



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

FEK 591 Magisteruppsats, 10poäng
HT-2007

Förändrade kundkrav i projekt

-En analys av hur förändrade kundkrav kan bemötas i projektarbete

Handledare:

Nikos Macheridis

Författare:

Sebastian Johannisson

Bryan Gallagan

Wictor Rössler

Sammanfattning

- Titel:** Förändrade kundkrav i projekt
-En analys av hur förändrade kundkrav kan bemötas i projektarbete
- Seminarie-
datum:** 20070607
- Kurs:** FEK Magisteruppsats, 10poäng
- Författare:** Sebastian Johannisson, Bryan Gallagan, Wictor Rössler
- Handledare:** Nikos Macheridis
- Nyckelord:** Projekt, projektlivscykeln, förändringar i kundkrav, relationsmarknadsföring, transaktionskostnad, change management, kommunikation, flexibilitet, osäkerhet.
- Syfte:** Att analysera hur ett företag kan bemöta förändrade kundkrav i projektets livscykel, med fokus på planerings- och genomförandefasen
- Metod:** Vi har använt oss av en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer med medarbetare som arbetar i projektform på fallföretaget. Inledande intervjuer samt litteraturgenomgång har gett oss en förståelse för undersökningsområdet.
- Teoretiska
perspektiv:** Med utgångspunkt i projektteori, relationsmarknadsföring och transaktionskostnadsteori kommer vi bygga en teoretisk referensram som hjälper oss i vidare analys.
- Empiri:** Fallföretaget var lämpligt då det genomgående arbetar med olika omfattande projekt hos externa kunder. Resultatet av intervjuer med sex användare presenteras med utgångspunkt i intervjuteman.
- Resultat:** Uppsatsen resulterar i följande slutsatser:
- a) Det är vanligt med förändrade kundkrav, dessa underlättas av god kommunikation och påverkar transaktionskostnader
 - b) En god relation medför ett flexibelt samarbete vilket möjliggör att förändrade kundkrav kan bemötas
 - c) En standardiserad förändringsprocess som är en naturlig del av projektarbetet medför lägre transaktionskostnader, vilket möjliggör att förändringar genomförs
 - d) Medarbetarnas roll som deltidsmarknadsförare är viktig för att öka kundnytta och merförsäljning.

Abstract

- Title:** Changed customer demands in projects.
- An Analysis how changed customer demands can be treated in projects.
- Seminar date:** 20070607
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Sebastian Johannisson
Bryan Gallagan
Wictor Rössler
- Advisor:** Nikos Macheridis
- Key words:** Project, project management, project lifecycle, customer demand, customer relationship marketing, transaction cost, communication, product change, project change, change management, flexibility.
- Purpose:** Our purpose is to analyse how a firm can deal with changing customer demands in the projects lifecycle with focus on the planing –and executing phase.
- Methodology:** We have used a qualitative method with semi-structured interviews with people working in projects at the case-company. The initiating interviews as well as a literature study have given us a good understanding of the researched area.
- Theoretical perspectives:** Our intention is to build a theoretical frame using project literature, customer relation marketing and the transaction cost that will give us further assistance in our analysis.
- Empirical foundations:** We found the case company to be very valid as it works almost entirely with projects. The result of the interviews that covered six interviewees is presented in different themes that correspond to each phase in the project lifecycle.
- Conclusions:** The thesis has found the following conclusions:
- a)** Changing customer demands that are very common in projects are helped by good communication. This affects the transaction costs.
 - b)** By having a good relation one gets a flexible corporation that is helping out the project to treat changes in projects.
 - c)** A standardized change process that is a part of the project management gives the project lower transactions costs.
 - d)** The role of the co-workers as part-time marketers is important to raise the customer value as well as sales.

Förord

Vi vill tacka alla respondenter för att den tid de avsatt till intervjuer och för det förtroende de visat oss. Utan er hade detta arbete inte varit möjligt att genomföra.

Till den person som under arbetets gång fungerat som kontaktperson och bollplank på fallföretaget vill vi framföra ett extra stort tack. Utan din hjälp skulle det varit mycket svårt att förstå organisationen och hitta lämpliga respondenter.

Avslutningsvis vill vi framföra ett varmt tack till vår handledare, Nikos Macheridis, för konstruktiv kritik genom uppsatsen gång.

Bryan Gallagan

Sebastian Johannisson

Wictor Rössler

Lund, 20070601

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	9
1.1	BAKGRUND	9
1.2	PROBLEMATISERING	11
1.3	SYFTE	13
1.4	AVGRÄNSNINGAR	13
1.5	MÅLGRUPP	14
1.6	STUDIENS DISPOSITION	14
2	METOD	16
2.1	VAL AV ÄMNE	16
2.2	UNDERSÖKNINGSOBJEKT OCH UNDERSÖKNINGSOMRÅDE	16
2.3	UNDERSÖKNINGENS UTFORMNING OCH METODANSATS	18
2.3.1	ABDUKTIV ANSATS	18
2.3.2	KVALITATIV METODANSATS	19
2.3.3	FALLSTUDIE	20
2.4	DET PRAKTISKA GENOMFÖRANDET AV EMPIRIINSAMLING	21
2.4.1	FÖRARBETE	21
2.4.2	UTFORMANDE OCH GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER MED RESPONDENTER	21
2.4.3	FRÅGEKATEGORIER	22
2.4.4	URVAL AV RESPONDENTER	23
2.4.5	ANONYMITET	24
2.5	METODKRITIK	24
2.6	KÄLLHÄNVISNING	25
3	TEORI	27
3.1	PROJEKTLIVSCYKELNS RELATION TILL PROJEKTTEORI, RELATIONSMARKNADSFÖRING OCH TRANSAKTIONSKOSTNADSTEORIN	27
3.2	PROJEKTTEORI	30
3.2.1	PROJEKT – EN HISTORISK TILLBAKABLICK	30
3.2.2	PROJEKT – EN DEFINITION	30
3.2.3	PROJEKTLIVSCYKELN – FYRA FASER	31
3.2.4	OPERATIONELL OCH KONTEXTUELL OSÄKERHET I PROJEKT	33
3.2.5	PROJEKTTRIANGELN - PROJECT PRIORITIES	35
3.2.6	FÖRÄNDRINGAR I KRAVSPECIFIKATIONER	36
	RELATIONSMARKNADSFÖRING	40
3.2.7	FRÅN ETT TRANSAKTIONS- TILL ETT RELATIONSBASERAT SYNSÄTT	40
3.2.8	VAD ÄR RELATIONSMARKNADSFÖRING?	40
3.2.9	SAMARBETE	41
3.2.10	LOJALITET	43
3.2.11	FLEXIBILITET	44
3.2.12	MISSNÖJD KUND	44
3.3	TRANSAKTIONSKOSTNADSTEORIN	46
3.3.1	BAKGRUND TILL TRANSAKTIONSKOSTNADSTEORIN	46

3.3.2	TRANSAKTIONS KOSTNADSTEORINS GRUNDLÄGGANDE ANTAGANDEN	46
3.3.3	TYPEN AV TRANSAKTIONS KOSTNADER	47
3.3.4	EGENSKAPER HOS TRANSAKTIONER	48
4	FALLFÖRETAGET, FALLAVDELNINGEN OCH DESS ARBETE	49
4.1	FALLFÖRETAGET	49
4.2	FALLAVDELNINGEN - SOLUTION	50
4.3	INTERVJUPERSONERNA PLACERING I ORGANISATIONEN	51
4.4	INTERVJUPERSONERNAS ARBETE I PROJEKTLIVSCYKELN	52
5	EMPIRISKA RESULTAT	55
5.1	DEFINITIONSFASEN	55
5.1.1	PROJEKTTEORI	55
5.1.2	RELATIONSMARKNADSFÖRING	57
5.1.3	TRANSAKTIONS KOSTNADSTEORIN	57
5.2	PLANERINGSFASEN	58
5.2.1	PROJEKTTEORI	58
5.2.2	RELATIONSMARKNADSFÖRING	60
5.2.3	TRANSAKTIONS KOSTNADSTEORIN	60
5.3	GENOMFÖRANDEFASEN	61
5.3.1	PROJEKTTEORI	61
5.3.2	RELATIONSMARKNADSFÖRING	62
5.3.3	TRANSAKTIONS KOSTNADSTEORIN	65
5.4	REFLEKTIONSFASEN	66
6	ANALYS	68
6.1	ANALYS AV DEFINITIONSFASEN	68
6.1.1	PROJEKTTEORI	68
6.1.2	RELATIONSMARKNADSFÖRING	69
6.1.3	TRANSAKTIONS KOSTNADSTEORIN	69
6.1.4	TEORETISKA SAMSPEL I DEFINITIONSFASEN	70
6.2	ANALYS AV PLANERINGSFASEN	71
6.2.1	PROJEKTTEORI	71
6.2.2	RELATIONSMARKNADSFÖRING	71
6.2.3	TRANSAKTIONS KOSTNADSTEORIN	72
6.2.4	TEORETISKA SAMSPEL I PLANERINGSFASEN	72
6.3	ANALYS AV GENOMFÖRANDEFASEN	73
6.3.1	PROJEKTTEORI	73
6.3.2	RELATIONSMARKNADSFÖRING	74
6.3.3	TRANSAKTIONS KOSTNADSTEORIN	76
6.3.4	TEORETISKA SAMSPEL I GENOMFÖRANDEFASEN	77
6.4	ANALYS AV REFLEKTIONSFASEN	78
6.4.1	TEORETISKA SAMSPEL I REFLEKTIONSFASEN	79
6.5	ANALYS AV SAMSPEL MELLAN DE OLIKA FASERNA OCH TEORIerna	79

7	SLUTSATSER	81
7.1	SLUTSATSER	81
7.2	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	83
8	KÄLLFÖRTECKNING	84
8.1	ARTIKLAR	84
8.2	LITTERATUR	85
8.3	ELEKTRONISKA KÄLLOR:	86
	BILAGOR	87
	INTERVJUMALL	83
	FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING	
	Figur1 Undersökningsområde och undersökningsobjekt	18
	Figur2 Teoretisk referensram	29
	Figur3 Projekttriangeln	36
	Figur4 Fallföretagets organisationsschema i Sverige	50
	Figur5 Sammanställning av intervjupersonernas tillhörighet	51
	Figur6 Projektlivscykelns relation till respondenternas yrkesroller	52

”Pelle och pizzan” - förändrade kundkrav i verkligheten

Pelle går till pizzerian och beställer en pizza. Efter beställningen som består av en Hawaii sätter sig Pelle ner för att vänta. Efter att pizza åkt in i ugnen för gräddning utbrister Pelle:

- Jag har ändrat mig, jag vill ha en Hawaii med banan och currykorv också!

Pizzabagaren säger till Pelle att det är för sent att ändra sig:

- Dina nya krav, Pelle, kommer att innebära en extra väntan på 20 minuter samt kostnaden för arbetet, säger pizzabagaren, samtidigt som han tänker på hur dum han hade varit som inte frågat Pelle i beställningsfasen vad han verkligen ville ha.

Pelle menade dock att hans förändring av beställningen först uppkom efter han sett andra kunder beställa Hawaii med den sortens pålägg. Han hade dock ingen förståelse för den extra väntan och kostnad som han skulle lastas för.

Pizzabagaren fortsätter dock:

- Men eftersom du är stammis, behöver du bara betala normalpris, men tiden kan jag tyvärr ej göra någonting åt.

Pelle svarar: - Till er kommer jag gärna igen!

1 Inledning

I detta avsnitt kommer bakgrunden till problemet att presenteras. Denna bakgrund leder sedan fram till uppsatsens problematisering som i sin tur leder fram till uppsatsens syfte. Därefter följer uppsatsens avgränsningar och målgrupp samt slutligen en beskrivning av uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Projekt är inte något nytt fenomen. Konstruktionen av de stora pyramiderna i Egypten lyfts ofta fram som ett exempel på ett av de tidigaste projekten¹. Projektet har under de senaste åren blivit allt vanligare som arbetsform inom företag och organisationer². Anledningen till detta är att företag vill bli flexiblarare, öka sin kundorientering och marknadsanpassa sin verksamhet för att på ett bättre sätt kunna möta en allt turbulentare omvärld³. Vidare beror intresset och ökningen av projektet som arbetsform på den internationalisering och globalisering som pågår i världen⁴. Allteftersom länder och nationer kommer varandra närmare genom gemensamma marknader skapar detta förutsättningar och ett intresse för andra arbetsformer där just projektarbetet röner stora framgångar⁵. Av dessa anledningar används projekt dels internt och dels externt. Projekt som en produkt, externa projekt, skiljer sig från interna projekt främst genom att de aktivt marknadsförs till företagets kunder⁶. Det finns inte någon egentlig definition av vad ett projekt är men det kännetecknas ofta av följande särdrag; 1) Projektet är ett uppdrag som innehåller kvantitativa eller kvalitativa specifikationer 2) Projektet skall planeras och

¹ Nicholas, 2001

² Macheridis, 2001

³ Ibid.

⁴ Macheridis, 2001

⁵ Ibid.

⁶ Skaates & Tikkanen, 2003

strukturerar enligt förutbestämda tidskrav 3) Projektet medför resursförbrukning som ofta kan vara svår att beräkna och relatera till kunden 4) Projektet använder sig av en tillfällig organisation som endast existerar under projektets gång ⁷. Projektets kan delas in i fyra faser, som hjälper oss att få en överblick av projektets livscykel; 1) Definitionsfasen sätter projektets övergripande ramar 2) Planeringsfasen innebär att ett mer detaljerat tidschema för de olika aktiviteterna i projektet sätts 3) Genomförandefasen innebär att de planerade aktiviteterna i projektet genomförs 4) Reflektionsfasen omfattar bland annat överlämnandet av det färdiga materialet samt utvärdering av projektet ⁸. Projektets unika karakteristika och dess livscykel återkommer vi till i teoriavsnittet.

I och med att projektet som arbetsform blir allt vanligare ökar även vikten av att marknadsföring och försäljning samordnas med projektarbetet. För att tillfredsställa kundernas förväntningar på projektet lyfts följande kritiska framgångsfaktorer fram; 1) Stabilitet i projektets utfall och schema 2) Punktlighet rörande leveransdatum 3) Kompletta leverans av hela projektet utan avsaknad av komponenter eller funktionalitet 4) Inom budget⁹. Företaget kan synkronisera försäljningsarbetet av projekt med det interna projektgenomförandet och detta kan öka lönsamheten genom att kontinuerligt planera in projekt efter varandra¹⁰. Även Blomquist och Wilson lyfter fram trenden med att projektmarknadsföring allt mer inkluderas i projektledning¹¹. Blomquist och Müller lyfter även fram transaktionskostnaders betydelse för samordning och kontroll av projektet¹².

Det har alltså redan bedrivits en del forskning rörande marknadsföring och dess relation till försäljningen vid uppstart av projekt. Hur marknadsföringen ser ut när utförandet av det externa projektarbetet väl startat är dock ett område där få undersökningar har gjorts. En viktig aspekt av denna marknadsföring är en flexibel relation mellan kund och leverantör under projektets genomförande. Det ligger i leverantörens intresse att kunna bemöta förändrade krav hos kunden. Vi menar att det, på grund av osäkerheten som alltid

⁷ Macheridis, 2005

⁸ Ibid.

⁹ Cooper et al., 2006

¹⁰ Ibid.

¹¹ Blomquist & Wilson, 2006

¹² Blomquist & Müller, 2006

omger projekt, är svårt att i förväg veta i detalj hur arbetet i projektet kommer utvecklas. Projekt inom byggnadsindustrin har ökat i komplexitet över tiden¹³. Vi menar att det är troligt att denna ökning av komplexitet förmodligen även skett inom andra branscher, inte minst branscher med en snabb utveckling, såsom IT och telekom. Detta bör leda till att det under planerings och genomförandefasen, då ramarna för projektet redan bestämts, får kunderna efter hand en klarare bild av projektets verkliga utfall. Detta bör leda till att förändringsbehov uppkommer. Dessa förmodade förändringsbehov är dock inget som återfinns i någon större utsträckning inom projekt- och projektledningslitteratur. Vilka effekter dessa förändringar får på kostnader för projektets samordning och kontroll är inte heller något som undersökts djupare.

Ett viktigt teoretiskt ramverk för att förstå hur man kan åstadkomma långvariga relationer med kunder är relationsmarknadsföring. Genom att leverantören inte enbart lägger fokus på försäljningstillfället utan även löpande följer kundens föränderliga behov kan en mer lönsam relation skapas¹⁴. Relationsmarknadsföring lyfter fram fördelarna med relationer för såväl kund som företag. Transaktionskostnadsteorin belyser vilka kostnader som uppkommer vid ett utkontrakteringsbeslut av en kund¹⁵. Dessa kostnader bör rimligtvis påverkas vid förändringar i kundkrav och vi anser därför att det även transaktionskostnadsteorin är relevant som begreppsapparat. Dessa förändrade kostnader bör vara viktiga vid beslut rörande vilka förändringar som ska genomföras.

