ressurser og hvilke mål en ønsker å nå (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

For at en strategi skal lykkes kreves god ledelse og godt samarbeid på tvers av selskapets organer (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015.). God ledelse kan bidra til god organisasjonskultur, fellesskapsfølelse og motivasjon til å oppnå mål.

2.2.2 Ledelse

Ledelse er et tema med universal tiltrekning både i populærpressen og i akademisk forskningslitteratur. Ledelse er ikke en teori, men det finnes mange teorier om ledelse (Northouse, 2019). Ledelse har mange forskjellige definisjoner men en fellesnevner er at ledelse dreier seg om en prosess hvor et individ påvirker en gruppe mot et felles mål. Lederens påvirkning og medarbeidernes reaksjoner på påvirkningen er sentrale i ledelse. Reaksjoner dreier seg blant annet om motivasjon, lojalitet til organisasjonen og trivsel, som kan påvirke kvaliteten på arbeidet medarbeiderne gjør. Omfattende forskning viser at konstruktive former for ledelse gir positive organisasjonsmessige effekter (Northouse, 2019) (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015).

2.2.2.1 Daglig leders rolle

Daglig leder skal stå for den daglige ledelse av selskapets virksomhet. Daglig leder er underordnet styret og skal følge de retningslinjer og pålegg som er gitt. Det er styret som på grunnlag av eierens innspill fastsetter strategier og retningslinjer og styret er ansvarlig for måloppnåelsen. Daglig leder skal iverksette strategier og handlingsplaner slik at de er i samsvar med intensjonene i beslutninger fattet av styret. Daglig leders plikter og ansvar fremgår av Lov om aksjeselskaper 1997 §6-14.

2.2.2.2 Endrings- og kriseledelse

Ledelse handler i følge Erichsen m.fl om å mestre endring. Northouse (2012) beskriver ledelse som en prosess hvor et individ påvirker en gruppe individer til å oppnå et felles mål (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015). God ledelse krever at en er i stand til å gjennomføre gode analyser og tilpasse lederatferd til endringsoppgaven.

Da endring er den nye konstanten/ normalen er selskapets evne til endring og utvikling sentral. Meyer og Stensaker (2011) har ved hjelp av en figur beskrevet et selskaps

endringskapasitet. Deres tilnærming for å kartlegge selskapets endringskapasitet er å se på følgende tre faktorer:

1. Hvordan ledelsen mobiliserer til, og gjennomføre endringer
2. Hvordan ansatte responderer/ reagerer på endring
3. Etablere struktur og rutiner i organisasjonen

Disse tre punktene påvirker selskapets endringkapasitet i form av motivasjon og kompetanse (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015, side 303).

I krisesituasjoner er det avgjørende at ledelsen handler raskt og løser problemer innen kort tid. Ved drastiske endringer og hvor ansatte blir fratatt privilegier, er det lite sannsynlig at de vil være spesielt samarbeidsvillige (Jakobsen, 2012).

2.2.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et mønster av antakelser skapt av mennesker som etter hvert lærer om integrasjon og ekstern tilpasning. Det er ikke-nedskrevne normer og retningslinjer basert på underliggende verdier og antakelser (Kaufmann og Kaufann, 2015). Normene er ofte ikke direkte synlige, men er likevel en sterk dimensjon i en organisasjons totale kontekstbilde.

2.2.3.1 Verdier

Verdier er våre grunnleggende prinsipper og generelle overbevisninger som gir opphav til være- og handlemåte. Jobbverdier er egne ønsker for hva man vil ha ut av arbeidet sitt, og hvordan man skal oppføre seg på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Verdier felles for organisasjonen vil gi seg uttrykk i felles normer, og i det daglige arbeidsmiljøet.

2.2.3.2 Sterk og svak kultur

I debatten om organisasjonskultur benyttes ofte begrepene sterk og svak kultur. En sterk kultur representerer verdier og antakelser som er dypt forankret og konsekvent håndhevet. Motsetningen er svakt forankrede verdier og antakelser som åpner for mer formell styring, svak kultur. Sterk kultur karakteriseres i følge Kaufmann og Kaufmann av fem elementer: Klare og tydelige normer og verdier, vektlegging av menneskelige ressurser, karismatiske ledere, ritualer/ seremonier og klare forventinger om styring (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

I organisasjonskultur er det fire kjerneverdier som er svært viktige:

1. Graden av sensitivitet overfor kunder/ klienter og kollegaer/medarbeidere
2. Frihet til å utvikle nye idéer
3. Villighet til å ta risiko
4. Åpenhet når det gjelder kommunikasjonsmuligheter

2.2.3.3 Utviklingen av organisasjonskultur

En organisasjonskultur tar tid å etablere, og det er flere faktorer som bidrar til at kulturen skapes. Kulturen bygger ofte på at ledelsen har klare visjoner og sterke verdier. Dersom verdiene aksepteres og opprettholdes, vil ansatte identifisere seg med dem. Leders rolle i kulturutviklingen handler om hvordan situasjoner og kriser håndteres. Det er også svært viktig at lederen går frem som en rollemodell. Kulturen oppstår gjennom en felles erfaring og forståelse av selskapets «verden». Figuren under er en gjenskaping av figur 11.5 i Kaufmann og Kaufmanns bok *Psykologi i organisasjon og ledelse* og illustrerer utvikling av organisasjonskultur (Kaufmann og Kaufmann, 2015, side 372):



Figur 1: Gjenskaping av figur. Utvikling av organisasjonskultur

2.2.3.4 Kulturens funksjoner

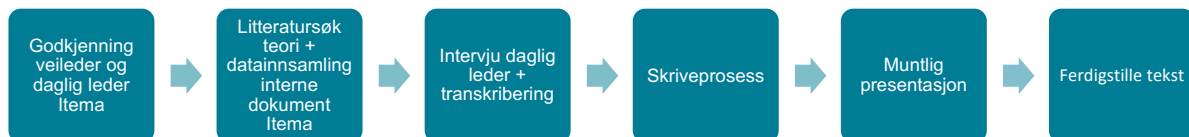
Organisasjonskulturen kan være en styrke med vidtrekkende konsekvenser og funksjoner for selskapet. Kulturen kan ved hjelp av riter og seremonier skape identitet. Den kan ved hjelp av ritualer og historier skape stabilitet. Ved hjelp av språk og symboler skape mening, og ved hjelp av helter og myter skape forpliktelser (Kaufmann og Kaufmann, 2015). For ansatte betyr organisasjonskulturen at de vet hva de har å forholde seg til, noe som skaper trygghet og forutsigbarhet. Et selskap med sterk organisasjonskultur vil sannsynligvis nyte mange fordeler. Når ansatte identifiserer seg med kulturen har arbeidsmiljøet en tendens til å øke moralen. En annen fordel er at den sterke kulturen vil kunne bidra til å beholde dyktige medarbeidere og tiltrekke seg nye, noe som vil være et konkurransefortrinn i et marked preget av høy etterspørsel (Kaufmann og Kaufmann, 2015) (Røise, 2018).

3. Metode

3.1 Kvalitativ metode

Metodekapittelet presenterer de teknikker, verktøy og prosedyrer som er benyttet for å samle inn data til semesteroppgaven. Metode er et redskap i møte med noe en ønsker å undersøke (Dalland, 2012). Anvendt metode i denne semesteroppgaven er i hovedsak kvalitativ metode. Kvalitativ metode er en forskningsmetode som benyttes for å få innsikt i menneskelig uttrykk. Kvalitativ metode bygger på teorier om fortolkning og menneskelig erfaring (Tjora, 2017) (Smith, 2015). Data er samlet inn ved hjelp av semistrukturert intervju med daglig leder i Itema, litteratursøk og innhenting av data fra interne dokument og resultater fra medarbeiderundersøkelser gjennomført i Itema.

Proessen er illustrert i figuren under:



Figur 2: Prosess semesteroppgave

3.2 Intervju, utvalg og intervjuguide

Intervju er en metode som gjør det mulig å samle inn detaljert materiale. Det er flere typer kvalitative intervjuer. Jeg har i forbindelse med semesteroppgaven gjennomført et semistrukturert dybdeintervju med daglig leder i Itema. Formålet med dybdeintervju var å skape en kontekst hvor det var rom for en samtaleflyt rundt temaet lønnsomhet og strategi i selskapet. Jeg valgte å rekruttere daglig leder til intervju da det var naturlig med tanke på daglig leders innsikt og kontroll. Fordi jeg hadde godt kjennskap til daglig leders rolle og

bakgrunn i Itema og selskapet på forhånd valgte jeg å ekskludere bakgrunnsspørsmål fra intervjuguiden.

Intervjuguiden, se vedlegg 1, inneholdt spørsmål inndelt i 3 hovedkategorier. Intervjuguiden ble sendt til daglig leder i forkant av intervjuet for å gi rom for forberedelser om ønskelig. Intervjuet varte i cirka en time. Intervjuet ble gjennomført med lydopptak som verktøy, med samtykke fra intervjuobjekt. Jeg har i forkant og i ettertid av intervjuet hatt kontinuerlig dialog med daglig leder angående temaet og innholdet i semesteroppgaven. Dette for å oppklare i eventuelle misforståelser og for å forsikre meg om at all informasjon redegjort for er offentlig.

3.3 Litteratursøk

Litteratursøk innebærer å finne frem til litteraturen som best belyser problemstillingen (Dalland, 2012). Litteraturen anvendt i semesteroppgaven er funnet blant annet gjennom søk i databaser som Google Scholar, Oria og Idunn – Praktisk økonomi & finans. I tillegg til søk i databaser har jeg anvendt litteratur fra fagbøker fra pensumlitteraturen brukt underveis i bachelorutdanningen. Dagsaktuell informasjon om koronautbrudd og den økonomiske situasjonen i Norge er i hovedsak hentet fra regjeringen og folkehelseinstituttet sine hjemmesider og Statistisk sentralbyrå.

3.4 Datainnsamling interne dokument og medarbeiderundersøkelser

Da jeg selv er ansatt i selskapet har jeg tilgang til mye intern informasjon og økonomiske nøkkeltall. Det har ført til at jeg har kunnet jobbet selvstendig med innhenting av datamaterialet og ikke vært avhengig av andre i selskapet for informasjon. Jeg har sammenlignet resultater fra medarbeiderundersøkelser gjennomført våren 2020, høsten 2020 og våren 2021. Resultat fra medarbeiderundersøkelsen representerer Itemas ansattes synspunkter. Økonomiske tall er hentet fra prognose Q1-Q4 2020, og faktiske tall 2020. Når det kommer til analyse og utvalg av datamaterialet fra medarbeiderundersøkelsen har jeg valgt å presentere de spørsmål og svar jeg mener er relevant for å svare på problemstillingen i semesteroppgaven.

3.5 Validitet

Validitet dreier seg om gyldighet, altså hvorvidt oppgaven belyser det den er ment å belyse, og om metoden er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Smith, 2015) (Kvale og Brinkmann, 2015). En faktor som kan påvirke validiteten i semesteroppgaven er at jeg kun har intervjuet ett intervjuobjekt. Problemstillingen er fremstilt med bakgrunn i egen tolkning og utsagn fra daglig leder. Selv om validiteten kan diskuteres fordi problemstillingen er drøftet med kun et intervjuobjekt, presenterer oppgaven ansattes synspunkter gjennom medarbeiderundersøkelsen og viser til faktiske økonomiske tall som styrker oppgavens troverdighet og gyldighet. Det faktum at jeg har hatt kontinuerlig dialog med daglig leder under prosessen er også med å styrke oppgavens validitet da misforståelser er ryddet opp i underveis og tall og temaer er forklart ytterligere ved usikkerhet hos meg.

3.6 Reliabilitet

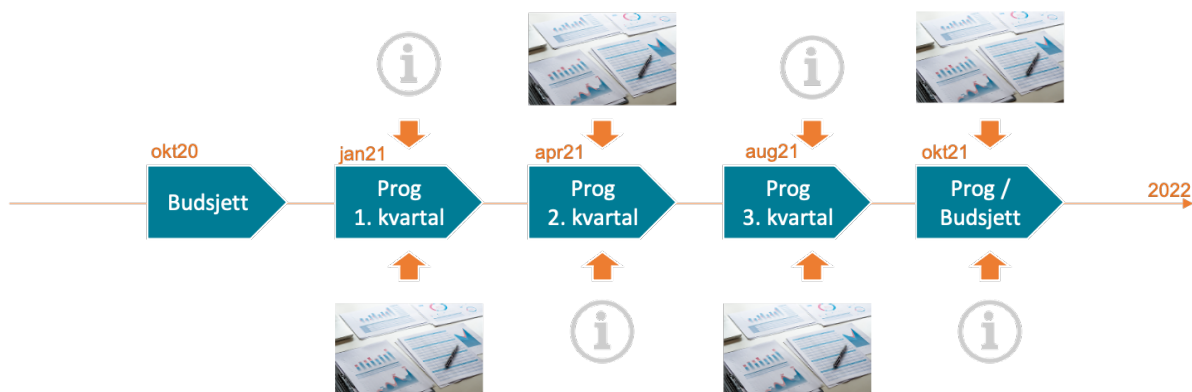
Reliabilitet dreier seg om forskningsresultatenes troverdighet og konsistens, og omhandler hvor stabilt det en undersøger er. Hadde resultatet blitt det samme dersom en hadde gjennomført forskningsprosjektet om igjen? (Kvale og Brinkmann, 2015). Det faktum at jeg selv er ansatt i selskapet (ref. oppgavens forord) kan ha hatt påvirkning på semesteroppgavens reliabilitet. Det gjør at jeg har god innsikt i selskapet og derav ikke brukt mye tid på bakgrunnsinformasjon som ellers kunne blitt misforstått. Samtidig kan den samme faktoren ha negativ påvirkning i den forstand at jeg kan være partisk i fremstillingen av selskapet og noe blind på faktorer som utenforstående kanskje hadde plukket opp. Intervjuprosessen kan være påvirket av at vi begge gikk inn i intervjuet med en viss forforståelse angående temaet og den andres kunnskap, og på den måten gikk glipp av noen refleksjoner en ekstern kanskje ville hatt. Jeg har under hele prosessen vært rollen min bevisst og forsøkt så godt som mulig å være nøytral både under intervju og under analyser i skriveprosessen.