1.2 Problematisering

Kan då teorier rörande relationsmarknadsföring och transaktionskostnad direkt ge oss svar på hur kravförändringar i projekt kan eller bör hanteras? Vi menar att projektets unika karakteristika påverkar relationen, marknadsföringsmöjligheter och transaktionskostnader till kunderna på ett sätt som inte tillfredställande belysts i befintlig teoribildning rörande projektledning, relationsmarknadsföring och transaktionskostnader. Meredith och Mantel lyfter fram tre primära objektiva för att ett projekt skall bedömas

¹³ Baccarini, 1996

¹⁴ Grönroos, 2004

¹⁵ Nygaard och Bengtsson, 2002

som lyckat; 1) Uppfylla specificerad prestanda 2) Inom budget 3) Genomfört inom avtalad tid¹⁶. Dessa karakteristika menar vi kan ge projektet en viss stelhet som försvårar uppbyggandet av flexibla kundrelationer. Trent betonar vikten av rigorösa och väldefinierade processer vid ett utkontrakteringsbeslut¹⁷. Externa projekt är givetvis utkontrakteringsbeslut. Även detta resonemang menar vi kan fungera hämmande för att utkontrakteringar ska kunna genomföras i miljöer med osäkerhetsmoment. Hagel och Brown menar dock att transaktioner mellan företag inte enbart medför ökade kostnader utan även är en källa till innovation¹⁸. Det är just i interaktionen mellan företag som friktion kan uppstå då olika företag har olika kompetenser och sätt att lösa problem¹⁹. Även om en relation inte är friktionsfri kan det alltså finnas möjlighet för respektive organisation att vinna på interaktionen. Förändrade krav under projektets genomförande ser vi som en möjlig följd av denna friktion.

En viktig del av denna uppsats kommer således att vara att relatera hur företag kan bemöta förändrade kundkrav i projektet, med fokus på planerings- och genomförandefas, till teoribildning inom relationsmarknadsföring och transaktionskostnad. För att förstå förutsättningarna för förändrade kundkrav är det viktigt att även se till projektets definitionsfas då ramarna för projektet sätts. Projektets reflektionsfas bör även den påverkas av förändrade krav och vi undersöker därför även den.

Genom att belysa hela projektets livscykel och relatera dess olika aspekter till förändrade kundkrav i planerings- och genomförandefasen hoppas vi kunna belysa detta område. För att möjliggöra detta kommer vi undersöka ett stort fallföretag i IT-branschen, som arbetar mycket i projektform. Det har i samtal med personal inom denna avdelning framkommit att projekt inte alltid är så flexibla, utan att dess ramar många gånger kan verka begränsande i relationsbyggandet med kunden. Genom att i denna uppsats belysa hur man kan bemöta förändrade kundkrav i projekt menar vi att företaget kan utveckla en bättre, och mer lönsam relation, med kunden.

¹⁶ Meredith et al, 1995

¹⁷ Trent, 2005

¹⁸ Hagel och Brown, 2005

¹⁹ Ibid.

1.3 Syfte

Med utgångspunkt i ovanstående resonemang har vi formulerat följande syfte som vi avser att belysa med denna uppsats:

Att analysera hur ett företag kan bemöta förändrade kundkrav i projektets livscykel, med fokus på planerings- och genomförandefasen

Vi avser att med stöd av vår teoretiska referensram analysera och beskriva hur fallföretaget i dagsläget bemöter förändrade kundkrav. Vidare ämnar vi att med stöd av den teoretiska referensramen analysera och belysa alternativa sätt för fallföretaget att bemöta förändrade kundkrav.

Med begreppet förändrade kundkrav avser vi här förändringar i de definitioner, eller specifikationer, som projektet har innan planerings- och genomförandefasen påbörjas. I princip finns det två typer av förändringar:

- 1- Justera parametrar inom det befintliga projektet, exempelvis kvalitetsnivå eller tidsramar.
- 2- Uppstart av ett nytt projekt som relaterar och kompletterar det ursprungliga projektet.

1.4 Avgränsningar

Vi ämnar fokusera på projektets planerings- och genomförandefas. Då definitionsfasen bestämmer förutsättningarna för förändrade kundkrav är det viktigt att även ta hänsyn till denna fas påverkan. Projektets reflektionsfas berörs även den av förändrade kundkrav och vi undersöker därför även denna fas.

Fokus i undersökningen kommer vara bemötandet av förändringar som uppkommer i planerings- och genomförandefasen. Närliggande områden så som proaktivt arbete för att minska förändringsbehov kommer även att beaktas för att öka förståelsen av detta

fokusområde. Det är främst de förändringar som uppstår i befintligt projekt som kommer att undersökas. Vi kommer inte att fokusera på förändringar som medför att ett nytt projekt skapas. Vidare anser vi att kvalitetsnivån kan bli lidande om fokus ligger på för många undersökningsobjekt.

Vidare kommer vi avgränsa oss till att undersöka projekt som genomförs åt externa kunder då detta är den vanligaste typen av uppdrag för fallföretaget. Den främsta anledningen till detta är att det blir lättare att definiera vilken part som är kund respektive leverantör. Vi ämnar inte heller göra någon avgränsning vad det gäller storleken på projektet eftersom vi undersöker förändringar i projekt med hänsyn till projektlivscykeln, där vi utelämnar storleksfaktorn.

1.5 Målgrupp

Denna uppsats avser att tillföra ett akademiskt värde genom att utveckla förståelsen av hur förändrade kundkrav inom projekt kan bemötas. Vi hoppas dock att den även kan ge fallföretaget och praktiker som arbetar i projektform värdefulla insikter.

1.6 Studiens disposition

1 - Inledning

Uppsatsen inleder med ett praktiskt exempel på hur förändrade krav i projekt går att finna överallt och i såväl stora som små organisationer, varefter utvecklingen av projekt som arbetsform kort presenteras. Inledningen avrundas med en beskrivning där författarna lyfter fram vikten av undersökningen på det akademiska planet.

2 – Metod

Det andra kapitlet inleder med en bakgrund till valet av ämne. Metodavsnittet fortsätter därefter med en beskrivning av undersökningsobjektet där vi motiverar projektlivscykelns fyra faser med hänsyn till förändringar i projekt. Läsaren tar även del

av en modell som presenterar relationen mellan faserna. Avslutningsvis beskrivs det praktiska genomförandet av undersökningen samt kritik mot metoden.

3 – Teori

Under teorikapitlet presenteras tre teorier som används för att förstå och analysera det insamlade materialet. Initialt presenteras en sammanställning där målet har varit att ge läsare en översikt och en illustration av hur teorierna relaterar till varandra. Därefter beskrivs projektteorins med bland annat projektlivscykelns fyra faser. Sedan följer i tur och ordning relationsmarknadsföringen samt transaktionskostnadsteori.

4 – Beskrivning av fallföretagets organisation

Här ges läsaren en inblick i fallföretagets organisation och arbetsformer. Kapitlet inleds dock med en kort historisk tillbakablick på fallföretaget. Därefter presenteras en illustration av organisationsschema som beskriver vårt undersökningsområde. Kapitlet avslutas med en genomgång av våra respondenters yrkesroller.

5 – Empiri

I empirikapitlet kommer vi att presentera den empiri som vi samlat in från respondenterna. För att underlätta förståelsen av kopplingen till intervjukategorierna som presenterats i metodkapitlet används även här en indelning baserad på projektlivscykeln.

6 – Analys

Under analyskapitlet kommer vi att relatera den insamlade empirin till den teoretiska referensramen och presentera hur vi ser på detta. Återigen används projektlivscykelns olika faser som en primär indelning. Kapitlet avslutas dock med en mer övergripande analys av hur de olika faserna samspelar med varandra.

7 – Slutsats

I det sista kapitlet presenteras kort de viktigaste slutsatser som lyfts fram i analyskapitlet. Vi kommer även att relatera dessa slutsatser till uppsatsens syfte för att på så sätt se ifall vi verkligen lyckats svara mot det.

2 Metod

I detta avsnitt beskriver vi vårt undersökningsobjekt samt motiverar och beskriver vi vår metodansats. Därefter följer en beskrivning av det praktiska genomförandet av empiriinsamlingen. Kapitlet avslutas med en diskussion om metodvalets eventuella svagheter.

2.1 Val av ämne

Det stod redan i ett tidigt stadium klart att förändringar i projekt var något som intresserade oss och något vi ville undersöka närmare. I de inledande diskussionerna med fallföretaget beskrevs arbetet med projekt på ett övergripande sätt genom att berätta om den arbetsform de använde och vilka möjligheter det innebar. Vi vill med det inledande praktiska exemplet med pizzagästen på ett enkelt sätt förklara hur arbete och förändringar i projekt kan hanteras. Även uppsatsskrivande är en mödosam och intensiv process som innehåller de ingredienser som kännetecknas av arbete i ett projekt.

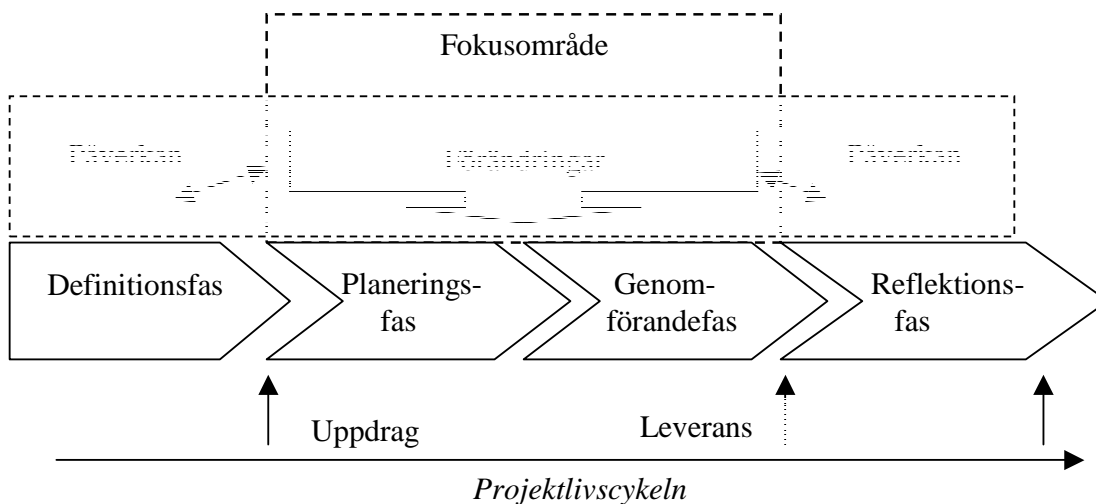
2.2 Undersökningsobjekt och undersökningsområde

Det är viktigt att klart definiera undersökningsenheten samt dess avgränsningar i tid och omfång²⁰. Undersökningsobjektet i detta fall är förändrade kundkrav och hur dessa kan bemötas. Detta undersökningsobjekt relaterar direkt till undersökningsområdet på fallavdelningen, som beskrivs närmare nedan, där projektarbetsformen är vanligt förekommande. I diskussion med vår kontaktperson på fallföretaget har det även framkommit att det ofta uppkommer förändringsbehov i genomförandet av projekt. Vi vill här förtydliga att vi inte kommer att undersöka projektarbete inom hela fallföretaget

²⁰ Jacobsen, 2002

utan enbart inom en av de avdelningar som arbetar mycket med externa projekt. Tidsmässiga begränsningar i uppsatsskrivandet kommer vidare göra det omöjligt att följa undersökningsobjekten en längre tid.

Modellen nedan beskriver undersökningsområdets relation till projektlivscykel. Projektlivscykeln kan sägas vara en övergripande beskrivning av hur projektarbeten struktureras och kommer presenteras närmare i teorikapitlet nedan. Undersökningens fokusområde och primära undersökningsområde är förändrade kundkrav i planerings- och genomförandefasen. Det är först i dessa faser som förändringsbehov uppkommer. För att förstå förutsättningarna för dessa förändringar i planerings- och genomförandefasen krävs dock att även definitionsfasens påverkan på dessa faser undersöks. I definitionsfasen sätts på många sätt ramarna för hur det framtida samarbetet kommer utvecklas rörande exempelvis kommunikation, kontrakt och målsättning. Förändringar i planerings- och genomförandefasen bör även påverka hur projektet slutligen bedöms och vilka lärdomar som dras i reflektionsfasen. Lärdomarna kan sedan i sin tur påverka hur förändringar i framtida projekt bemöts. Vidare innebär reflektionsfasen för fallavdelningen en möjlighet att analysera det interna arbetet. Därför kommer även reflektionsfasens påverkan på planerings- och genomförandefasen kort att undersökas. Definitions- och reflektionsfasens relation till förändringar i planerings- och genomförandefasen kan ses som sekundära och förklarande undersökningsområden som ämnar att ytterligare belysa det primära undersökningsområdet.



Figur 1: Undersökningsområde och undersökningsobjekt.

2.3 Undersökningens utformning och metodansats

2.3.1 Abduktiv ansats

Vi har i vår uppsats valt en abduktiv ansats. För att bättre förstå innebörden av denna ansats ämnar vi även ge en kort beskrivning av den induktiva och den deduktiva metodansatsen. Vid en deduktiv ansats kan man något förenklat säga att man går från teori till empiri²¹. Med denna ansats utgår undersökningen från vissa förväntningar och empiri samlas sedan in för att se ifall dessa förväntningar överensstämmer med verkligheten²². Den deduktiva ansatsen har kritiserats då den medför att forskaren enbart söker efter den information som förväntas finnas²³. Den abduktiva ansatsen utgår inte enbart från förväntningar baserade på teorier²⁴. Vi anser därför att denna ansats är mer tillämplig på vår uppsats.

En induktiv ansats kan sägas vara motsatsen till en deduktiv ansats. Något förenklat kan man säga att man går från empiri till teori. Med denna ansats är det meningen att

²¹ Ibid.

²² Ibid.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

forskningen ska bedrivas utan några förutfattade meningar, för att på så sätt samla in all relevant information²⁵. Den insamlade datan systematiseras sedan²⁶. Den abduktiva ansatsen tillåter oss att hantera båda dessa ansatser. Vi tror att en användning av en rent induktiv ansats inte medför den önskade kvalitetsnivån på empiriinsamlingen uppnås. Ifall en rent induktiv ansats skulle användas kan kvalitetsnivån på intervjufrågor bli lidande på grund av bristande kunskap om undersökningsobjektet. Vi måste därför förhålla oss kritiska till de teoretiska resonemangen för att undvika att de i allt för hög grad styr vår empiriinsamling.

Då vi anser undersökningsobjektet vara komplext anser vi att en abduktiv ansats ger oss möjligheten att förhålla oss öppna inför den insamlade empirin, samtidigt som vi kan växla till vårt teoretiska fokus.

2.3.2 Kvalitativ metodansats

I denna undersökning har vi valt en kvalitativ metodansats. Vid användandet av en kvalitativ ansats ges möjligheten att använda en mer öppen typ av datainsamling samtidigt som forskaren kommer nära det objekt som undersöks. Metoden är flexibel då den i viss mån gör det möjligt att ändra frågor under tiden som undersökningen pågår. Den stora svagheten med en kvalitativ metodansats är dock att det kan bli svårare att generalisera utifrån resultaten och att dessa kan vara svåra att reproducera.²⁷

Vi menar att ett intensivt upplägg fungerar bra ihop tillsammans med en kvalitativ metodansats då vi vill komma undersökningsobjekten nära. Vi har valt att använda oss av en intervjumall som fungerat som ett underlag för semistrukturerade intervjuer. Detta för att få en djupare förståelse av undersökningsobjekten samtidigt som det finns en möjlighet att ställa följdfrågor under intervjuerna.

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

²⁷ Holme och Solvang, 1997

2.3.3 Fallstudie

I denna undersökning har vi valt att använda ett intensivt angreppssätt. Vid ett intensivt upplägg fokuseras undersökningen på ett mindre antal objekt för att skapa en djupare förståelse för dessa²⁸. Då vi vill belysa syftet i denna uppsats så detaljerat och nyanserat som möjligt samt önskar skapa en förståelse för undersökningsobjekten menar vi att ett intensivt angreppssätt är lämpligt. Vid en fallstudie undersöks ett fenomen intensivt och ingående²⁹. Av denna anledning anser vi fallstudien vara lämplig då den hjälper oss besvara vårt syfte. Användandet av en kvalitativ metodansats medför i många uppsatser också per automatik att fallstudie används. Det är dock viktigt att veta vad fallstudien kan ge uppsatsen i form av kvalitet. Eftersom vi i vår uppsats baserar en avgörande del av uppsatsen på svar från våra respondenter, utgår vi från deras erfarenheter och miljö. Detta är något som är signifikativt för en fallstudieundersökning³⁰. Vidare anser vi att den organisation vi undersöker är komplex och svårförstålig. En fallstudie hjälper oss därmed att förklara och beskriva företeelser som uppträder och som är avgörande för uppsatsens syfte. Litteraturen skiljer på fyra sorters fallstudier; explorativ, teoriutvecklande, teoriprovande och beskrivande. Då syftet med vår uppsats är att utreda hur hanteringen av kundrelaterade förändringar sker, anser vi att har en beskrivande fallstudie. Genom att använda oss av en beskrivande fallstudie får vi en ökad förståelse för ett beteende eller fenomen. Av den anledningen förhåller sig vår fallstudie till ett ideografiskt synsätt eftersom vår avsikt är att utreda fenomenet med förändrade kundkrav³¹.