4. Empiri og analyse

4.1 Lønnsomhet

4.1.1 Utarbeidelse av budsjett og prognose i Itema

Itema utarbeider i slutten av året et detaljert budsjett for det kommende året. Budsjettet inneholder stort sett de samme kostnadspunkter fra år til år. Budsjettprosessen er dermed ikke svært omfattende og tidskrevende som budsjett ofte får kritikk for. Budsjettprosessen innebærer å indeksregulere tall og justere for noen endringer fra forrige år. I utarbeidelsesfasen innhenter daglig leder innspill fra blant annet salg og fagråd. Itema benytter seg av rullerende prognoser som sitt hoved-styringsverktøy. Det utarbeides ny prognose hvert kvartal i forbindelse med styremøte. Prognosen oppdateres med faktiske tall, og korrigeres for løpende endringer. Se figur 3.



Figur 3: Gangen i prognoseutvikling (Hentet fra månedsmøtepresentasjon februar 2021, Itema AS)

Den siste prognosen er en mer pålitelig kilde for å predikere årsresultatet. For eksempel gir faktiske tall, hvor sykefraværet er lavere enn forutsett, flere fakturerbare timer. Det gir høyere omsetning som vil påvirke årsresultatet. Et eksempel på en løpende endring kan være kansellering av jubileumstur til Italia, det gir redusert kostnad som fører til høyere årsresultat.

Da korona brøt ut i mars 2020 utformet Itema to nye forskjellige resultatprognoser, en medium og en worst case og en likviditetsprognose i scenario 1 og 2. Prognosene ble et

verktøy for å lage en forutsigbarhet for tiden i møte. Da jeg i intervjuet spurte om rullerende prognoser var et tilfredsstillende styringsverktøy svarte daglig leder:

«Rullerende prognoser gir mulighet for å korrigere løpende endringer som gir mer nøyaktighet og større sannsynlighet for å predikere årsresultatet. Har vært svært nyttig i en tid preget av uforutsigbarhet»

4.1.2 Tiltakspakke

Da korona brøt ut i mars ble det innkalt til ekstraordinært styremøte. På styremøtet ble det endret innstilling til utbytte for 2019 som ordinært var vedtatt. Årsregnskapet ble godkjent og hele resultatet for 2019 ble overført til annen egenkapital.

Ledelsen i Iteama utarbeidet en tiltakspakke med kostnadsreduserende tiltak for å bygge en likviditetsbuffer mot eventuell uteblivende omsetning. Tiltakspakken ble drøftet med tillitsvalgt og forankret i en referansegruppe. Det ble i ekstraordinært styremøte vedtatt at administrasjonen i Iteama hadde fullmakt til å gjennomføre tiltak i pakken.

Tiltakspakken inneholdt kostnadsreduserende tiltak prioritert i gruppe 1, 2 og 3. Eksempler på tiltak i gruppe 1 var kanselering av utenlands jubileumstur og diverse firmatilstelninger, kurs- og konferansemuligheter ble trukket tilbake, rekrutteringsprosessen ble stoppet og innkjøpsordningen satt på pause.

Fordi medarbeidertilfredshet står høyt i Iteama valgte Iteama å gjennomføre egen tiltakspakke i stedet for å benytte seg av regjeringens tiltakspakke med permitteringer. Tiltakspakken hadde ønsket effekt, men fordi omsetningsnivået ble opprettholdt kunne økonomiske tiltak bli tilbakeført i Q3.

4.1.3 Omsetning Itema

Tabellen under viser Itemas omsetningskalkyle. Linjer merket med oransje indikerer påvirkningsmulighet.

Tabell 1: Omsetningskalkyle

Mulige timer å fakturere i 2020
- Ferie
- Fravær (sykdom, barns sykdom, kompetanseutvikling, interntid)
Fakturerbare timer
* Kapasitetsutnyttelse
* Antall konsulenter (årsverk)
- Redusert omsetning (permisjon, uforutsett fravær)
Sum fakturerbare timer
* Timepris
Sum inntekt for fakturerbare timer

Sum inntekt for fakturerbare timer ble mye høyere i 2020 en prognose Q1 tilsa. Det var flere faktorer som spilte inn og førte til høyere omsetning. Hovedårsaken var flere fakturerbare timer. Dette grunnet lavere fravær for egen- og barn sykdom enn tidligere år. Timer brukt på kompetanseutvikling er ikke-fakturerbare timer. Konsekvensen av å stoppe kurs- og konferansebudsjettet ga dermed ikke bare sparte kostnader, men også flere fakturerbare timer.

Mulige timer å fakturere er arbeidstimer i kalenderåret. Linjen er ikke merket i oransje i omsetningskalkylen tabell 1, men kan likevel påvirkes av overtidstimer. I perioden hvor kontraktssituasjonen var noe usikker ble det levert mange overtidstimer fra konsulenter i Itema, noe som også førte til flere fakturerbare timer.

Kapasitetsutnyttelse er andel av de fakturerbare timene som blir fakturert.

Kapasitetsutnyttelsesgraden er en antakelse av antall konsulenter i oppdrag dividert på tilgjengelige konsulenter for salg. Antakelsen er basert på salgsinformasjon. Også kapasitetsutnyttelsen ble høyere enn forventet.