Fallstudien som tillvägagångssätt har till uppgift att ge en fyllig analys som är rik på beskrivningar. Detta kan dock medföra att analysarbetet blir lidande eftersom det inte finns tillräckligt med tid och resurser. Det är av vikt att vi är medvetna om att fallstudien kan ge oss data som beroende på tidsaspekten inte kan analyseras. Det finns emellanåt också risker med fallstudien som arbetsätt genom att resultatet blir för omfångsrikt. Vi

²⁸ Jacobsen, 2002

²⁹ Bell, 2002

³⁰ Backman, 1998

³¹ Lundahl och Skärvad, 1999

har av den anledningen haft som målsättning att i ett initialt skede göra en medveten avgränsning i tid vad gäller analysarbetet.³²

Vidare anser vi en användning av det ideografiska synsättet som mest lämpligt eftersom vi i uppsatsen använder oss av en fallstudie och ej flera. Detta medför att vi kan undersöka hanteringen av förändringar som ett avgränsat fenomen.³³

2.4 Det praktiska genomförandet av empiriinsamling

2.4.1 Förarbete

Genom personlig kontakt med en erfaren medarbetare på fallföretaget, har författarna kunnat öka sin förståelse av organisationen och dess arbetsmetodik. Denna kunskap av fallföretaget kombinerades med en övergripande teorigenomgång för att identifiera ett relevant undersökningsområde. Efter utformande av undersökningsområde tog vi åter kontakt med vår kontaktperson för att få feedback rörande frågornas utformning. Intervjuer med kontaktpersonen har vi valt att hålla öppna för att ej begränsa vårt undersökningsfält för tidigt.

2.4.2 Utformande och genomförande av intervjuer med respondenter

Med utgångspunkt i undersökningsområdet har vi valt att strukturera frågorna primärt i fyra kategorier. Vi återkommer till dessa intervjukategorier i avsnittet nedan. Vi har som ovan nämnt valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer då detta ger oss en möjlighet att komma respondenterna nära. Samtidigt ger det oss en viss frihet att komplettera våra ursprungliga frågor med följdfrågor för att på så sätt utveckla vår förståelse för undersökningsområdet. Dessa följdfrågor kommer dock inte att redovisas i den bifogade intervjumallen, då de varierat mellan de olika respondenterna som haft olika yrkesroller och erfarenheter. Under empiriavsnittet kommer inte de olika följdfrågorna presenteras explicit utan kommer att vävas in i de relaterade kategorierna. För att i så hög

³² Sharan, 2006

³³ Alvesson et al, 1998

grad som möjligt få ärliga svar har alla genomförda intervjuer varit anonyma. Även om vi inte tror att respondenterna upplever undersökningsområdet som känsligt menar vi ändå att anonymiseringen kan leda till öppnare svar. Intervjuerna har, där respondenten så tillåtit, spelats in. Detta underlättar kontakten mellan respondenten och intervjuare då omfattande anteckningar inte behöver göras under intervjuens gång.

Genom ljudinspelningar av intervjuerna har vi ökat tillförlitligheten på den insamlade empirin. Varje intervju har sedan transkriberades individuellt för att erhålla en högre kvalitet på analysen av intervjun. Avsikten med detta tillvägagångssätt är att upptäcka missförstånd eller andra personlighetsförändringar som avspeglas i respondentens svar.³⁴ Vi är medvetna att vår närvaro och vårt kroppsspråk i de personliga intervjuerna har påverkat respondenterna. Vi har emellertid försökt minimera dessa effekter genom att förhålla oss neutrala.

2.4.3 Frågekategorier

För att underlätta förståelsen för frågornas koppling till undersökningsområdet har vi valt att använda oss av fyra kategorier som grovt baseras på projektlivscykeln; definitionsfasen, planeringsfasen, genomförandefasen samt uppföljningsfasen. Utöver denna primära indelning har frågor även delats in i grupper baserade på vår teoretiska referensram. Denna sekundära indelning är på intet sätt uteslutande, faktum är att ofta går en fråga att belysa utifrån flera teorigrunder. Indelningen underlättar dock såväl förståelse som analys. Den primära och sekundära indelningen återfinns i intervjumallen. De olika yrkesrollerna som respondenterna har kommer att relatera till de olika kategorierna på olika sätt. Detta kommer att beskrivas närmare i kapitel fyra, ”*Fallföretaget, fallavdelningen och dess arbete*”. Urvalet av respondenter kommer vi att återkomma till nedan. Nedan beskrivs varför de fyra intervjukategorierna är lämpliga att ligga till grund för empiriinsamlingen.

³⁴ Halvorsen, 1992

Definitionsfasen

I korthet kan definitionsfasen sägas omfatta vad projektet ska omfatta samt dess övergripande tidsramar. I denna fas bestäms projektets ramar. Dessa ramar påverkar hur fallföretaget kan bemöta förändring i genomförandefasen och planeringsfasen och är därför viktiga att undersöka.

Planeringsfasen

När väl uppdraget är definierat och avtalet godkänt inleds en mer detaljerad planering av hur projektet ska genomföras. Det är först när denna planering görs som förändringsbehov kan uppkomma och behöver bemötas. Givetvis är det därför intressant att undersöka denna fas.

Genomförandefasen

I genomförandefasen sker implementeringen av den planering som gjorts i föregående fas. När denna implementering sker kan det dyka upp ytterligare förändringsbehov som behöver bemötas. Av denna anledning är det naturligtvis viktigt att undersöka denna fas

Reflektionsfasen

I reflektionsfasen är projektet genomfört och resultatet av detsamma utvärderas. Denna fas är även viktig då den ger fallföretaget möjlighet att lära av det genomförda projektarbetet samt åtgärda eventuella misstag. Hur fallföretaget hanterar denna fas blir därmed viktigt att undersöka.

2.4.4 Urval av respondenter

Respondenternas inplacering i organisationen och deras arbetsroller kommer att förtydligas i kapitel fyra "*Fallföretaget, fallavdelningen och dess arbete*". För att få en så god förståelse som möjligt av hela projektlivscykeln har olika yrkesroller intervjuats då de i viss mån arbetar i olika faser av projektet. Vi har i största möjliga mån valt respondenter som har stor erfarenhet av projektarbete då de rimligtvis kan ge oss en mer rättvisande bild än respondenter som enbart arbetat med ett fåtal projekt. Respondenterna

är verksamma inom följande yrkesroller: specialistsäljare, teknisk konsult, projektledare och solution architect. Totalt har sex unika respondenter intervjuats. Fördelat över de tidigare nämnda yrkesrollerna blir antalet intervjuer följande: en specialistsäljare, en teknisk konsult, en solution architect samt tre projektledare. Vi räknar inte med att alla personer kommer att svara på samma sätt då de olika yrkesrollerna deltar i olika hög utsträckning i olika faser av projektet. Projektledare är dock med under hela projektlivscykeln. Den första kontakten med våra respondenter har i första hand skett via telefon då vi anser den formen av kontakt vara effektivare än korrespondens via e-mail. Eftersom vi fått snabba svar vad det gäller bokandet av intervjutider anser vi detta har gynnat uppsatsen.³⁵

2.4.5 Anonymitet

Redovisningen av respondenter samt fallföretaget kommer att vara anonym. Vi anser att en anonymisering av intervjupersoner och företag kan bidra till att respondenternas svar håller en högre grad av tillförlitlighet.³⁶

2.5 Metodkritik

Validitet kan sägas vara undersökningens förmåga att mäta det som verkligen avses att mätas. Begreppet delas sedan in i extern och intern validitet. Det förstnämnda handlar i stora drag om i hur hög grad det är möjligt att generalisera resultaten av studien. Det senare avser vikten av att samla in rätt typ av data för att kunna besvara undersökningens frågor.³⁷

Reliabilitet avser insamlad datas tillförlitlighet. Ifall användandet av exakt samma metod i två separata undersökningar resulterar i exakt samma resultat innebär detta en hög grad av reliabilitet. I samhällsvetenskapliga undersökningar är det dock ovanligt med så hög

³⁵ Lundahl och Skärvad, 1999

³⁶ Ibid.

³⁷ Jacobsen, 2002

reliabilitet.³⁸ Givetvis avser vi att försöka hålla en så hög intern validitet som möjligt på undersökningen. Då vi valt semistrukturerade intervjuer vid empiriinsamlingen kommer detta dock att medföra att vi själva i viss mån påverkar datainsamlingen genom att de följdfrågor vi kommer att ställa förmodligen kommer att skilja sig åt beroende på respondentens yrkesroll etc. Det finns med andra ord en risk för att följdfrågorna resulterar i svåranalyserade sidospår. Även om detta kan sägas minska validiteten anser vi ändå att detta är nödvändigt för att kunna undersöka viktiga aspekter i undersökningsområdet som vi annars skulle riskera att missa.

Vi avser inte att med denna undersökning ge några generaliserbara resultat och undersökningen får därför ingen hög extern validitet. För att kunna få en högre generaliserbarhet skulle fler fallföretag behöva undersökas, något som hade påverkat det möjliga undersökningsdjupet på respektive objekt negativt. Vi hoppas trots detta att undersökningen kan ge en utökad förståelse av undersökningsobjektet.

Vi upplever att respondenterna känt sig trygga under intervjuerna och gett ärliga svar. Genom att spela in respondenternas svar har vi försäkrat oss om en god förmåga att återge respondenternas svar. Vidare har vi genom ”pilotintervjuer” med anställda på företaget fått möjligheten att prova frågor samt undersöka om respondenterna känner igen sig i resultaten.

Att dela in frågorna i fyra frågekategorier är i sig en förenkling då en del frågor kan sägas relatera till flera områden i projektlivscykeln. Denna förenkling har vi dock ansett underlätta förståelse samt förbättra struktur på ett sådant sätt att vi anser den vara relevant.

2.6 Källhänvisning

Hänvisningen av källor i vår uppsats sker enligt fotnotssystemet. Eftersom källhänvisningarna placeras i slutet av en textsida behöver läsaren inte bläddra fram och

³⁸ Svenning, 1999

tillbaka mellan textavsnittet och källorna för att hitta informationen³⁹. Vi anser att det ligger i läsarens intresse att inte störas av återkommande källhänvisningar löpande i texten varför Harvardsystemet ej använts.

³⁹Backman, 1998

3 Teori

Teorikapitlet inleder med ett avsnitt som beskriver den teoretiska referensramen. Denna referensram visar hur vi anser att de presenterade teorierna relaterar till varandra. Vi fortsätter därefter att i tur och ordning presentera viktiga begrepp och koncept inom projekt-, relationsmarknadsförings –och transaktionskostnadsteori.

3.1 Projektlivscykelns relation till projektteori, relationsmarknadsföring och transaktionskostnadsteorin

Projektteori

Denna undersökning avser att belysa hur företag kan hantera förändringar i planerings- och genomförandefasen av projekt. Det är därför viktigt att förstå vad ett projekt är, hur det är strukturerat och under vilka förutsättningar projektarbete genomförs. Projektteori kommer att ge oss denna förståelse för projektets struktur.

Relationsmarknadsföring


Relationsmarknadsföring kan i korthet sägas betona vikten av att sätta relationen mellan kund och leverantör i centrum. Relationsmarknadsföringen rör sig därmed ifrån den rent transaktionsbaserade marknadsföringen som sätter fokus på försäljningsögonblicket och slutleveransen av vara eller tjänst. Istället lyfts värdet av ett flexibelt samarbete fram mellan kund och leverantör för att öka värdet för kunden. Då uppsatsens syfte avser att belysa hur företag kan bemöta förändringar under projektets planerings- och genomförandefas, ger teoribildningen runt relationsmarknadsföring en bra

begreppsapparat att utgå från. Detta då vi menar att relationen mellan kund och leverantör är lika viktig under genomförandet som under försäljningstillfället.

Transaktionskostnadsteori

Transaktionskostnadsteorin avser att förklara vilka kostnader som uppstår i samband med utkontraktering. Då denna uppsats främst avser att belysa externa projekt, det vill säga utkontrakterade projekt, anser vi att denna teoribildning kan hjälpa oss belysa de kostnader som uppkommer i samband med projektet. I samband med förändrade krav i planerings- och genomförandefasen kommer troligtvis kontrakt behöva omdefinieras och kundens kontrollprocess av leverantören påverkas. Vi menar därför att det är troligt att transaktionskostnaderna påverkas då företaget bemöter förändringar i planerings- och genomförandefasen.

Nedan visas hur de tre teoriavsnitten relaterar till varandra. Projektets livscykel används som utgångspunkt för att relatera övrig teori. I tabellen nedan presenteras teoretiska begrepp (i fetstil) samt en kort förklaring av dess betydelse (i icke formaterad text).

	<i>Definitionsfasen</i>	<i>Planeringsfasen</i>	<i>Genomförandefasen</i>	<i>Reflektionsfasen</i> 
<i>Projektteori</i>	Kommunikation Kontextuell osäkerhet Kravspecifikationer	Kommunikation Organiskt och mekaniskt synsätt på planering Milestones Påverkan av milestones	Kommunikation Kommunikation mellan kund och leverantör Kontextuell osäkerhet Osäkerhet runt projektet Operationell osäkerhet i projekt genomförande och utvecklingsprojekt Milestones Påverkan av milestones	Kunskaputveckling Lärande efter projektets avslutande. Kunskapsdatabas
<i>Relationsmarknadsföring</i>	Relation Tidigare relations betydelse	Halvtidsmarknadsförare Medarbetarnas roll i marknadsföringen	Halvtidsmarknadsförare Medarbetarnas roll i marknadsföringen Flexibilitet Flexibilitet i samarbetet Samarbete Integrera kund i beslutskedjan Missnöjd kund Bemöta missnöjd kund	Missnöjd kund Bemöta missnöjd kund Lojalitet Säkerställa nya projekt med samma kund.
<i>Transaktionskostnad</i>	Kontakt Kontaktfrekvens Kontrakt Kontraktets utformning	Kontrakt Omdefinition av avtal	Kontrakt Förändringsmöjlighet i kontrakt Kontroll Kontroll under genomförande	Kontroll Kvalitetsgranskning av slutprodukt

Figur 2: Teoretisk referensram

3.2 Projektteori

3.2.1 Projekt – en historisk tillbakablick

Projektet som arbetsform fick på 1900-talet starkt fäste på universitet och inom organisationer. Under andra delen av 1900-talet utvecklades tekniker för att bättre kunna hantera uppföljning av komplexa projekt. Under 1970 –och 80-talet lades fokus på tidsaspekten och flexibiliteten i ett projekt. Det var framför allt den ökade internationella konkurrensen som medförde ett större fokus på flexibiliteten i ett projekt. Tidsplaneringsfokus återkom under 1990-talet i samband med informationsteknologins intåg. Den nya datortekniken hjälper till att effektivisera och minska tidsåtgången för projekt. Under 2000-talet har fokus flyttats till kompetensutveckling och kvalitet hos ledningen av ett projekt. Då arbetsformen blivit alltmer populär under 1900-talet har det skett en utveckling mot projekt som finns på fler nivåer i en organisation och agerar som ett komplement till företagets basorganisation.⁴⁰

3.2.2 Projekt – en definition

Projekt har förekommit som ord i det svenska språket under en lång men betydelsen och innebörden av ordet har förändrats⁴¹. Till skillnad från första delen av nittonhundratalet då begreppet projekt användes i tekniska sammanhang har användandet av projekt som ord spridit sig till andra organisationer och till andra människor. Det finns det ingen egentlig definition av projekt⁴². Det går dock att utröna fyra viktiga särdrag som beskriver vilka mål projektet har⁴³. Det första särdraget handlar om att projektet grundar sig på ett uppdrag som kan innehålla krav i form av kvantitativa eller kvalitativa specifikationer. En tolkning av projekt som ofta skildras är att projektkaraktären ändrar sig varje gång och därmed bidrar till projektets unika ställning. Faktum är dock att projekt kan fungera som en repetitiv handling där exempelvis byggandet av ett hus sker efter en standardiserad

⁴⁰ Macheridis, 2005

⁴¹ http://g3.spraakdata.gu.se/saob/SVENSKA_AKADEMIENS_ORDBOK (2007-04-03)

⁴² Macheridis, 2005

⁴³ Ibid.

mall. Oftast sker planen efter en redan förutbestämd mall medan det praktiska genomförandet präglas av kundanpassning där kundens krav skall sättas i fokus. Det andra särdraget är hur tiden för projektlängden spelar en allt viktigare roll. Under dessa förutbestämda tidskrav skall projektet planeras och struktureras. Det är under livscykeln som det är viktigt att analysera relationerna och förutsäga resursförbrukningen hos de aktiviteterna som utgör hela projektet. Resursförbrukning är det tredje kännetecknet för ett projekt. Svårigheten med resursförbrukningen är att beräkna och förutsäga hur det ska relateras till kund. Det sista kännetecknet för ett projekt är organisationen som fungerar som en tillfällig struktur under projektets gång. Organisationens i ett projekt är fast och präglar aktiviteter så som arbetsfördelning, kommunikation och styrning.⁴⁴

3.2.3 Projektlivscykeln – fyra faser

Enligt litteraturen som behandlar projektets livscykel har fyra faser kunnat identifieras. Utformningen och tidpunkten för fasernas uppkomst bestäms emellertid av typen av projekt. En viktig faktor, avgörande för resultatet av projektet, är tiden som är avsatt för projektet som helhet samt för respektive fas under projektet. Genom att belysa och förstå hur projektets livscykel samt dess faser relaterar till varandra kan vi få en ökad kunskap av hur ett projekt ska hanteras. En effektiv hantering av projekt sätter fokus på tidsaspekten samt kvaliteten i projekt.⁴⁵

Definitionsfasen

Denna fas motsvarar oftast i praktiken en förstudie där uppdragstagaren accepterar eller avböjer uppdragstagarens förslag eller förfrågan. Det är viktigt att beslutet grundar sig på antaganden som har substans och identifierbara krav på kompetens. Under denna första fas skall såväl kvantitativa som kvalitativa faktorer analyseras i termer av pengar och kompetens. Under förstudien uppmärksammas också vilken osäkerhet som är behäftad på projektet. Det är av vikt att sätta upp tydliga målspecifikationer och med hjälp av motivering av personal försöka minimera projektets osäkerhet. Vid en acceptans går projektet in i en ny fas, planeringsfasen.

⁴⁴ Macheridis, 2005

⁴⁵ Ibid.

Planeringsfasen

Under planeringsfasen sätts ramarna upp för hur projektet kommer att gestalta sig tidsmässigt. Projekt med tydliga mål är underlättat en bestämning av tid och resursbehov medan projekt där målet endast är visioner medför en högre osäkerhet. Vid osäkra projekt lämpar sig enligt litteraturen en organisk fasindelning av projektlivscykeln. Det organiska synsättet handlar om att förstå projektprocessen medan det mekaniska synsättet förutsätter att organisationen är planeringsorienterat. Planeringen i en organisation med ett organiskt synsätt sker utan någon egentlig fasindelning. Istället sker alla aktiviteter mer eller mindre parallellt och projektmålet är ännu inte definerat. Detta angreppssätt är lämpligt i utvecklingsprojekt. Vidare finns det ett antal andra viktiga faktorer att beakta för att göra en god planering. Hinder eller andra problem ska innan ett projekt initieras förebyggas genom diskussion. Det är även viktigt att bestämma vilket resultat som är önskvärt i projektet. Dessa faktorer ställs sedan mot de resurser som projektet har till förfogande. Under planeringen görs även ett tidsschema samt en planering med hänsyn till projektets organisation. Det organiska respektive det mekaniska synsättet gör här olika prioriteringar. Det mekaniska synsättet ser tidsaspekten som ett hjälpmedel i uppföljning och övervakning av projekt. Det organiska synsättet är mer föränderligt för signaler och andra erfarenheter utifrån och ser föränderligheten som en del av utvecklingen av projektet.⁴⁶

Genomförandefasen

Genomförandet av aktiviteterna i ett projekt bestäms av vilket synsätt som används. I ett organiskt projekttänkande sker aktiviteterna inte efter ett tidsschema utan i takt med projektet fortskridande. Det mekaniska projekttänkandet använder sig av milstolpar och delmål under hela projektet för att granska och analysera eventuella resultat som har uppkommit och som kan förväntas. På så sätt kan krav och förväntningar från kunden, flaskhalsar och kvalitetsförsämringar, uppmärksammas och identifieras under genomförandefasen. Det ligger i projektledarens intresse att motivationen och individernas prestationer, såväl enskilt som tillsammans, upprätthålls i projektet. Detta

⁴⁶ Ibid.

vare sig det gäller ett mekaniskt eller ett organiskt synsätt. Relationen med kunden är också den avgörande för projektet, dock skiljer sig hur den utformas i projektet. Enligt det mekaniska synsättet skall relationen bidra till att planeringen hålls intakt, medan det organiska synsättet ser relationen som en förutsättning för flexibilitet samt kvalitet på slutprodukten.⁴⁷

Reflektionsfasen

Den sista fasen i ett projekt handlar om överlämnandet av det färdiga materialet samt upplösningen av projektgruppen. Under denna fas har projektutvärderingen en stor betydelse eftersom den bidrar till kompetensutvecklingen. Den skiljer sig dock i omfattning beroende på projektets storlek och längd. I vissa fall sker upplösningen av projektgruppen inte fullt ut vid överlämnandet då exempelvis service och drift kan medföra arbete även efter projektets avslutande. Uppföljningen av ett färdigt projekt bör emellertid anpassas hur stort projektet är samt storleken på kundens organisation. I projekt med stora organisationer är det viktigt att ta del av flera individers kravspecifikationer eftersom bedömningar om kvalitet skiljer sig åt.⁴⁸

3.2.4 Operationell och kontextuell osäkerhet i projekt

Operationell osäkerhet i projekt

Alla projekt, såväl stora som små, omfattar osäkerhetsmoment. Det finns två typer av projekt, genomförande och utvecklingsprojekt. Det förstnämnda kan vara ett projekt där de inblandade känner till omgivningen och där det råder en större förutsägbarhet. Den andra projektformen har mindre information om likartade projekt, det vill säga färre upprepningmöjligheter. I dessa projekt antas därför kunskaperna som begränsade vilket medför en större osäkerhet. Illustrationen nedan visar hur organisationer kan hantera den operationella osäkerheten, vilken definieras som skillnaden mellan den kunskap som behövs för att slutföra projektet och den kunskap som finns vid en given tidpunkt. Det finns två strategier, där den första har till uppgift att minska nödvändigheten av information i projekt och den andra har till uppgift att öka tillgång på information. Den

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

förstnämnda strategin kan användas i organisationer som minskar informationsbehovet genom att själv ordna olika typer av säkerhetsbuffertar. Den andra strategin utgår från att öka kunskapen är lämpligt vid införande av en ny teknologi. Gemensamt för de båda strategierna är att osäkerheten alltid är högre i initieringsfasen av ett projekt. Osäkerheten blir också högre desto längre ett projekt sträcker sig.⁴⁹

Kontextuell osäkerhet i projekt

Denna form av osäkerhet uppkommer i komplexa utvecklingsprojekt med en snabb, föränderlig, omgivning. För att förstå denna osäkerhet är det viktigt att byta fokus från projektledare till kunderna eller andra intressenters synvinkel. Denna sortens osäkerhet försöker organisationen förstås att undvika genom exempelvis operationella mål. Även om företaget genom detta försöker minska osäkerheten och öka förutsägbarheten kvarstår den turbulenta omgivningen. Av den anledningen är det inte riktigt att tro på att den kunskap som förvärvades i projektets initieringsfas kan vara densamma när projektet är färdigt. Alla projekt slutar inte med glada kunder. Även om kunden själv varit med i utformningen av kravspecifikationerna kan resultatet bli negativt, något som kan bero på kundens kunskap har förändrats och med det också kraven och önskemålen.⁵⁰

”Ett projekts faktiska resultat högst sannolikt utvärderas utifrån andra kunskaper och på andra premisser än det planerades på.” (Citat: Christensen et al., 1998)

Ovanstående citat från Christensen och Kreiner är en kort definition av kontextuell osäkerhet. Eftersom den här osäkerheten endast kan fastställas retrospektivt är det omöjligt att planera för framtiden. Illustrationen ovan kan också appliceras på den kontextuella osäkerheten men endast den strategi där vi känner till kunskapen för en bestämd tidpunkt. Därför ökar den kontextuella osäkerheten ju längre in i framtiden vi tittar. Det finns inga egentliga medel för att eliminera den här osäkerheten eftersom den ligger utanför företagets makt. Den enda lösningen är att försöka förstå och hantera den. Vidare går det inte heller att eliminera den operationella osäkerheten utan att samtidigt

⁴⁹ Christensen och Kreiner, 1998, Projektledning.

⁵⁰ Ibid.

bortse helt från den kontextuella osäkerheten. För att behålla kursen kan företaget sätta upp och hålla fast vid operationella mål i en turbulent omgivning. Genom att minska informationsspridningen till kunderna och andra intressenter minskas risken för yttre störningar men å andra sidan blir det svårare att upptäcka om projektet är på väg åt fel håll.

Det är viktigt att inte enbart fokusera på den operationella osäkerheten som då medför en bortträngning av den kontextuella osäkerheten. En kompromiss är därför att föredra enligt Christensen och Kreiner som är av den uppfattningen att graden av lyhördhet i ett projekt är avgörande för hur bra resultatet blir.⁵¹

3.2.5 Projekttriangeln - Project priorities

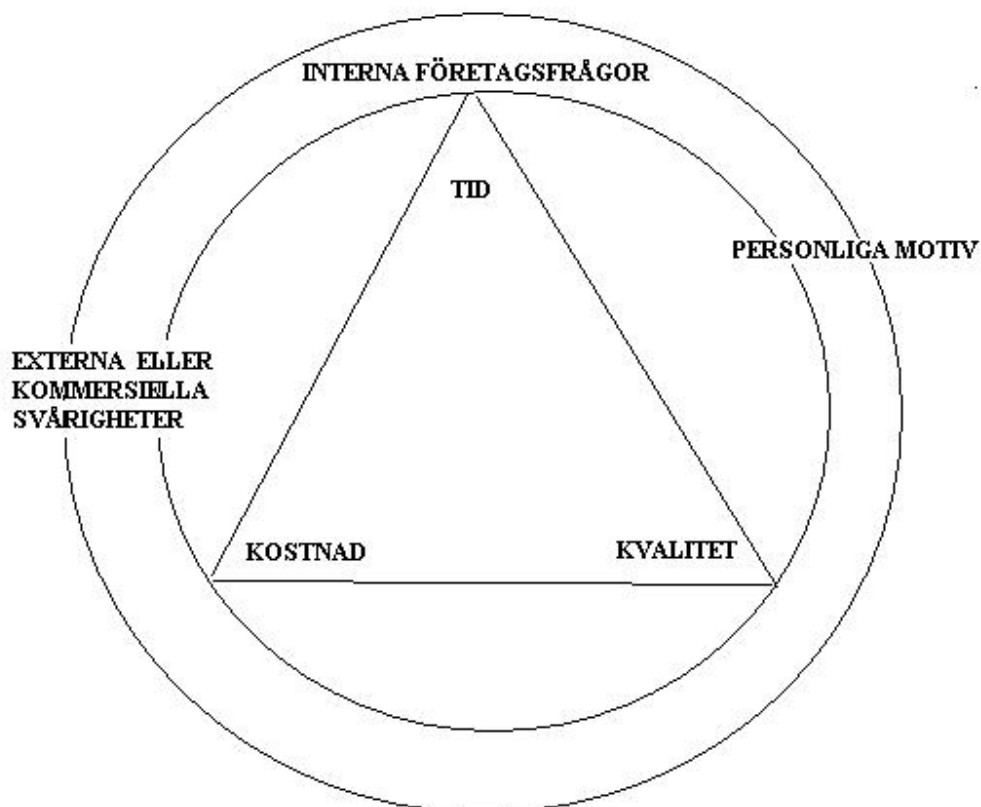
Projektteori har ofta beskrivit projekt med hjälp av den så kallade projekttriangeln, där varje hörn spelar en större eller mindre roll för projektet. Denna projekttriangel kännetecknar oftast den gamla formen av projekt, exempelvis byggprojekt. Idag när projekt går att finna överallt i organisationen har modellen utökats med ytterligare en dimension som består av: omfattning, varaktighet och komplexitet.⁵²

Det blir oftast en kompromiss mellan exempelvis kostnad och projektmål för att hålla tiden. En annan möjlighet på utfall kan också vara att använda billig arbetskraft och på så sätt spara pengar. Ibland tvingas emellertid företaget att tillföra projektet ytterligare arbetskraft något som ökar kostnaderna. Det är därför projektledarens uppgift att hantera triangelns tre hörnstenar och med hjälp av en så kallad "*priority matrix*" avgöra vilken hörnsten som skall förstärkas.⁵³

⁵¹ Ibid

⁵² Briner et al., 1999

⁵³ Gray och Larson, 2006



Figur 3: Projekttriangeln (Briner et al., 1999)

Enligt triangeln ovan finns det tre faktorer som påverkas av uppkomsten av en förändring. De tre faktorerna är kostnad, tid och kvaliteten. Figuren menar att en av faktorerna inte kan förändras utan att de andra faktorerna påverkas. Det är att de tre faktorer balanseras och anpassas till situationens behov. Projekttriangelns tre faktorer påverkas dessutom tillsammans av de yttre faktorerna såsom: personliga motiv, interna företagsfrågor och externa och kommersiella svårigheter.

3.2.6 Förändringar i kravspecifikationer

”This business would be fine if it wasn’t for our clients....” (Citat: Maylor, *Project Management*, 2005, s. 288)

Kravspecifikationerna hos kunderna förändras allteftersom projektet fortskrider. Det är omöjligt att eliminera roten till problemet eftersom kunden är en stor del av det.

Författaren fokuserar istället på ett ”kontrollsystem” som ska ha till uppgift att ändra på projektets struktur med hänsyn till de förändrade kravspecifikationerna. Kraven som förändrar utfallet av projektet går igenom följande värdering:⁵⁴

- Kostnader och fördelar
- Hur prioriterad är förändringen?
- Hur påverkar förändringen andra processer?
- Effekter på andra antaganden

De nya kraven är närvarande i projektet tills de blir accepterade eller förkastade. Organisationer kan bli bättre på att hantera okontrollerbara förändringar i projekt genom en byråkratisk organisationsstruktur.⁵⁵ Det finns dock delade meningar om hur en organisation skall gå tillväga när nya kravspecifikationer uppträder. Ett alternativ som föreslagits är att organisationen ska lägga ner hela projektet vid kravförändringar och börja om på nytt, med nya mål.⁵⁶ Även om projektet har ett väldefinierat mål är kraven nära knutna till osäkerhet. Det finns enligt litteraturen tre orsaker till förändringarna av kraven. Den första orsaken är teknologi som är grundläggande för ett projekts framgång. En teknisk innovation kan påverka de inblandade i ett projekt att byta teknik som erbjuder ett bättre resultat. Genom aktivt prognostiserande och analyserande av kommande innovationer kan den här osäkerheten minskas. Den andra orsaken är relaterad till kunden som allteftersom projektet fortlöper, erhåller mer kunskap och därigenom vill se en förändring. Den här faktorn spelar störst roll vid projektmodifieringar. Det kan handla om att kunden ser andra och nya möjligheter för ett datorprogram som leder till modifieringar av programmet. Den här osäkerheten kan endast förebyggas genom bättre kommunikation med kunden och genom ett upprättande av en formell process. En tredje faktor går att finna i projektets omgivning och har en stor inverkan på projektets ramverk. Det kan handla om nya lagar eller ändrade organisatoriska förutsättningar som påverkar projektet. Det är svårt att prognostisera dessa avvikelser men genom att projektet har en större flexibilitet kan denna osäkerhet minskas. Följden av de här osäkerheterna blir ökade överläggningar mellan kund och uppdragstagare. Om resultatet går till kundens

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Wolff, 1984

favör innebär detta oftast en kostnadsökning för uppdragstagaren. Det gäller då att för båda parter att söka ett optimum (pareto-optimal solution).⁵⁷

Nya krav uppkommer oftast hos kunden till följd av ny information och ny kunskap som kunden inte har under initieringsfasen. Dessa nya krav, som exempelvis kan handla om nya teknologier, blir svårare och kostsammare ju längre in i processen projektet befinner sig. Enligt en undersökning gjord av Hussein och Wearne framkom det bland annat att förändringar i projektets mål, resurser och personal var framträdande problem hos de företagen som var med i undersökningen⁵⁸. Eftersom förändringar inte kan elimineras helt och hållet måste företaget kontrollera dem genom ett kontrollsystem som sätter fokus på följande:

- Analysera de uppkomna förändringarna i projektet
- Utvärdera arbetet som krävs för förändringarna
- Utvärdering av fördelarna och kostnaderna av förändringarna
- Hitta lösningar med samma resultat
- Eliminering eller acceptering av förändringarna
- Utspridning av budskapet till de inblandade i projektet
- Försäkran om att de beslutade förändringarna blir korrekt implementerade
- Upprätta en rapportfunktion med månadsvis rapportering som beskriver förändringar dittills gjorda.⁵⁹

De projekt som tydligast träffas av förändringarna i kraven är projekt där tyngdpunkten i utförandet ligger på datorprogram och informationssystem. Planeringen av projekt skiljer sig mellan konstruktionsprojekt och rena serviceprojekt. Det finns två viktiga faktorer som tas upp i litteraturen som förklarar hur serviceprojekt, där exempelvis datorsystem ingår, misslyckas i hanteringen av förändringar. För det första misslyckas teknikexperterna att informera kunden om hur datorsystemen verkligen fungerar. För det andra lär sig inte kunden den nya tekniken. Datorexperten ignorerar kundens krav och

⁵⁷ Meredith et al., 2006

⁵⁸ Hussein et al., 2005

⁵⁹ Ibid.