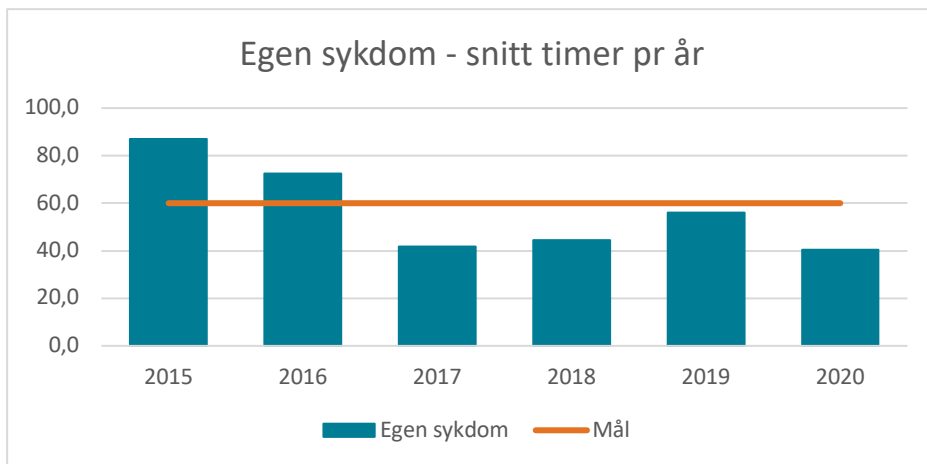


Diagram 1: Oversikt over egen sykdom 2015-2020.

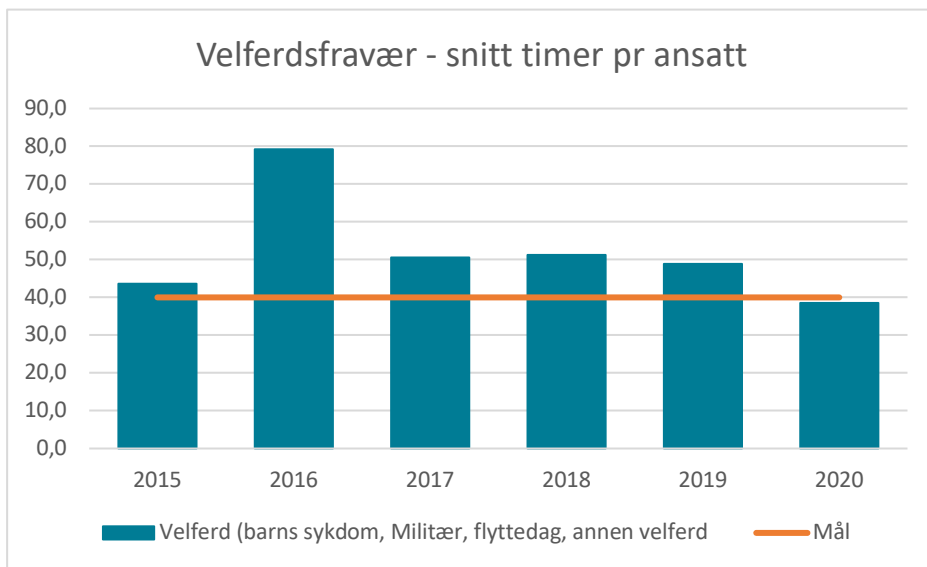


Diagram 2: Oversikt timer velferdsfravær 2015-2020.

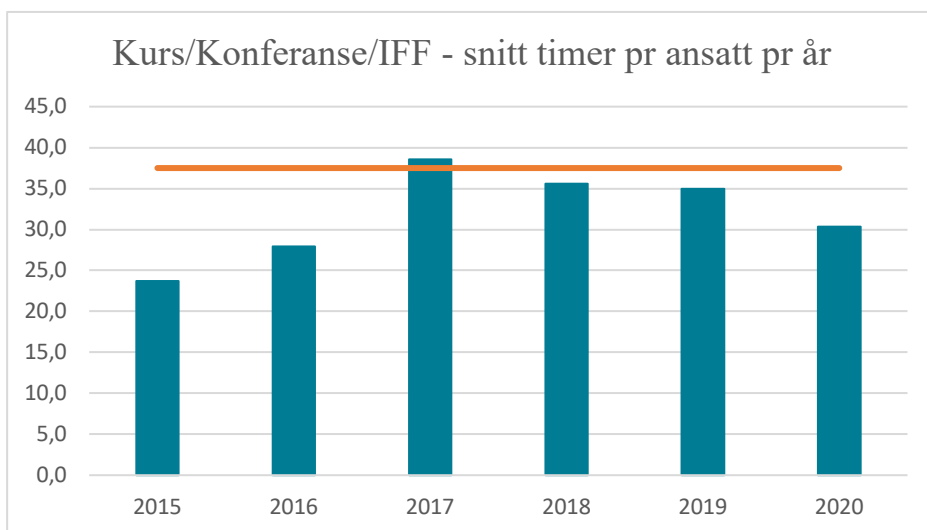


Diagram 3: Oversikt timer kurs og konferanse 2015-2020.

I diagram 1, 2 og 3 ser vi at det i 2020 er ført langt færre timer på egen sykdom, velferdsfravær – heriblant barns sykdom og timer brukt på kurs og konferanse, enn tidligere år. Den oransje linjen viser prognosen som baserer seg på gjennomsnittet av de tre siste årene, blå søyler viser faktiske tall. Færre timer fravær har som nevnt ført til flere fakturerbare timer enn forventet.

4.1.4 Prognose versus faktiske tall

Tabell 2: Prognose Q1 versus virkelige tall 2020

Tekst	Prognose 10feb 2020	Virkelig 2020
Driftsinntekter	43 433	47 054
Dekningsbidrag 1	17 637	216 658
DB1%	41 %	46 %
Sum driftskostnader	13 411	14 754
Driftsresultat	3 741	6 390
Netto finanskostnader	239	240
Resultat	3 503	6 149
DB1%	41 %	46 %
Driftskostnader i % av driftsinntekter	31 %	31 %
Resultat i % av driftsinntekter	8 %	13 %

En ser i tabell 2 at avviket ligger i driftsinntektene som ble ca. 4 millioner høyere enn prognosen tilsa i førte kvartal 2020. Driftskostnadene ble litt høyere enn forventet, og resultatgraden hele 5% høyere enn prognosen sa tidlig i året. De høye driftsinntektene kom som nevnt i kapittel 4.1.3 av flere fakturerbare timer og høy kapasitetsutnyttelse.

4.1.5 Medarbeidertilfredshet

4.1.5.1 Turnover

Itema har som mål å ha lav turnover. Medarbeidertilfredshetsindeksen (videre forkortet MTI) er derfor et viktig nøkkeltall for Itema. Dette målet er bakgrunnen for at Itema velger å benytte en relativ høy andel av driftsinntektene til sosiale faglige- og kulturfremmende tiltak for de ansatte. Det er ønskelig med lav turnover av flere årsaker nevner daglig leder i intervjuet. Blant annet er gjenkjøpsprosenten høy i oppdrag, det vil si at kunden gjerne forlenger kontrakter eller leier konsulenten ved en senere anledning. Dette gir lavt behov for salgskraft. Ved høy turnover og flere nyansatte vil salgskraften øke, det gir en risiko for at kapasitetsutnyttelsen går ned som kan gi økt risiko for lavere omsetning i selskapet. Høy MTI er derfor et viktig mål i Itema. I tillegg er rekrutteringsprosesser kostbare, og konsulentmarkedet begrenset da Itema har høye krav til egenskaper og kompetanse. Ønsket om lav turnover er like viktig også for å ivareta organisasjonskulturen som er i selskapet.