ägnar istället tiden till uppgiften att utveckla, samtidigt som kunden är av den åsikten att denne ändå inte kan ta till sig kunskapen eftersom den är alltför avancerad. Orsaken till problemet beror på bristen på kommunikation i projektet, något som kan leda till ett negativt resultat för båda parter. Genom det kontrollsystem som tidigare nämnts kan företaget försöka undvika missförstånd i projekt.⁶⁰

⁶⁰ Meredith et al., 2006

3.3 Relationsmarknadsföring

3.3.1 Från ett transaktions- till ett relationsbaserat synsätt

Relationernas innebörd har under det senaste decenniet vuxit fram som ett centralt diskussionsämne i olika typer av marknadsföringslitteratur. Begreppet är inte nytt då det brukades redan i handelns begynnelse.

Grovt sagt handlar transaktionsmarknadsföring enbart om varans byte mot pengar och ingenting om att få återkommande kunder. Den fokusering som transaktionerna har fått kan bero på den industriella revolutionens förändringskraft. Under denna tidsperiod sattes fokus på följande begrepp: massproduktion, massdistribution och massmarknadsföring. Under den industriella revolutionens tillväxt, växte marknaden våldsamt och efterfrågan blev större än tillgången. Konkurrensen var hög och en offensiv strategi var därför den mest lämpliga⁶¹. Denna strategi handlar om att göra så många transaktioner som möjligt⁶². Då det inte fanns något intresse av att vårda sina kunder och få dem att återkomma, blev resultatet en tvingande hårdförsäljning⁶³. Denna strategi har dock flera nackdelar, något som företagen inte förstod under denna tidsperiod. Med en hårdnande konkurrens blev företagen tvungna att effektivisera. Den nya effektiviseringen handlade i mycket om att få återkommande kunder. Denna strategi kallas relationsmarknadsföring, en strategi som särskilt under 90-talet växte med rasande fart⁶⁴.

3.3.2 Vad är relationsmarknadsföring?

Vad som menas med relationsmarknadsföring har forskarna mer eller mindre enats om. Definitionen på relationsmarknadsföring enligt Gummesson är följande:

⁶¹ Storbacka et al., 1994

⁶² Grönroos, 2002

⁶³ Gummesson, 2002

⁶⁴ Ibid.

”relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och integration i centrum”. (Citat: Gummesson, 2002, s.16)

Denna definition är kort och bred, vilket även kan beröra väldigt mycket som inte har direkt med den traditionella marknadsföring att göra. Gummesson menar man ska ha ett kundperspektiv, där även personal som inte arbetar med relationsmarknadsföring på heltid ändå ska förstå och verka efter dess principer. På så sätt blir de är marknadsförare på deltid⁶⁵. Grönroos definierar relationsmarknadsföringen på följande sätt:

”Att definiera och skapa, underhålla och förstärka samt om nödvändigt avsluta relationer med kunder (och andra) så att alla parter ekonomiska och andra mål uppfylls. Det uppnår man genom ett ömsesidigt utbyte och uppfyllanden av löften” (Citat: Grönroos, 2002, s.46)

Ovanstående definition är lik Kotlers definition. Grönroos och Kotlers definition behandlar mer än en relation. Det vill säga att man inte begränsar sig till endast två individer, vilket är mer rättvisande då relationer ofta omfattar flera personer. En relation förutsätter att det finns minst två parter som integrerar och har pågående kontakt. I allmänhet gäller denna relation kunden och leverantören men kan bli betydligt mer komplexa och svårbeskrivliga vid flera individers inblandade. Flera sammanhängande relationer kan kallas ett nätverk.⁶⁶

3.3.3 Samarbete

Definitionen på samarbete mellan två parter är olika från författare till författare. Gray för fram vikten av att identifiera fem nyckelfaktorer för att beskriva ett lyckat samarbete. En av dessa nyckelfaktorer är självständighet, som menar att samarbetspartnerna måste vara självständiga. En förutsättning för båda parterna är att båda är insatta i varandras

⁶⁵ Hallgren 2006

⁶⁶ Gummesson, 2002

komplexitet och framtida tillväxt genom kollektivt ansvarstagande ⁶⁷. Definitionen som Gray har utvecklat i samarbete med Wood lyder:

”Collaboration occurs when a group of autonomous stakeholders of a problem domain engage in an interactive process, using shared rules, norms, and structures, to act or decide on issues related to that domain.” (Citat: Wood & Gray, 1991, s.146)

Ett samarbete förutsätter att minst två självständiga parter integrerar och engagerar sig inom ett visst område. Genom att frambringa regler, normer och strukturer, för att skapa ett resultat som parterna var en och för sig inte skulle ha kunnat komma fram till utan varandra. ⁶⁸

I samarbeten är det viktigt att man ser sina kunder, leverantörer och andra intressenter som medparter snarare än motparter. Evert Gummeson menar att man bör se relationsmarknadsföring som ”win-win” istället för ”win-lose”, ett plussummespel snarare än ett nollsummespel. I plussummespelat är poängen att man ska öka parternas värde av relationen medan värdet i ett nollsummespel alltid är konstant, vilket innebär att antingen den ena eller den andra vinner. Om en relation med kunden byggs upp och anses meningsfull kan relationen bli långsiktig och varaktig. ⁶⁹

En lyckad relation innebär bland annat att man lyckas fylla i sin kunddatabas eller snarare sitt kundregister samt skapat ett välfungerande servicesystem. På så sätt kan företaget skapa djupa relationer med både befintliga och potentiella kunder samt samarbetspartners. Fördelarna med ett välfungerande samarbete innebär minskad oro och ökat förtroende. Det blir därför lättare för företaget att lita på kunden. ⁷⁰

⁶⁷ Fyall & Garrod 2005

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Gummeson, 2002

⁷⁰ Ibid.

Relationsmarkandsföring innefattar även sociala aspekter såsom igenkännande och kamratskap⁷¹. Dålig samarbetsvilja, dålig service och låg kvalitet förorsakar onödiga kostnader för både kund och leverantör. En utveckling av servicenivån och förbättring av kvalitet är en win- win strategi⁷².

3.3.4 Lojalitet

En viktig del i relationsmarknadsföring är att skapa långsiktiga relationer med kunderna. För att skapa långsiktiga relationer måste man förstå kunden och sätta den i centrum samtidigt som man jobbar med att bibehålla andra befintliga kunder. Det finns ett flertal författare som framhäver att det inte är tillräckligt att sätta kunden i centrum. Det element som därför även bör inkluderas är kundens lojalitet⁷³. Lojala kunder innebär inte bara att man har återkommande kunder utan också att onödig tid och kostnader behöver läggas på att hitta nya kunder⁷⁴. Lojala projektkunder ökar lönsamheten. Trots denna diffusa passform påstår ett flertal författare att det inte finns ett tomrum mellan lojalitet och lönsamhet. Detta betyder att samarbeten som är nya skiljer sig från samarbeten som existerat länge. Anledningen till denna skillnad menar Söderlund beror på att kunskapsnivån ökar med tiden. Söderlund menar att nya samarbeten är svårare att hantera men att man med tiden lär sig hur varandras verksamheter fungerar och även parternas förväntningar⁷⁵. Goda och långsiktiga relationer skapar många fördelar för båda parter. Ifall företaget verkligen lär känna sina kunder vinner det tid och minskar sina kostnader. Detta möjliggör i sin tur till snabba, flexibla och skräddarsydda affärer. Även om lojalitet inte alltid bidrar till lönsamhet finns det vissa effekter som förtydligare detta samband. Ett sådant exempel kan vara att lojala kunder snabbare och lättare lämnar feedback till varandra. En annan effekt är den så kallade mentorseffekten som innebär att man genom samarbete lockar nya kunder till företaget.

⁷¹ Grönroos, 2002

⁷² Grönroos, 1996

⁷³ Hill et al., 2000

⁷⁴ Egan et al., 2001

⁷⁵ Söderlund, 2001

Genom ett lojalt samarbete slipper även parterna att bekymra sig för att oönskad information ska läcka ut då information är något parterna kan dela på vid ett gott samarbete⁷⁶. Vidare kan detta samarbete bidra till att parterna erbjuder varandra resurser, möjligheter och annat som ofta väger mer än om en annan part som inte samarbetar i lika stor utsträckning skulle ha kommit in i bilden⁷⁷.

3.3.5 Flexibilitet

Relationen mellan kunden och leverantören är marknadsföringens kärna⁷⁸. Relationen startar efter att all information tillhandhållits vid kontakt och möten med kunden. Efterhand så bearbetas denna information in i företagets kundregister som sedan ligger till grund vid fortsatta affärer med samma kund⁷⁹. Poängen med detta är att man vid olika träffar med kunden lär sig denna och på så sätt förs all insamlad kunddata in i kundregistret. Detta bör uppdateras så ofta som möjligt för att skapa ett så bra kundunderlag som möjligt. Att vara flexibel handlar dock inte bara om att uppdatera sin kunddatabas. Företag som använder relationsmarknadsföring strävar efter att skapa ett så bra kundvärde som möjligt genom att tillfredställa kunden⁸⁰. För att möta kunden bör företaget koncentrera sig på kvalitet, pris, externmarknadsföring och word- of- mouth⁸¹. Att vara flexibel och ständigt sätta kundens behov i centrum är en viktig faktor för att behålla kunden nöjd, vilket kan vara en utmaning när man arbetar med ett nätverk av olika relationer⁸².

3.3.6 Missnöjd kund

Missnöjda kunder kommer alltid att finnas. Grönroos menar att en kund blir missnöjd då den fått motsägelsefullt budskap före och efter köpet. Detta leder till att resultat avviker

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Morgan & Hunt, 1994

⁷⁸ Grönroos, 2002

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Grönroos, 2002

⁸¹ Ibid.

⁸² Gummesson, 2002

från kundens förväntningar och resulterar i en missnöjessituation som innebär att man inte funnit något samklang i kommunikationen mellan leverantör och kund⁸³.

Hirschman har inriktat sig på relationen med missnöjda kunder. Hirschman menar att kunden kan välja mellan följande beteenden vid en missnöjdsituation:

- *Exit*: Kunden går till en konkurrent
- *Voice*: Kunden begär rättelse av felet
- *Lojalty*: Kunden förblir trogen av ideologiska skäl

Vid uppkomna fel där kunden begär rättelse bör denna vara konstruktivt utförd och inte bara mekanisk och slentrianmässig. Detta relaterar till klagomålshandling eller "Complaint Management" som Gummesson benämner det. Enligt den moderna kvalitetsstyrningen bör man sträva efter att helt undvika fel, det vill säga följa en nollfelsstrategi. Dock uppkommer felen, särskilt inom serviceproduktion. En annan strategi, som kallas för "Customer Delight", handlar om att inte bara uppfylla kundens krav utan även överträffa dem. Kopplingen till klagomålshandling blir att man vid rättelser är extremt generös, det vill säga, att man rättar till problemet mer än vad som krävs⁸⁴. Om ett fel uppkommer trots en nollfelsstrategi så är en lyckad "complaint management" ett bra angreppssätt för att behålla kundens förtroende.

⁸³ Grönroos, 2002

⁸⁴ Gummesson, 2002

3.4 Transaktionskostnadsteorin

3.4.1 Bakgrund till transaktionskostnadsteorin

Williamson är den akademiker som först introducerade transaktionskostnadsbegreppet 1979⁸⁵. Transaktionskostnadsteorin går att applicera på olika nivåer i organisationen⁸⁶ och underlättar vid bestämmandet av vilka delar av verksamheten som ska utkontrakteras (outsourcas).

Då en part köper varor eller tjänster från en annan part på en öppen marknad uppkommer merkostnader som inte skulle uppstå ifall företaget valt att producera varan eller tjänsten själv, dessa benämns transaktionskostnader⁸⁷.

3.4.2 Transaktionskostnadsteorins grundläggande antaganden

Transaktionskostnadsteorin baseras på två antaganden av Williamson: individens opportunist och begränsade rationalitet.

Individens opportunist innebär att individer och företag utnyttjar varje tillfälle att handla på ett sådant sätt att det gynnar individen själv. För att minska osäkerhet och försäkra sig om att den levererande parten verkligen utför sina åtaganden vidtar köpande part därför säkerhetsåtgärder för att reglera denna opportunist.⁸⁸

Med individens begränsade rationalitet menas att individen saknar fullständig information och därför inte med full säkerhet kan se konsekvenserna av olika handlingsalternativ. Påverkande faktorer för individens handlingar är även tidigare erfarenheter och rutiner. Det är därför svårt för individen att fatta ett ”optimalt” beslut.⁸⁹

⁸⁵ Williamson, 1979

⁸⁶ Williamson, 1981

⁸⁷ Nygaard och Bengtsson, 2002

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Ibid.

3.4.3 Typer av transaktionskostnader

Individens opportunistiska och begränsade rationalitet medför att det tillkommer kostnader vid utkontraktering av produkter och tjänster⁹⁰. Dessa har vi valt att kategorisera som kontakt-, kontrakt- och kontrollkostnader.

Kontaktkostnader uppkommer då resurser används för att identifiera leverantörer till den produkt eller tjänst som ska utkontrakteras. Kostnader innefattar analys av offerter från leverantörer för att urskilja vilken leverantör som bäst uppfyller de krav som ställs i upphandlingen.⁹¹

Kontraktkostnaden uppkommer då köpande part tvingas skriva kontrakt för att begränsa levererande parts opportunistiska samt ge vägledning om arbetsmetoder. Kontraktskostnader uppkommer i samband med formulerandet av kontraktet. Kontraktet måste sedan löpande anpassas till nuvarande omständigheter, då det inte kan innehålla paragrafer rörande alla möjliga scenarion på grund av beslutsfattarnas begränsade rationalitet.⁹² I korthet kan sägas att kontraktet ska innehålla både incitament och straff samt prissättnings- och övervakningsklausuler⁹³.

Kontrollkostnader är de kostnader som uppkommer för att se till att kontraktet verkligen efterlevs. Den säljande partens opportunistiska medför att det finns risk att kvalitet, leveranstid och utförande på de utlovade varorna eller tjänsterna inte uppfylls.⁹⁴ För att kunna hantera detta hot är det viktigt att: a) Upprätta rutiner, b) Använda sig av väldefinierade processer, c) Kunna styra och leda på avstånd⁹⁵.

⁹⁰ Williamson, 1979

⁹¹ Nygaard och Bengtsson, 2002

⁹² Ibid

⁹³ Barthélemy et al., 2006

⁹⁴ Nygaard och Bengtsson, 2002

⁹⁵ Embleton et al., 1998.

3.4.4 Egenskaper hos transaktioner

Transaktionskostnader är inte statiska utan påverkas av mänskliga egenskaper såväl som transaktionernas egna egenskaper: osäkerhet, transaktionsfrekvens och tillgångsspecificitet⁹⁶.

Osäkerhet beror på beslutsfattarnas begränsade rationalitet. Företagets omgivning i form av konkurrenter, samarbetspartners och kunder förändrar hela tiden sitt förhållningssätt till organisationen, vilket medför osäkerhet. Företagets beslut påverkar i sin tur hur andra parter fattar beslut. En större osäkerhet leder till högre transaktionskostnader då det ställs högre krav på övervakning och anpassning. En osäkerhet mellan parterna medför ett ofullständigt beslutsunderlag vilket leder till att kontakt måste omförhandlas och löpande justeras, vilket kräver att kontrakten innehåller olika garderingar.⁹⁷

Transaktionsfrekvensen beskriver antalet identiska transaktioner utan att kontraktet mellan parterna behöver ändras. En högre frekvens av transaktioner utan kontraktsförändring medför en lägre kontraktskostnad och därmed en lägre transaktionskostnad.⁹⁸

Tillgångsspecificitet avgör i vilken omfattning en tillgång får ett lägre värde om den används till andra saker än vad den ursprungligen var avsedd till. En hög grad av tillgångsspecificitet medför färre alternativa användningsområden och därmed ökar transaktionskostnaden.⁹⁹

⁹⁶ Nygaard och Bengtsson, 2002

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Ibid.

4 Fallföretaget, fallavdelningen och dess arbete

I detta avsnitt kommer vi kort presentera företaget samt den fallavdelningen som vi kommer att undersöka. Vidare presenterar vi intervjupersonernas inplacering i denna organisation samt arbetsuppgifter.

4.1 Fallföretaget

Företaget är idag en av världens största IT-företag. Inledningsvis fanns överhuvudtaget ingen form av projektarbete i organisationen. Allt eftersom tiden gick ändrade företaget sin inriktning från att sälja färdiga komponenter till att idag även sälja IT-lösningar samt hårdvara utvecklad av tredje part. I dag är företaget en ledande global leverantör av produkter, tjänster och lösningar för företag, organisationer och konsumenter. Bolaget omsätter cirka 85 miljarder dollar per år och har uppvisat återkommande positiva resultat. Företaget består idag av cirka 150 000 anställda och kontor i 170 länder.

Vi kommer att låta såväl intervjupersoner som fallföretag vara anonyma i uppsatsen varför det kommer att vara nödvändigt att skriva andra beteckningar för de avdelningar som de är verksamma vid. Dock kommer en förklaring av avdelningarna och de positioner som våra respondenter har att ges.

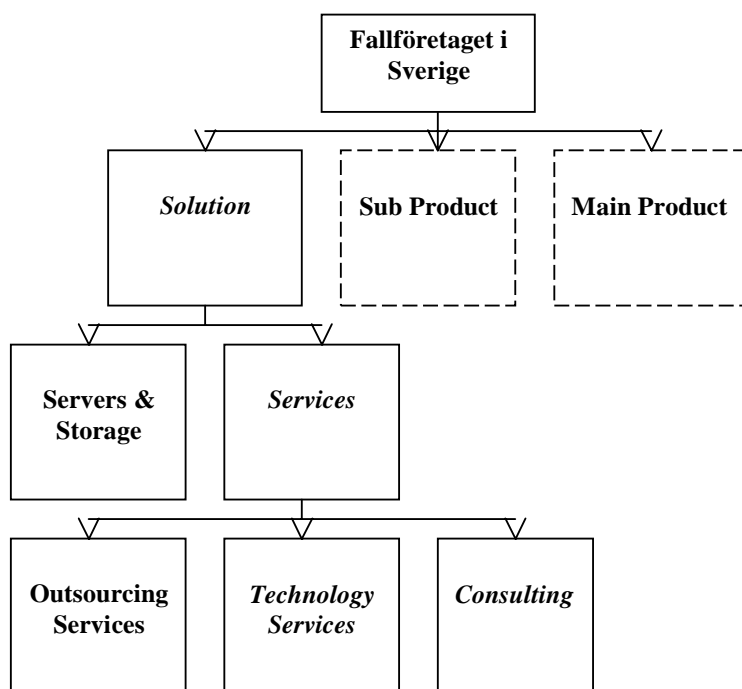
Företagsorganisation i Sverige består av tre huvudpelare: Solutions, Sub products och Main products. Dessa pelare består i sin tur av ett flertal underavdelningar. Uppsatsen kommer att avgränsas till Solutionspelaren, som vi härfter kommer att benämna ”solutions” samt ”solutionsavdelningen”. De andra två pelarna i företaget kommer inte att belysas i denna uppsats eftersom intervjupersonerna endast jobbar i ”solution”

4.2 Fallavdelningen - Solution

Den del som omsätter mest av de tre pelarna är solution. Denna avdelning har till uppgift att utveckla och leverera IT-lösningar till andra företag och organisationer. IT-lösningarna kan bestå av servrar, datalagringsenheter och nätverksprodukter. Dessa produkter och tjänster består av övervakning och hantering av IT-infrastruktur samt alla typer av IT-relaterade tjänster såsom planering, design, implementation, administration, drift och support.

Organisationsschemat

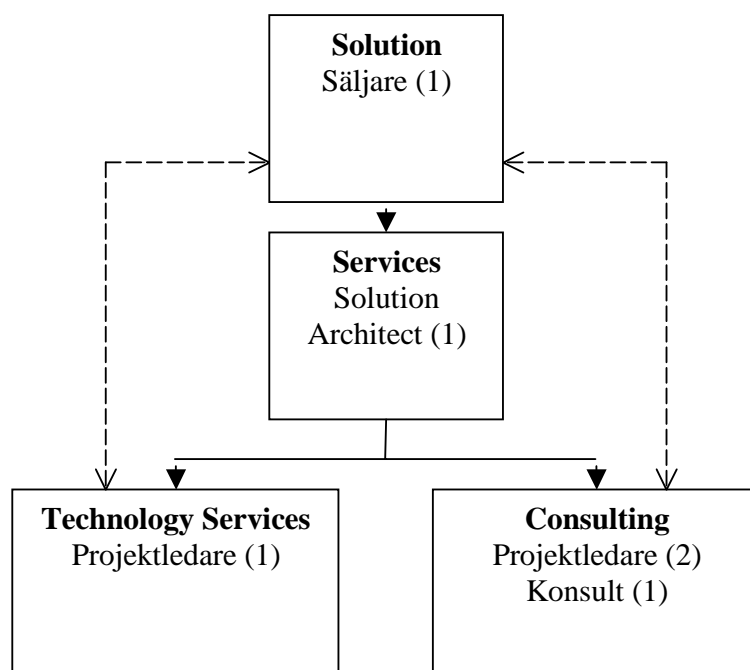
Organisationsschemat nedan är en spegling av fallföretaget i Sverige, dock med våra egna beteckningar för respektive del. Alla respondenter i denna uppsats arbetar i solutionpelaren och dess underavdelningar. För att få en överskådligare bild av företagets organisationsschema som helhet har vi även inkluderat de andra två huvudpelare det vill säga "Sub product" och "Main product". Då dessa två avdelningar ej är med i uppsatsen kommer de inte presenteras närmare.



Figur 4: Fallföretagets organisationsschema i Sverige (Anonym respondent)

4.3 Intervjupersonerna placering i organisationen

Personerna i företaget som vi intervjuat tillhör som tidigare nämnts solutionsavdelningen. Denna avdelningen består av följande undergrupper: ”*servers & storage*”, ”*services*”, ”*consulting*”, ”*outsourcing services*” och ”*technology services*”. De personerna som är intervjuade tillhör solution, services, consulting och technology services eftersom de andra delarna, ”servers and storage” och ”outsourcing and services” inte arbetar i projektform. Antalet intervjuade inom respektive underavdelning anges inom parantes. Alla intervjupersonerna har en lång erfarenhet av arbete i projektform och arbetar i de flesta fall heltid inom projekt. För att förtydliga intervjupersonernas positioner i organisationsschemat ovan har vi markerat dessa delar i kursiv stil. Nedan visas en sammanställning av intervjupersonernas positioner och tillhörighet i fallföretaget.

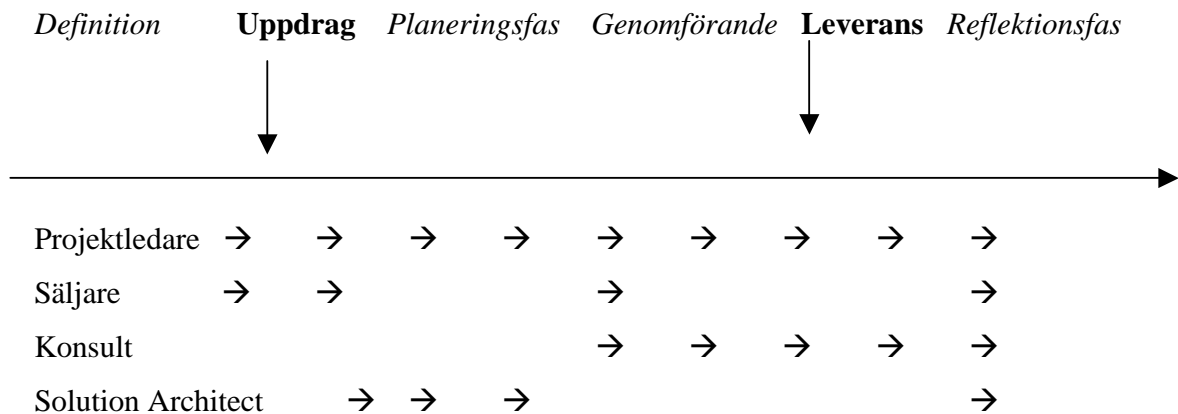


Figur 5: Sammanställning av intervjupersonernas tillhörighet

I figuren ovan kan man se att de utvalda personerna som är intervjuade är säljare, projektledare, konsulter och solution architects. Dessa personer jobbar ständigt i olika

typer av projekt. Nästa avsnitt kommer vi att belysa vilka faser i projektets livscykel som respektive intervjuperson arbetar mest med.

4.4 Intervjupersonernas arbete i projektlivscykeln



Figur 6: Projektlivscykeln relation till respondenternas yrkesroller

I figuren ovan kan man se vilka faser i projektet livscykeln respektive person är delaktig i. Börjar vi i kronologisk ordning med definitionsfasen brukar det vara säljaren som initierar projektet tillsammans med kunden. Vid acceptans eller uppdragsstart tillsätts en projektledare om projektet är tillräckligt stort. Handlar det om mindre projekt är det vanligt att konsulten som utför arbetet själv antar projektledarrollen. Gemensamt för alla personer i ett projekt är att de ständigt måste samarbeta och hålla kontakten med varandra under hela projektets livscykel för att ett projekt ska bli framgångsrikt. Nästa steg är att bestämma olika milestones eller milstolpar som ofta är kopplade till olika viten om de inte nås. När projektet är klart skickar man ut en enkät till kunden där den ska svar på hur den har upplevt projektet. Enkäten skickas ut oavsett om projektet har gått bra eller dåligt. Fallföretaget skapar sedan en avslutsrapport rörande vad som har gått bra och dåligt. Denna rapport läggs sedan in i en kunskapsdatabas som man sedan använder för att dra lärdomar av inför framtida projekt.

Projektmetodik som företaget använder sig av kallas för QPM, Quality Projects Management¹⁰⁰, och är en känd metodik bland många stora företag. Metodiken följer speciella mallar som man laddar ner från webben. Denna metodik används sedan tillsammans med projektstödande mjukvara så som MS Projects. Fallavdelningen arbetar för att alla projektledaren som använder QPM skall bli certifierade.

Säljarens delaktighet

Av intervjupersonerna är det främst säljaren som initierar projektet tillsammans med kunden. De uppkommer oftast under möten med kunden då man delar med sig tankar och olika möjligheter. Om tankarna om projektet anses möjliga att genomföra brukar någon av parterna lämna en förfrågan som sedan ligger till grund för projektets utformning. Den vanligaste orsaken till att säljaren är med under genomförandet av projektet är då den av förtroendeskäl mot kunden är med vid möten, exempelvis om något problem uppstått.

Projektledarens delaktighet

Projektledaren får en angiven tidsram och andra anvisningar att utgå från när han ska leda projektet. Projektledaren bildar sedan ett team som består av konsulter, solution architects med flera. Av alla deltagare är det projektledaren som är mest delaktig i projektet eftersom denna är med från projektets uppstart till dess slutleverans. Projektledarens uppgift är att planera projektets struktur efter den angivna tidsramen, kvalitetsutformningen och kostnaden. Det är viktigt med en god relation mellan projektledare och kund.

Konsultens delaktighet

Konsulten är i mycket den som utför det faktiska arbetet. Konsultens delaktighet i projektet är inte lika omfattande som för projektledaren då konsulten ofta inte följer med projektet från start till slutpunkt. Under stora projekt då projektledaren har ansvaret är konsulten underordnad projektledaren och ingår i projektledarens team. Då har konsulten endast ansvaret för en viss del av projektet.

¹⁰⁰ www.qpm-solutions.com, 2007-06-01

Solution architectens delaktighet

Även en solution architect är en person som tillhör projektledarens team. Denne har ansvaret för utformningen av lösningen. Solution architectens uppgift är att finna en lämplig designmässig lösning. Positionen i projektet är likt konsultens då en solution architect endast har ansvaret för en del av projektet, i detta fall, designen. Detta arbete brukar främst utföras i planeringsfasen i och med att ritningarna ska matchas med det planerade resultatet. Dock så kan solution architecten kopplas till projektet igen om designen behöver ändras.

5 Empiriska resultat

I detta kapitel kommer vi att presentera de övergripande mönster vi funnit i respondenternas svar. För att underlätta kopplingen till de intervjueman som tidigare presenterats kommer detta att fungera som den huvudsakliga kategoriseringen. Då undersökningens fokusområde är förändringar i planerings- och genomförandefasen kommer empiriavsnittet att mer ingående behandla dessa faser. Samtidigt är definitionsfasen och reflektionsfasen viktiga för att förstå projektets förutsättningar och uppföljning. Av denna anledning kommer även dessa faser presenteras.

5.1 Definitionsfasen

5.1.1 Projektteori

I definitionsfasen betonar respondenterna att målet för projektet måste bestämmas genom en dialog med kunderna. I det första skedet av projektet förs en nära kommunikation med fallföretagets säljare, konsulter samt givetvis kunden. På så sätt sätts de ramar som projektet måste hålla sig inom. Då avtalet väl är undertecknat överlämnar sedan säljaren till projektledarna. Den intervjuade konsulten menar att kommunikationen i denna inledande fas är mer strukturerad och formaliserad än i senare faser, även om kommunikation med kunden givetvis sker även då. Även en av projektledarna påpekade att kommunikationen mellan kund och leverantör i denna fas många gånger är väldigt formaliserad. Nivån av formalitet berodde enligt projektledaren mycket på vem som upphandlar uppdraget. Rör det sig om en offentlig upphandling eller en upphandling med flera anbudsgivare blir kommunikationen mer formaliserad. En annan av de intervjuade projektledarna menar att det är i denna fas som kommunikationen är intensivast i hela

projektet och att detta leder till ett minskat förändringsbehov senare i projektets genomförande.

Alla respondenter menar att fallavdelningen tar hänsyn till förändringsbenägenhet, något majoriteten av dem förknippar med risk. En av projektledarna menar att riskhanteringen är väldigt formaliserad och att det räknas på allt, som ett exempel framförs risken av att en lastbil inte kan leverera hårdvara på grund av en olycka. Riskbedömningen uppdateras sedan ständigt under arbetets gång. Flera av respondenterna lyfter fram att denna riskbedömningsprocess har ett namn. Då fallföretaget skall förbli anonymt väljer vi att benämna denna riskbedömningsprocess Opportunity ABCD. I processen tas en mängd faktorer upp, exempelvis vilka parter som är inblandade, vilka länder de arbetar i samt projektets finansiella förutsättningar. Enligt solution architecten och specialistsäljaren måste Opportunity ABCD:n sedan godkännas av chefer på olika nivåer beroende på projektets omfattning.

Den intervjuade konsulten menar att stor hänsyn bör tas till förändringar som kan ske inom det teknologiska området. Konsulten ser helst att projekt genomförs på en hög teknologisk nivå istället för att använda mer mogen teknik. En av projektledare framför även att det är viktigt att göra en avvägning mellan de fördelar och de risker en förändring medför. En annan projektledare menar att förändringar i omvärlden har minst betydelse. Solution architecten menar att inte enbart förändringsbenägenhet rörande teknologi, kundens organisation och omvärld är viktiga, utan även att kunden skall bidra med resurser och kompetens. Dessa resurser kan sedan ofta vara svåra att få loss.

Alla respondenter menar att en fast målsättning i projektet är vanligare än en mer flexibel. De främsta anledningarna till detta är att projektkostnaden lättare kan beräknas och det är enklare att mäta ifall målen uppfylls. En av projektledarna för fram vikten av att vara flexibel mot kunden i samband med att målen för projektet fastställs. En annan av projektledarna för fram att även om målsättningen är fastställd får man omdefiniera dessa mål under projektets gång.