4.1.5.2 Medarbeiderundersøkelse

Itema gjennomfører årlig medarbeiderundersøkelser rundt mars måned. I månedsskifte september/oktober 2020 gjennomførte Itema en ekstraordinær medarbeiderundersøkelse. Hensikten var å kartlegge ansattes tilfredshet vedrørende ledelsens håndtering av koronasituasjonen i perioden mars-september 2020. Jeg har valgt å presentere og sammenlikne utvalgte svar fra medarbeiderundersøkelsene gjennomført i mars 2020, september 2020 og mars 2021.

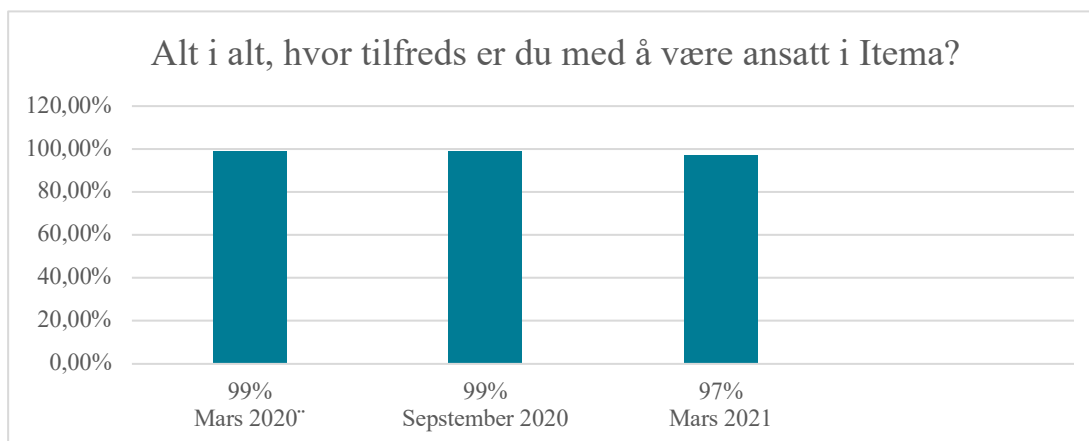


Diagram 4: Sammenliknet data fra medarbeiderundersøkelse V2020, H2020, V2021.

Total tilfredshet ved å være ansatt i Itema var uendret fra mars – september 2020, og ser at den totale tilfredsheten også er svært høy våren 2021 etter et år preget av pandemien.

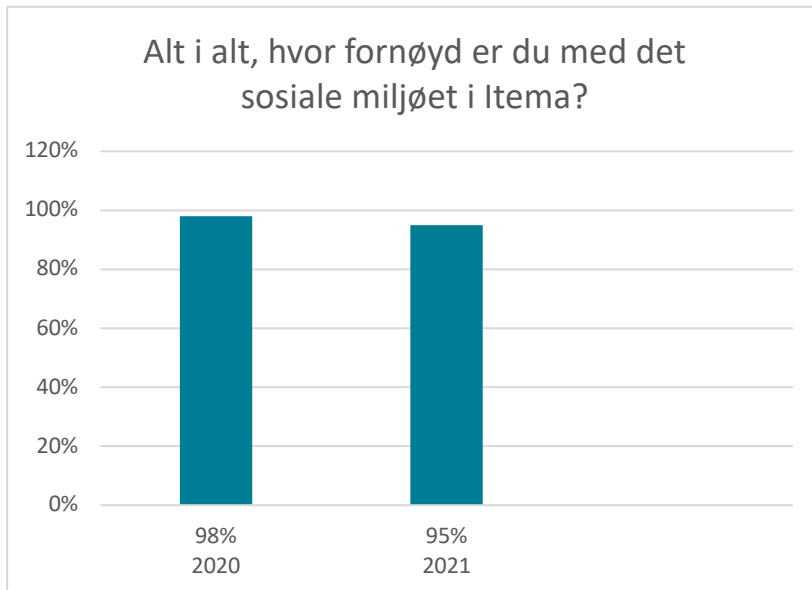


Diagram 5: Sammenlikning data fra medarbeiderundersøkelse V2020 og V2021

Resultat fra medarbeiderundersøkelsen viser at ansatte også i 2021 er fornøyd med det sosiale miljøet i Itema til tross for mange avlyste arrangement i 2020. En potensiell feilkilde er at det var kun en nyansatt i 2020 og resterende ansatte kan ha svart på spørsmålet ut i fra hvordan de vet det sosiale miljøet opprinnelig er når det er muligheter for flere fysiske sammenkomster.

4.1.5.3 Medarbeidertilfredshet, koronahåndtering

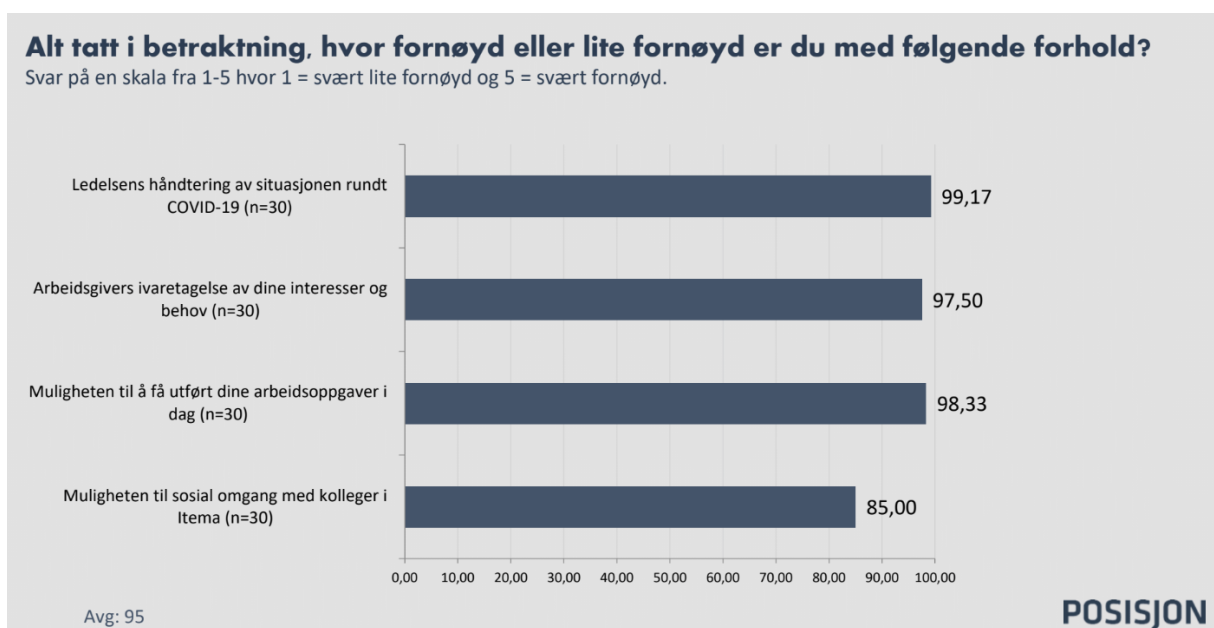


Diagram 6: Utsnitt fra medarbeiderundersøkelsen høstsekundering H2020

Ser fra medarbeiderundersøkelsen gjennomført i september at ansatte er 98,33% fornøyd med muligheten de har til å få utført sine arbeidsoppgaver. Tilretteleggingen av å få utført arbeidet har dermed vært svært god. Les mer om tilrettelegging på hjemmekontor i kapittel 4.2.3.1. Ansatte i Itema er svært fornøyd med ledelsens håndtering av situasjonen rundt Covid-19.

«Synes håndteringen har vært veldig god. Jeg er fornøyd med at det ble tatt raske beslutninger rundt økonomien i selskapet. Det gjør at jeg får, om mulig, mer tillit til ledelsen. Vi har stort sett klart å få til den normale aktiviteten som IFF og månedsmøter, samt å treffe noen kollegaer da dette var mulig. Dette har gjort en «mørk» situasjon litt lysere»

Sitat: Ansatt Itema, hentet fra medarbeiderundersøkelse høstsekundering 2020.

4.2 Strategi

4.2.1 Itemas strategi

I Itemas vedtatte strategi for treårsperioden 2018-2020 står det at Itema eksisterer for å skape utvikling og verdi for kunder og ansatte med sin unike kultur. Itema skal gjøre det ved:

- Å være i verdensklasse fra Trondheim
- Være Trondheims mest attraktive konsulentmiljø
- Kjennetegnes av verdiene engasjert, inkluderende og kunnskapsrik
- Ha en familievennlig profil.

Dette skaper gevinsten kundetilfredshet, medarbeidertilfredshet og verdi for eierne og måles gjennom kundetilfredshet, medarbeidertilfredshet, resultat og tilstrekkelig egenkapital. Se vedlegg 2 *Strategi for treårsperioden 2018-2020 (Internt dokument)*.

4.2.2 Ledelse i Itema

Daglig leder føler at hverdagsledelse, fremfor endrings-og kriseledelse er det mest beskrivende begrepet for året som har gått. I begrepet legger daglig leder det å ta tak i ting fra dag til dag ut i fra hva som synes viktig der og da. Det var kun en kort periode hvor følelsen

av kriseledelse har vært mest beskrivende, det var under nedstenging i mars 2020 da kontraktssituasjonen fortsatt var usikker.

I intervjuet stilte jeg spørsmålet: *Hva har vært viktigst for deg som daglig leder under koronapandemien.* Da svarte daglig leder at det aller viktigste har vært å ha hatt informasjon og kontroll på om alle ansatte har det bra. At Itema har klart å tilpasse seg med hjemmekontorsituasjonen så de har klart å kombinere jobb, hjem og kunde. Daglig leder nevner også at det i starten var viktig å ha tilgang til styret, og nevner at samarbeidet med styret har vært fungert veldig bra det siste året.



Figur 4: Tekstmelding sendt fra styreleder til daglig leder april 2020. Hentet fra Nyhetsbrev 17.april 2020. Internt dokument

Ansatte i Itema har prestert over forventning det siste året og levert mange flere fakturerbare timer enn forventet, til tross for en omstilling og uforutsigbar tid. Daglig leder tror det faktisk at Itema er 100% ansatteid og at selve eierskapet kan ha noe å si. Samtidig nevnes det at det er en stor solidaritetsfølelse i selskapet, og at man av den grunn har stått på både for andre og seg selv.

4.2.3 Organisasjonskultur

Itema har gjennomført flere tiltak for å bevare organisasjonskulturen i Itema til tross for avlyste firmatilstelninger, utenlandstur og fagsamlinger. Ivaretagelse av ansatte er en stor del av Itemas kultur og strategi. Det er derfor innført varierte tiltak for å opprettholde det sosiale

samholdet og for å ivareta ansatte på hjemmekontor i en ellers uforutsigbar tid i løpet av det siste året.

4.2.3.1 Tiltak for trivsel på- og et HMS-vennlig hjemmekontor

Ansatte i IteMA fikk muligheten til å oppgradere sitt hjemmekontor ved behov. Det ble i samarbeid med HMS-senteret AS informert om retningslinjer på stol, bord, tastatur og skjerm og generelle trivsels- og helsetips for et velfungerende og HMS-vennlig hjemmekontor. Det ble arrangert inspirasjonsforedrag om hjemmekontor og selvledelse. På nyåret i 2021 ble det i løpet av en periode gjennomført felles digital pauseaktivitet tre dager i uken hvor ansatte hadde mulighet til å delta på en kontorstrekk i regi av fysioterapeuter ved HMS-senteret. I tillegg har ansatte et stående tilbud om ergonomisk kartlegging av deres hjemmekontor ved ønske eller behov.

4.2.3.2 Sosialt samvær i henhold til smittevernregler

Det er i løpet av det siste året arrangert flere digitale lunsjsamlinger, lønningspils og quizkvelder. Da smittetrykket i Trondheim var lavt i mai ble IteMA-ansatte delt opp i mindre kohorter hvor formålet var å samles til felles lunsj eller middag som et sosialt avbrekk fra hjemmekontoret. Kohortene fikk selv ansvar for å administrere det sosiale samværet. Aktivitetene var varierte og kohorter spilte blant annet frisbeegolf, drakk afternoon tea på Britannia, møttes til pizzalunsj eller lønningspils. Det har også vært arrangert klatrekvelder med buldring og tursamlinger i små grupper i perioder hvor smittevernregler har tillatt det.

4.2.3.3 Oppfølging og informasjonsflyt

Ledelsen i IteMA har vært opptatt av å kontinuerlig følge opp- og informere ansatte om status under pandemien. Daglig leder sier:

« Informasjonsflyt og åpenhet er viktig for å skape trygghet og forutsigbarhet. Selskapet er avhengig av tillitt mellom leder og medarbeider for å opprettholde både medarbeidertilfredshet og motivasjon, og derav leveransene. I en krevende tid stilles det ekstra krav til leder for å opprettholde tryggheten».