5.1.2 Relationsmarknadsföring

Alla respondenter menar att en tidigare god relation med kunden underlättar genomförandet av nya projekt. Alla respondenter förutom konsulten menar att detta beror på att det finns ett bättre informationsunderlag och att man lättare kan förstå kundens behov. Detta menar flera respondenter medför att fallavdelningen inte behöver ha en lika väldefinierad målbild som i ett projekt som genomförs med en ny kund där risken är lägre. Två av projektledarna samt specialistsäljaren påpekar även att det förmodligen leder till ett minskat förändringsbehov längre fram. Två projektledare påpekar att projektarbetet utförs i samarbete med kundens organisation. Detta kräver en god relation på såväl det professionella som det personliga planet.

Solution architecten påpekar att fallföretaget arbetar mycket med tidigare kunder. Specialistsäljaren upplever det som att nya kunder oftare kräver förändringar än gamla. En projektledare påpekar dock att affärer med nya kunder kan man acceptera en högre risk, på "smärtgränsen", för att få igenom affären. Den projektledaren menar vidare att ett grundligt arbete i definitionsfasen leder till minskat förändringsbehov senare. Samtidigt tar detta arbete tid och pengar, utan att någon känner att de får ut något av det. Denna projektledare lyfter även fram att det i praktiken inte alltid är möjligt att genomföra en grundlig definitionsfas. Kundföretaget skickar ofta ut ett standardiserat skriftligt material till alla leverantörer som vill bjuda på ett projekt vilket medför att det är omöjligt att göra sig en komplett bild av projektet. Detta i kombination med en stark tidsbegränsning innan svaret på erbjudandet ska vara inne medför en framtida risk. I detta läge är det en stor fördel att känna kunden sedan tidigare då detta medför ett bättre informationsunderlag.

5.1.3 Transaktionskostnadsteorin

Alla respondenter, förutom konsulten som ej ansåg sig kunna besvara detta, att kontrakten ger en flexibilitet för framtida förändringar i projektet. Två av projektledarna påpekar att kontraktets utformning förstås beror på omständigheterna. Rör det sig om ett fastprisprojekt ser leverantören förändringar som något negativt, medan ett löpande uppdrag med betalningar per arbetad timme givetvis ger en större flexibilitet.

Solution architecten menar att större kontraktomförhandlingar, där man helt ändrar projektets inriktning, är ovanliga. Vidare påpekas att projektplanen ofta är en del av kontraktet. Solution architecten för vidare fram att det finns en speciell yrkesroll, en så kallad lösningsarkitekt, för utformandet av stora och viktiga kontrakt. I kontrakten bestäms vem som får initiera förändringar och hur dessa ska hanteras. För att en förändring ska komma till stånd måste sedan både kund och leverantör godkänna den. Solutions architecten vill dock inte gå in på detaljer om hur detta arbete genomförs. En av projektledarna påpekar att tidigare relation till kund inte påverkar kontraktskrivandet vid stora projekt då det kan röra sig om avtal värda miljontals kronor.

5.2 Planeringsfasen

5.2.1 Projektteori

För projektledarnas vidkommande spelar planeringsfasen likt genomförandefasen en central roll i projektarbetet. Projektledarna menade att planeringsfasen är omfattande. Det bestäms i ett tidigt skede hur stor andel av resurserna, arbetskraft och tid, som ska läggas ner under den är delen av projektet. Genom en väl avgränsad planeringsfas kunde projektledarna på ett enklare sätt skapa förutsättningar för de förändringar som senare uppträder. Det är inte alltid så att planeringsfasen uppträder direkt efter avtalet eftersom det enligt projektledarna inte går att bestämma allting då. I de fall planeringsfasen uppträder före avtalet handlar det i många fall om svårigheter hos kunden och fallföretaget att bestämma materialåtgång i projektet. Av den anledningen sker genomförandet istället direkt efter uppdragsstarten. Även om planeringsfasen har sin bestämda roll och tilldelas vissa resurser återkommer planeringen löpande under projektet. Genom att det hela tiden finns behov av planering är det enligt fallföretaget en fördel att se faserna som processer och inte som statiska aktiviteter där A följs av B, B följs av C och så vidare.

Planeringsfasen, som kan uppträda även före avtalet, menar projektledarna spelar en mycket viktig roll. I motsats till genomförandefasen sker i planeringsfasen den största delen av förarbetet och planeringen, något som våra respondenter menar är avgörande för

hur projektet kommer att gestalta sig i senare skeden. Ytterligare en skillnad är den tid som läggs ner på planeringen av arbetet i projektet som följer, något som successivt avtar när genomförandefasen tar vid men som hela tiden finns löpande under projektet. Projektledarna hävdar att projektets hantering av kommande förändringar står i relation till hur mycket arbete som lagts ner av projektledaren under planeringsstadiet.

Ett projekt som har haft ett välfungerande förarbete och planering, där skall endast förändringar direkt relaterade till tillägg (add-on) eller risker uppträda. Genom en genomarbetad planering kan detta fenomen förutsägas. Det är enligt solution architecten en mycket vanligt företeelse att det uppkommer förändringar under planeringsfasen. Dock är de mesta av förändringarna direkt kopplade till "change of product", det vill säga där produkten inte lever upp till de standards som kunden kräver eller att kunden vill avvakta tills att projektet sätter igång. Dessa förändringar är oftast ett arbete mellan solution architecten och kunden och av den anledningen inträder planeringsfasen ibland under definitionsfasen. När väl avtalet är skrivet initieras det operationella arbetet i projektet.

Det är enligt projektledarna svårt att i förväg bestämma omfattningen av planeringsfasen till hela projektet. De menar att planeringsfasens resurstilldelning till större del beror på projektet i sig, den aktuella situationen och tidsaspekten. I de fall kunskaps- eller teknologiområdet i projektet är okänt påverkar det resursfördelningen. Fallföretaget följer dock ingen speciell plan för tidsaspekten utan arbetar mot ett visst mål och håller därför tidsbegränsningen för den här fasen flexibel och öppen.

Förändringar som uppkommer under planeringsfasen av ett projekt tenderar att uppträda i ett tidigt skede, då kunskapen är som lägst. Detta menar en av de intervjuade projektledarna är signifikativt för planeringsfasen. Om de inträffar längre fram i fasen kan de i många fall ses som ett misslyckande från projektledarens sida. Solution architectens uppgift under planeringen är också att tillsammans med kunden ta fram lösningar varför samtalet är viktigt för framtiden. Solution Architecten menar också att det är av största vikt att missförstånd arbetas igenom och att alla är överrens. Risken finns

annars att kunden och leverantören kan misstolka olika begrepp och innebörder av avtalspunkter något som kan få till följd att hela projektet går i stöpet.

5.2.2 Relationsmarknadsföring

Återigen handlar det om vilka förutsättningar som finns. En intervjuperson menar att det inte uppkommer oväntade förändringar så länge som planeringen är välgjord. Vidare innebär längre projekt att den teknologiska risken är större, något som tas i beaktning under planeringen. Skulle en överraskande förändring uppträda i projektet, menar en intervjuad projektledare, att projektet misslyckats i planeringsfasen. I ett sådant fall gäller det att undersöka vad som bör åtgärdas och hur kunden åter kan bli nöjd.

Hanteringen av kunder i projekt där förändringar påverkat tiden, produkten eller kvaliteten på ett negativt sätt, måste i ett sådant fall initiera återkommande diskussioner. Det är oftast så att projektet lider brist på kommunikation och att en eller flera missförstånd har bidragit till att kunden kommit med ett förändringsinitiativ. En av projektledaren menar att det i det här skedet är viktigt att det sker ett grundligt arbete för att kunden skall kunna tillfredställas och att kostnader inte rusar iväg.

5.2.3 Transaktionskostnadsteorin

Det är oftast så att formen av kontraktet beror på hur väl arbetet med att ta fram avtalet har gått. Vidare kan planeringsfasen uppträda redan i definitionsfasen och därför kan förarbetet ge upphov till antingen en striktare eller flexiblare kontraktsform beroende på om projektet innehåller en hög teknologisk nivå. I de flesta projekt är det också så att tillägg görs efter kontraktsskrivande, något som det ges utrymme för. Detta beror oftast på att kunden och leverantören inte vet den materiella resursåtgången kommer att bli, något som tvingar kontraktet till en viss flexibilitet.

5.3 Genomförandefasen

5.3.1 Projektteori

Alla respondenter menar att det är vanligt med förändringar och tillägg i alla projektgenomföranden. I större projekt verkar förändring i genomförandefasen mer eller mindre oundviklig. Den främsta anledningen till förändringar är att kunderna ser möjligheterna till ny funktionalitet vilket fyra av respondenterna för fram. Detta menar en konsult kan uppkomma trots att kunden blivit informerad om dessa möjligheter redan vid projektets definition. Solution architecten menar att tillägg ligger bakom 70 % av alla förändringar i projekt. Två av respondenterna menar att en annan vanlig orsak är teknisk utveckling. Två av respondenterna menar även att förändringar kan bero på att projektet helt enkelt inte går att genomföra på det sätt som ursprungligen planerats. Anledningen till detta kan vara antingen tekniska eller organisatoriska och medför att en diskussion måste tas med kunden. Två av projektledarna menar slutligen att missförstånd och tolkningsfrågor kan uppkomma på grund av en dåligt genomförd definitionsfas. En av projektledarna uttrycker detta som att definitionsfasen *"många gånger är snabbare än bra"*.

Solution architecten menar att förändringar leder till att tidsaspekten påverkas och kostnader ökar. Vidare menar samma person att det oftast leder till tillägg men att det händer att nya projekt startas upp vid stora förändringar. Solution architecten menar också att förändringar beror på en naturlig del av försäljningsarbetet av projekt. Initialt sätts en mycket stram budget för projektet för att fallavdelningen ska få avtalet. När kunden sedan ser möjligheterna visar det sig att de kanske har mer pengar att investera än vad som framkom ursprungligen. Konsulten menar att kundens beställarkompetens och kunskap spelar stor roll. Kunder med stor beställarkompetens vet ofta vad de vill och kunder med stor kunskap inom området ser nya möjligheter under projektets genomförande. En av projektledarna för fram att förändringar kan uppkomma på grund av missförstånd vid upphandlingen. En annan projektledare för fram att det finns ett riskmoment med förändringar: *"om man börjar glida [rörande projektdefinitioner] tar det aldrig slut"*

Respondenterna ger olika svar på när förändringar sker. Solution architecten menar att förändringar sker främst i början och kanske i mitten men inte mot slutet. En av projektledarna menar att det kan ske när som helst men att det är en fördel att försöka identifiera förändringsbehov så snabbt som möjligt. Detta kan exempelvis göras genom pilotinstallationer. En annan av projektledarna menar att de flesta av förändringarna uppkommer i mitten. Då har man hunnit identifiera förändringsbehov samtidigt som det finns tid att genomföra dem innan projektets deadline

Två projektledare lyfter fram skillnader i risk mellan långa och korta projekt. De menar att långa projekt har en allmänt högre riskfaktor. Detta då förändringar sker i omvärlden, i den teknisk utveckling och i kundens organisation utvecklas. I långa projekt är det troligare att dessa förändringar får en påverkan på projektet.

Ingen av respondenterna ser arbetet med milestones som något negativt i sig, utan snarare som ett nödvändigt arbetsredskap. Fyra av respondenterna menar att milestones fungerar som en viktig kontrollfunktion för att såväl kund som den egna organisationen ska kunna följa projektets framåtskridande. En styrgrupp med representanter från både leverantör och kund bestämmer milestones i större projekt. Ifall milestones inte nås kan kunden ofta kräva vite från fallföretaget. En av projektledarna menar att arbetet med milestones kan medföra en viss risk för mindre flexibilitet gentemot kund. En annan konsult menar att det är viktigt att ha en pragmatisk inställning till arbetet kring milestones, det kan finnas valida anledningar till att milestones inte möts. Konsulten menar att det är viktigt att antalet milestones är balanserat för att undvika stress hos de inblandade i projektet.

5.3.2 Relationsmarknadsföring

Ett bra samarbete med kunden karakteriseras av en god kommunikation enligt fem av respondenterna. En god kommunikation mellan leverantör och kund bör vara ärlig och rak samt vara kontinuerlig genom hela projektprocessen. Två av respondenterna menar dock att kommunikationen i praktiken är intensivast i projektets inledande faser för att sedan avta.

Solution architecten menar att det hela tiden är viktigt att bibehålla ett professionellt förhållningssätt med i samarbetet med kund. Samtidigt måste kunden ha förståelse för att det ibland dyker upp problem trots att fallavdelningens projektgrupp gör så gott de kan. Enligt en projektledare är det enklare att kommunicera med kunder som man arbetat med tidigare. Detta då det tar ett tag innan man verkligen förstår varandras sätt att uttrycka sig. Med nya kunder finns det en risk att både kund och leverantör kommer överens om en viss formulering men sedan faktiskt menar olika saker. Vidare menar projektledaren att en tidigare god personlig relation underlättar kommunikationen då den blir rakare och mer informell. Avslutningsvis lyfter projektledaren fram att projektets ”formella delar” beror på hur relationen utvecklas.

Alla respondenterna menar att konsulterna ibland kan uppleva förändringskrav som något negativt. Solutions architecten menar att beslut om förändringar kan ske på en hög nivå och att konsulten sedan kan tvingas göra om mycket av sitt arbete. Detta kan konsulten uppleva som irriterande. Den intervjuade konsulten menar på ett liknande sätt att det kan kännas motigt att genomföra förändringar ifall det innebär att arbete lagts ner i onödan. En av projektledarna uttrycker det som att konsulterna ibland snabbt kan klara av förändringen i fråga. Ifall de inte upplever att de har tid att genomföra förändringen är det viktigt att de tar upp det med projektledaren som sedan kan diskutera saken med kunden. I samband med detta påpekar projektledaren att det är viktigt att konsulter aldrig genomför förändringar på eget bevåg efter diskussion med kunden, då detta kan påverka projektets helhetsresultat negativt. I detta fall måste konsulten ta upp förändringsförslaget med projektledaren.

Merparten av respondenterna menar att antingen de själva eller kollegorna föreslår förändringar. Åsikten om i hur hög utsträckning detta sker går dock isär. Två av projektledarna menar att mindre arbetskrävande förändringar nästan alltid genomförs. Solution architecten menar bestämt att många förslag på förändringar kommer från fallavdelningens projektgrupp. En av projektledarna menar dock att det kanske inte ges så många förslag på förändringar som det borde göras. Vidare menar projektledaren att dessa förslag kan tas upp till diskussion med kunden i ett senare och lugnare skede i

projektet. En annan projektledare påpekar att kundernas kunskapsnivåer skiljer sig åt. Det är här viktigt att sälja rätt produkt [kravspecifikation] från början och inte "lura" till sig merförsäljning. Detta uppkommer dock ofta då kunden inte inser alla möjligheter från början. En tredje projektledare påpekar att alla förändringar måste dokumenteras, små som stora.

Alla projektledarna och solutions architecten menar att förslag till förändringar behandlas i en speciell förändringsprocess. Två av projektledarna och solution architecten menar vidare att förändringar påverkar såväl tids- som kostnadsaspekter. Vidare menar en av projektledarna och solution architecten att kunderna är införstådda med att förändringar påverkar projektets tids och kostnadsaspekter. En av projektledarna och solution architecten påpekar att beslut om förändringar görs av en styrgrupp som består av representanter från både leverantör och kund. Två projektledare för även fram att en förändring påverkar risken för projektet som helhet. En allt för hög ökad risk leder till att förändringen inte kan genomföras. Solution architecten och en av projektledarna menar slutligen att större projekt ofta är hårdare styrda än mindre och att även mindre förändringar kan vara svåra att genomföra då den måste gå genom "hierarkin" som solution architecten uttrycker det. Projektledaren betonar vikten av att både leverantör och kund är överens om en förändring. Ifall det inte finns ett formellt beslut om förändring och kunden i slutskedet är missnöjd uppstår problem då kunden inte vill betala för denna. Vidare menar denna projektledare att det i teorin är en formaliserad process men att detta inte alltid är fallet i verkligheten.

Solution architecten menar att kundens önskemål alltid måste uppfyllas. Den denna typ av förändringar är oftast positiva för såväl leverantör som kund. Vidare menar han att ifall det är en förändring som uppkommit för att projektet ska kunna genomföras över huvud taget är detta något negativt. Fallföretaget har då gjort en felbedömning och måste stå för förändringens kostnad. En av projektledarna påpekar att om förändringen påverkar möjligheterna att nå milestones eller att slutleverera projektet är det ytterst viktigt att diskutera saken med kunden. Vidare menar respondenten att man försöker undvika att skapa nya projekt som löper parallellt med det ursprungliga. Detta då det kan leda till en

ökad komplexitet totalt sett. En annan projektledare påminner om att alla förändringar måste rapporteras till projektledaren, oavsett om de är små eller stora. Konsulten uppfattar det som att projektledarna vill minimera påverkan av förändringar, medan dessa egentligen inte påverkar konsultens arbete direkt. Den tredje projektledaren lyfter fram vikten av kontraktets utformade och menar att ifall kontraktet tillåter förändringar är detta något man måste acceptera.