Ledelsen i Itema innførte i april ukentlig oppdateringer hvor de på felles kommunikasjonskanal publiserte nyhetsbrev som inneholdt blant annet oppdatert kunde- og kontraktsinformasjon og informasjon rundt økonomisk beredskap. Itema har en egen Corona-kanal hvor det jevnlig oppdateres rundt gjeldende nasjonale- og lokale smittevernregler og oppfordringer. Itema har som resten av næringslivet måtte omstille seg til digitale løsninger. Det er gjennom året lagt til rette for at man ikke skal gå glipp av informasjon selv om man ikke har mulighet til å være fysisk tilstede. Itema har periodevis gjennomført månedsmøter kun digitalt, men når smittevernreglene har tillatt det har det vært mulig å delta enten digitalt eller ved fysisk oppmøte.

4.2.3.4 Anerkjennelse og oppmuntring

Da smittetrykket økte i Trondheim i januar 2021 og Trondheim kommune oppfordret alle med mulighet til å sitte på hjemmekontor igjen fikk alle ansatte et gavekort hos Morgenlevering, et tiltak for å øke trivsel og holde motivasjonen oppe til å fortsette den gode jobben fra hjemmekontoret. Det er gjennomført flere oppmuntringstiltak i løpet av hjemmekontortilværelsen. Det er blant annet levert påskepakker på døren og utbetalt bonus for god innsats under pandemien. Itema er generelt opptatt av oppmuntring og anerkjennelse, og det har vært spesielt viktig i en ellers uforutsigbar tid.

5. Konklusjon

For å svare på oppgavens problemstilling, som lyder følgende: *Til tross for koronapandemien fikk Itema i 2020 et år med årsresultat på Kr. 2.600.000 høyere enn prognosen viste 01.01.2020. Hvorfor?* vil jeg drøfte teori opp mot empiri i tre underspørsmål nevnt i innledningskapittelet 1.2.

5.1 Hvilke økonomiske faktorer har hatt størst betydning på resultatet?

Kort oppsummert og det enkle svaret på dette er at det har i 2020 vært flere fakturerbare timer enn tidligere år, og kapasitetsutnyttelsen har vært høyere. En ser tydelig i tabell 2 i delkapittel 4.1.4 at avviket mellom prognosen utviklet i Q1 2020 og faktiske tall, ligger i driftsinntektene som ble cirka 3,6 millioner høyere enn forventet. Resultatgraden steg følgelig fra prognose på 8% til faktisk 13%.

Det er nok flere faktorer som har påvirket det høye antallet fakturerbare timer. For det første har det vært et år med generelt mindre sykdom. Vi har vært mer isolerte fra hverandre og mindre eksponert for smitte. Itema har en forretningsmodell som innebærer leveranse av IT-utvikling, nærmere bestemt programvareutvikling. Det er et produkt som egner seg godt å levere fra hjemmekontor. Karantene har ikke vært et hinder for å levere timer da hjemmekontorene har vært operativ og velfungerende. Konsulentene har også vært fleksible og jobbet på ettermiddags- og kveldstid i perioder hvor barnehage og skole- og fritidsordningen har vært stengt. Så kan man reflektere rundt om årsresultatet ville vært like høyt dersom ledelsen ikke hadde hatt like stort fokus på oppfølging, informasjonsflyt og oppmuntring? Det er ikke direkte målbart, men jeg tenker nei. Refleksjoner angående dette i kommer i delkapittel 5.3.

5.2 På hvilken måte har styringsverktøyet vært nyttig?

Styringsverktøy har som nevnt i kapittel 2.1.1 som hensikt å gi innsikt i selskapets økonomi og gjøre det lettere for beslutningstakere å ta gode beslutninger (Hoff og Helbæk, 2021). Daglig leder i Itema er svært fornøyd med rullerende prognose som styringsverktøy, og nevner at styringsverktøyet gir mulighet til å korrigere for løpende endringer som skaper mer

nøyaktighet og gjør det enklere å predikere årsresultatet. Prognoseverktøyet har gitt en følelse av økonomisk forutsigbarhet i en ellers uforutsigbar tid. Prognosene har gjort det enklere å fatte beslutninger om hvilke kostnadsreducerende tiltak en måtte gjennomføre og gitt en følelse av økonomisk kontroll.

5.3 Hvilken betydning har Itemas strategi og ledelse hatt for resultatet?

Jeg mener Itemas ledelse og strategi har hatt positiv påvirkning på årsresultatet. Jeg tror at Itemas lederstil i form av tilrettelegging, oppfølging, ivaretagelse og informasjonsflyt, i samsvar med den sterke organisasjonskulturen i Itema preget av tillitt, samhold og tilhørighet er viktige faktorer for årsresultatet.

Man ser fra medarbeiderundersøkelser at ansatte er svært tilfreds med å være ansatt i Itema og svært tilfreds med ledelsen håndtering av koronasituasjonen. Tilrettelegging for å få utført arbeid hjemmefra har vært svært god. Organisasjonskulturen i Itema karakteriseres som er sterk kultur og er vel forankret hos ansatte i selskapet. Itema har kjerneverdier som engasjert, inkluderende og kunnskapsrik noe som kommer frem gjennom handlinger og tiltak besluttet i selskapet. Selskapet er 100% ansatteid, og ansatte har dermed ekstra vinning i at resultatet er bra. Noe som også kan være en faktor bak innsatsen til konsulentene fra hjemmekontor det siste året.

5.4 Avsluttende refleksjoner og forslag til videre forskning

Det har vært krevende men interessant å jobbe med en så bred og omfattende problemstilling. En kan diskutere om mine funn kan være preget av en forforståelse og en tilhørighet til selskapet redegjort for i oppgaven. Det er forsøkt å fremstille analysen i et nøytralt perspektiv hvor data er forankret i konkrete tall fra både årsresultat og medarbeiderundersøkelser.

I et forskningsprosjekt med større omfang enn denne semesteroppgaven hadde det vært interessant å se på målkongurens i Itema. Hvordan er motivasjon og innsats påvirket nå som Itema er 100% ansatteid sammenliknet med tidligere da selskapet hadde eksterne eiere. Et annet forskningsspørsmål som ville vært interessant å forske videre på er hvordan en strategi kan være lønnsom uten å ha direkte fokus på lønnsomhet. En siste refleksjon som kunne vært

interessant å gått i dybden på er hva Itema har lært av gjennomførte tiltak og resultater i 2020. Har tiltakene vært holdbare kun fordi de har en kortsiktige tidslinje, og hva kan være hensiktsmessig å videreføre i selskapet? Har fleksibiliteten og friheten på hjemmekontor gitt mersmak, og/ eller mister man den sterke og verdifulle organisasjonskulturen dersom situasjonen vedvarer over lengre tid? Et annet moment er at hjemmekontor-ordningen kan bli en vedvarende organisasjonsendring også hos kundene, og det kan endre Itemas konkurransesituasjon, da den tidligere fordelene med lokal tilstedeværelse forsvinner.

6. Referanseliste

- Aksjeloven. Lov 13.juni 1997 om aksjeselskaper
- Bjaalid, G. og Mikkelsen, A. (2014) «Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging» i Mikkelsen og Laudal (red.) *Strategisk HRM2*. 1.utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Brochs-Haukedal, W. (2010) *Arbeids- og lederpsykologi*. 8.utg. Oslo: Cappelen akademisk
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. 5.utg. Oslo: Gyldendals akademisk
- Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget
- Folkehelseinstituttet (2020). *Fakta om koronaviruset SARS-CoV-2 og sykdommen covid-19*. Tilgjengelig fra: <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta-og-kunnskap-om-covid-19/fakta-om-koronavirus-coronavirus-2019-ncov/?term=&h=1> (Hentet: 15.03.2021)
- Hoff, K. G. (2013). *Driftsregnskap og budsjettering*. 5.utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Hoff, K. G. og Helbær, M. (2021). *Økonomistyring* 2.7.utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Jakobsen, D. I. (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufann, G. og Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

- Kristoffersen, T. (2016). *Årsregnskapet – en grunnleggende innføring*. 5.utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, S., og Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju* 3.utg Oslo: Gyldendal akademisk
- Lien, B., Knudsen, E. S. Og Baardsen, T. Ø. (2017). *Strategiboken*. Bergen: Fagbokforlaget
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership theory and practice*. United kingdom: Ashford Colour Press Ltd.
- Regjeringen a, (2020) *Skape mer, inkludere flere*. Finansdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/skape-mer-inkludere-flere/id2767841/> (Hentet: 10.02.2020)
- Regjeringen, b, (2020) *Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset*. Helse- og omsorgsdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/> (Hentet 10.02.2020)
- Røise, M. B. (2018). *Ansattflukt fra IT-bransjen bekymrer ekspert – Urovekkende trend*. Digi. 10.mai. Lastet ned: 15.03.2021. Hentet fra: <https://www.digi.no/artikler/40-prosent-av-alle-it-ansatte-er-konstant-pa-leting-etter-ny-jobb-disse-3-faktorene-forklarer-hvorfor/436449>
- Smith, J. A. (2015). *Qualitative Psychology. A practical guide to research methods*. 3.utgave Sage.
- Statistisk sentralbyrå a, (2021) *Registrerte arbeidsledige*. Oppdatert versjon: 27.01.2021 Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/regledig/> (Hentet 10.02.2021)

- Statistisk sentralbyrå b, (2021) *Fastlands-BNP falt 2,5 prosent i 2020*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/fastlands-bnp-falt-2-5-prosent-i-2020>
(Hentet 04.03.2021)

- Statistisk sentralbyrå c, (2021) *Statistikk om koronakrisen*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/korona>
(Hentet 04.03.2021)

- The Modern Finance Forum, (2017). *The Future of Planning Budgeting and Forecasting*. Tilgjengelig fra: <https://fsn.co.uk/app/uploads/2019/01/FSN-Future-of-Planning-Budgeting-and-Forecasting-Survey-2017.pdf>
(Hentet 10.03.2021)

- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* 3.utg. Oslo: Gyldendals akademisk

7.Vedlegg/ Appendix

7.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide

Intervjuguide – Daglig leder

Generelt

- Hva er mest givende med å være daglig leder i Itema?
- Hva er mest utfordrende med å være daglig leder i Itema?

Økonomistyring

Styringsverktøy

- Hvilke styringsverktøy (verktøy, hjelpemidler, systemer) benytter Itema seg av?
- Føler du at du får tilstrekkelig med innsikt ved bruk av disse styringsverktøyene? Om ikke hva savner du?

Rullerende prognoser

- Er du tilfreds med rullerende prognose som styringsverktøy? Hvorfor/Hvorfor ikke?
- Hva er prognosens viktigste funksjon?
- Er prognosen et estimat eller et mål dere jobber etter å oppnå?
- Hva er utfordrende med rullerende prognoser som styringsverktøy?

Lønnsomhet

- Hvilke faktorer er mest kritisk for Itemas lønnsomhet?
- Hva er Itemas overordnede mål?

Covid-19

- På hvilken måte har styringsverktøyene vært til nytte under koronapandemien?
- Ut i fra lønnsomhetsanalysen ser det ut som at Itema ville hatt en lavere resultat dersom det ikke hadde vært for Covid-19. Hva tenker du om det?

Strategi

Ledelse

- Hvilket begrep føler du er mest beskrivende for Itemas lederstil det siste året gjennom koronapandemien? Kan du utdype hvorfor og hva legger du i begrepet?
 - o Hverdagsledelse
 - o Endringsledelse
 - o Kriseledelse
- Hva har vært viktigst for deg som daglig leder under koronapandemien?
- Hva tror du har motivert ansatte til å prestere så bra det siste året?
- Hva tror du det lave sykefraværet i 2020 skyldes?
- Fra medarbeiderundersøkelse og generelle tilbakemeldinger fra ansatte virker de som de er svært fornøyde med håndteringen fra ledelsen. Er det likevel noen beslutninger du angrep på i løpet av dette siste året? Hvorfor?

Har du noe mer du ønsker å tilføye som du mener belyser problemstillingen?

Strategi for treårsperioden 2018 - 2020

Hvorfor eksisterer Itema?

Itema skal skape utvikling og verdi for kunder og ansatte med vår unike kultur.

Hva gjør Itema

Vår primære virksomhet skal være utleie av konsulenter innenfor systemutvikling og relaterte fagområder. Vi kan selge prosjekt dersom situasjonen tilsier at det er gunstig.

Itema skal være 30-35 ansatte, hvorav 3-4 stillinger i administrasjon.

Hvordan gjør vi det

Vi skal være i verdensklasse - fra Trondheim.

Vi skal være Trondheims mest attraktive konsulentmiljø.

Vi skal kjennetegnes av verdiene engasjert, inkluderende og kunnskapsrik.

Vi skal ha en familievennlig profil.

Gevinst

Skaper verdi for eierne

Skaper medarbeidertilfredshet

Skaper kundertilfredshet

Hvordan måles Itema

Medarbeidertilfredshet

Kundertilfredshet

Resultat

EK - tilstrekkelig buffer

Målene – tallverdier – konkretiseres ved inngangen til hvert år