Specialistsäljaren, solution architecten och en av projektledarna menar att mycket missnöje beror på missförstånd om vad projektet egentligen omfattar och hur avtalet ska tolkas. Solution architecten och två av projektledarna för fram att det kan bero på personliga problem mellan kund och anställd på fallavdelningen. I detta fall är en möjlig lösning att ersätta denna anställda med en ny. Solution architecten menar att om fallföretaget missuppfattat uppdraget måste de sätta in mer resurser. Vidare anser respondenten att det är ovanligare att missförstånd uppkommer ifall det redan finns en relation till kunden. Detta då kund och leverantör förstår varandra bättre. Detta leder till att en striktare definition av projektet behöver göras ifall det rör sig om en ny kund. Specialistsäljaren lyfter fram vikten av psykologi och en ödmjuk attityd vid problemdiskussioner. Ifall fallföretaget är ansvarigt för problemet är det viktigt att vara extra generös och överträffa kundens förväntningar. En av projektledarna för fram att olika kunder är olika viktiga för fallföretaget. Rör det sig om ett för fallföretaget viktig kund är fallföretaget berett att lägga ner mer resurser än om det är en mindre viktig kund. En annan av projektledarna för fram att det finns en styrgrupp som arbetar med att förebygga problem och missförstånd. Det är denna styrgrupp som främst arbetar med att hantera problem för att förhindra en eskalering som kan involvera högre chefer.

5.3.3 Transaktionskostnadsteorin

Tre av respondenterna menar att milestones som tidigare nämnts fungerar som ett viktigt verktyg för kontroll för att förbättra och höja kvaliteten på projektet. Solutions architecten menar att det i definitionsfasen vanligtvis fastställs hur projektet ska kontrolleras. Vidare menar respondenten att detta avtal fungerar som en mall för att se på

resultatet. I större projekt utvecklas testplaner som kan börja användas redan under projektets genomförande men som vanligtvis används först i slutet. Avslutningsvis menar respondenten att förändringar kan medföra ytterligare kontroll men inte alltid. Dessa förändringar och dess påverkan på tid och kostnader måste signeras av både kund och leverantör. Solution architecten menar att projektledare ofta kan godkänna kontraktstillägg direkt, ifall det rör sig om en mindre förändring i ett mindre projekt. Om det rör sig om ett viktigare beslut behövs dock godkännande från en högre nivå. Vidare föredrar fallorganisationen att tillägg framförs nya projekt då det är arbetsamt att bygga en ny projektorganisation. En av projektledarna för dock fram att det kan förekomma totala kontraktsomförhandlingar. Som exempel för respondenten fram att kundföretaget köper ett annat företag och i ett slag får 50 % större verksamhet. Detta medför nya behov men är dock ovanligt.

5.4 Reflektionsfasen

Alla respondenter menar att det finns en uppföljning av hur projektarbetet genomförts. I denna uppföljningsrapport menar merparten av respondenterna att positiva och negativa aspekter av projektarbetet sammanställs. Dessa lärdomar används sedan internt, i en ”kunskapsdatabas”, för att kunna utnyttjas i liknande projekt i framtiden. Meningarna om hur strikt denna process följs går dock isär. Ingen av respondenterna för fram att förändringar utvärderas på ett nämnvärt annorlunda sätt än övriga projektarbetsaspekter. Konsulten, specialistsäljaren och en av projektledarna menar att det främst är projekt som har gått dåligt som analyseras men att tanken är att alla projekt ska genomgå denna procedur. Konsulten, specialistsäljaren och en av projektledarna för fram att det finns en kvalitetsgranskning av projektgruppen genom att kunden ger feedback i en kundnöjdhetsmätning.

Solution architecten menar att uppföljningen är relativt strikt. Konsulten framför att i de fall brister i projektets utförande framkommit får konsulten en möjlighet att lära av sina misstag. En av projektledarna framför att det ibland slarvas lite på denna punkt och att reflektionsfasen efterfrågar en mer konkret uppföljning.

För att bibehålla en god relation med kund även efter att ett projekt gått dåligt pekar solution architecten, konsulten och en av projektledarna på att orsaken måste utredas. Är det ett uppenbart fel från fallföretagets sida står givetvis fallföretaget för kostnaden att åtgärda eventuella problem.

Konsulten lyfter dock fram att det görs en speciell avvägning med kunder som är av strategisk betydelse. En av projektledarna för fram att fallföretaget vill ha en långvarig relation med de flesta kunder som fallföretaget utför projekt åt. Vidare menar projektledaren att detta kan leda till fallföretaget tar på sig ansvar för saker som de egentligen inte borde behöva. En annan projektledare menar att ifall det inte går att klargöra vem som bär ansvaret i en fråga som är känslig kan det vara lämpligt att ta in någon utifrån som kan komma med nya förslag på lösning. Vidare är det ovanligt att problem dyker upp först i slutet, oftast upptäcks de tidigare. Avslutningsvis påpekar denna projektledare att det inte alltid är så lätt att säga vem som är kunden. Ibland kan ledningen för kundföretaget ha en strategisk vision med projektet men de inblandade användarna på kundföretaget ser inte nyttan av projektet.

6 Analys

I detta kapitel avser vi att analysera hur teoribildning relaterar till den empiri som insamlats tidigare samt att presentera våra egna tankar kring detta. Denna analys kommer initialt att ske med utgångspunkt i de olika teman som återfinns i empirin var för sig. Analys av reflektionsfasen kommer inte att följa denna indelning då det empiriska underlaget är begränsat. Då detta gjorts kommer vi att analysera hur samspelet mellan de olika temana ser ut.

6.1 Analys av definitionsfasen

6.1.1 Projektteori

Avgörande för hur väl projektet kan hantera och bemöta förändringar grundar sig i definitionsfasen där kommunikationen spelar en mycket viktig roll. Genom att föra ett intensivt kommunikationsutbyte mellan kund och leverantör ansåg fallföretaget att de kunde skapa förutsättningar för förändringar när väl genomförandefasen initierades. Eftersom den operationella och kontextuella osäkerheten inte går att eliminera helt, anser fallföretaget att kommunikationen måste vara god, framförallt under definitionsfasen. Ett annat tillvägagångssätt för att bemöta förändringar och som möjliggör en hantering av dem, underlättas om leverantören kan ta vägledning av ett så kallat kontrollsystem. Det här kontrollsystemet fokuserar på problemen, analyserar och försöker hitta lösningar. Vidare är målet med kontrollsystemet också att integrera hanteringen av förändringar i projektet. Missförstånd uppkommer framförallt i projekt där kommunikationen har brutit. Formen på kommunikationen beror också på relationen och längden på projektet. I projekt där kunden är ny, är kommunikationen mer strukturerad för att missförstånd ska kunna upptäckas. Eftersom leverantören inte känner kunden, följes per automatik en

formaliserad process rörande kommunikationen. Detta då kundens krav verkligen analyseras för att undvika dolda risker.

Vårt fallföretag arbetar i huvudsak med projekt där teknologin är känd och där nödvändigheten av information inte är lika stor som i utvecklingsprojekt. Dock skiljer sig uppfattningen mellan de inblandade i ett projekt, där projektledare och den tekniske konsulten ligger längst ifrån varandra. Det är framförallt uppfattningen om var den teknologiska nivån bör ligga som skiljer dem emellan. Medan den tekniske konsulten i högre grad vill ligga långt fram på den teknologiska nivån, ser projektledaren en ökad förutsägbarhet som något viktigare. Längre projekt medför här en ökad kontextuell risk något som alla intervjuade var ense om. En följd av längre projekt medför även en förhöjd operationell risk, något som är framträdande i projekt där teknologi utgör en viktig del av projektet. Projektledarens roll att minska osäkerheten i projekt spelar en central roll i deras arbete. Fallföretaget hanterar i första hand genomförandeprojekt där omgivningen är någorlunda känd och där det råder en större förutsägbarhet.

6.1.2 Relationsmarknadsföring

Ett entydigt svar hos intervjupersonerna är att det finns en ökad förståelse av kunderna ifall fallföretaget tidigare haft en relation till dem. En starkare relation till kunden ger bättre insyn för de olika parterna i varandras verksamhet. Detta leder till att man strävar efter gemensamma mål. Detta medför att hanteringen av förändringar som initieras av kunden kan upptäckas på ett tidigare stadium. Ett lyckat samarbete innebär att man uppnår ett gemensamt resultat som man utan varandra inte skulle ha nått. Vi menar att samarbetet mellan två parter som känner varandra sedan tidigare möjliggör ett bättre förarbete. Relationer med nya kunder leder ofta till en mindre väldefinierad målbild vilket kan medföra att det är svårare att tillgodose kundens behov.

6.1.3 Transaktionskostnadsteorin

Respondenterna menar att kontrakten generellt sätt ger ett bra stöd för förändringar. Det är dock viktigt att påpeka att de främst avser tillägg till kontraktet och inte omfattande

förändringar av detsamma. Transaktionskostnadsteorin lyfter fram att osäkerhet medför ett ofullständigt beslutsunderlag, något som leder till att kontrakt löpande måste omförhandlas. Vi menar att dessa omförhandlingar leder till ökade transaktionskostnader för kunden. Ökade transaktionskostnader kan i förlängningen ha en negativ inverkan på kundrelationen eftersom kunden väljer en annan leverantör till följd av bristen på att hantera förändringar. En av respondenterna lyfter även fram att projektplanen ofta är en del av kontraktet. Vi ser här en klar koppling till transaktionskostnadsteorin som lyfter fram att det i samband med skrivandet av kontrakt uppkommer kostnader för att ge vägledning om arbetsmetoder. Slutligen påpekar en av respondenterna även att en tidigare god relation till kunden inte påverkar kontraktskrivandet då det kan röra sig om avtal värda miljontals kronor. Vi menar att detta är ett tydligt exempel på den opportunist som förs fram i transaktionskostnadsteorin. Vi menar att förändringar i projektets därmed i förlängningen leder till ökade transaktionskostnader, dock beror detta givetvis på hur kontraktet utformas.

6.1.4 Teoretiska samspel i definitionsfasen

Arbetsgången i definitionsfasen kan ses på olika sätt beroende på vilken typ av projekt det handlar om. Vissa av intervjupersonerna menar att det vid offentliga upphandlingar samt vid stora upphandlingar från företagskunder sker en mer strukturerad och formaliserad kommunikation. I dessa fall menar vi att relationsmarknadsföringens idéer får en mindre vikt. Vi kan koppla detta till transaktionskostnadsteorins antaganden om opportunist. Rör det sig om stora avtal värda miljontals kronor räcker helt enkelt inte en tidigare god professionell eller personlig relation som garant.

De tre teoribildningarna kan hjälpa oss att förstå hur förändringsbenägenheten påverkas av en tidigare relation samt hur förändringar påverkar transaktionskostnader. Om det tidigare funnits en relation med kunden blir kommunikationen mellan dem smidigare och noggrannare på grund av respekt och förståelse för varandra. Detta leder till att förändringsgraden minskas. Enligt projekttriangelns faktorer; tid, kostnad och kvalitet, är det omöjligt för leverantören att tillgodose alla tre faktorer lika mycket när förändringar uppkommer i projekt. Faktorn kvalitet, enligt projektteorin, kan kopplas till

relationsmarknadsföringen. Vi menar att kvalitén skiljer sig med en känd kund där arbetssättet är mer flexibelt i motsats till relationen med en ny kund med ett striktare förhållningssätt. I de fall förändringar uppkommer i projekt leder detta till ökade transaktionskostnader då kontrakt måste omförhandlas.

6.2 *Analys av planeringsfasen*

6.2.1 Projektteori

Intervjupersonerna menar att det är svårt att säga hur mycket tid planeringsfasen tar i anspråk eftersom det beror till stor del på projektets omfattning. Anledningen till detta tror vi kan bero på att planeringen är något som man måste utveckla under hela projektet. I de fall planeringsfasen kommer redan under definitionsfasen är förändringar något som är välkomna. I denna fas är det inte lika riskabelt om en förändring dyker upp som det är om det sker i följande fas. Även om planeringsfasen tilldelas resurser och tid, tenderar det att uppträda fler förändringar i denna fas än i de följande. En naturlig orsak till detta är framförallt kunskapsnivå som i det initiala skedet är låg. Vidare bidrar det intensiva kommunikationsutbytet under planeringsfasen till att kunden kommer med fler initiativ till förändring. Detta är dock ett naturligt resultat då kommunikationens syfte är att minska förändringsbenägenheten senare under projektet. De förändringar som uppkommer under planeringsfasen skall vara sådana som kan relateras till planerade aktiviteter så som materialtillägg eller liknande, eftersom förutsägbarheten där är högre. De förändringar som kommer ifrån leverantören handlar oftast om en ”change of product scope” eller ”change of project scope”, där den första handlar om en teknologisk förändring och den andra mer handlar om arbetsprocessen. För fallföretaget är en välgenomarbetad planeringsfas en förutsättning för att de framtida förändringarna skall kunna hanteras väl.

6.2.2 Relationsmarknadsföring

Enligt respondenterna uppkommer förändringar inte lika ofta då förarbetet är väl genomtänkt. Följden av en god planering blir också att förändringsbehovet i kommande faser minskar. Kundinitierade förändringar välkomnas av fallföretaget, så länge de inte

medför en oacceptabel risk för projektet, samtidigt som fallföretaget arbetar för att minska behovet av rättelseförändringar. Respondenterna menar att fallföretaget genom ett gott förarbete skapar förutsättningar för förändringar. Detta är något vi även vi anser vara viktigt. Är relationen med en tidigare kund som är känd sedan tidigare blir förarbetet smidigare och mer anpassat till kunden. Något som leder till att man tillsammans minimerar eventuella förändringar i kommande faser. Vi menar att en stark relation mellan företagen medför att man i ett tidigt skede är överens om vad projektet ska resultera i, och genom att förstå kunden kan förändringstendenser uppmärksammas. Fallföretaget menar att förändringen ofta beror på brister i kommunikationen. Vidare menar de att planeringen måste vara väldigt detaljerad. En oklar planering medför en större risk för en förändring och därmed ses planeringsmomentet som misslyckat.

6.2.3 Transaktionskostnadsteorin

Att respondenterna menar att förändringar sker redan i projektets planeringsfas menar vi är ett tecken på att det är vanligt med förändringar. Att det är vanligt med förändringar leder i förlängningen till ökade transaktionskostnader då kontrakten måste förändras. Vidare menar respondenterna att projektets materiella resursåtgång, vi antar att detta rör sig om IT-komponenter, är svår att fastställa i kontraktet. Detta osäkerhetsmoment menar vi leder till ökade transaktionskostnader då respondent och kund måste komplettera kontraktet när resursförbrukningen väl är bestämd. Respondenterna menar även att projektets planering inte är begränsad till en viss avgränsad fas. Då kunden är delaktig i projektets planering och denna är utspridd över flera perioder menar vi att det blir svårare för kunden att bedöma den egna arbetsbördan. Detta medför i förlängningen att det även blir svårare att bedöma kundens transaktionskostnader, något som kan medföra att det blir svårare att se om en förändring är lönsam att genomföra.

6.2.4 Teoretiska samspel i planeringsfasen

Enligt relationsmarkandsföringen försöker man alltid anpassa sig till kundens behov, i detta fall är det viktigt att anpassa sig så tidigt som möjligt. Anpassningar i senare faser kan innebära att det är svårare att uppfylla de nya projektmålen. En förändring som

kundanpassas under senare faser kan medföra stora risker att tids- och kostnadsaspekterna påverkas negativt medan kvalitén möjligtvis uppfylls. Enligt projektriangeln måste dessa tre faktorer granskas och noga balanseras till kundens fördel. Genom att acceptera förändringar innebär detta att flexibilitet blir viktigt ur både relations- och transaktionskostnadsteorin eftersom leverantören måste anpassa sig till kunden. Detta leder till en flexibilitet i kontrakten samt mot kunden. Kan den goda relationen bidra till att kommunikationen underlättas, kan detta medföra att missförstånd och feltolkningar undviks och därmed kan kunskaperna hur förändringar skall bemötas öka. Den täta kommunikationen och vanliga förekomsten av förändringar medför en påverkan av transaktionskostnaderna. Då planeringsarbetet är utspritt över flera faser kan detta medföra att dessa transaktionskostnader blir svårbedömda.

6.3 Analys av genomförandefasen

6.3.1 Projektteori

Orsaken till varför förändringar uppkommer i denna fas går enligt projektledarna att finna i förarbetet till projektet. Förändringar som inte är relaterade till risker som inte kan förutsägas, eller tillägg i form av IT-material som inte påverkar kontrakt och projekt i någon avgörande riktning, uppfattas som misslyckande. Utöver en dålig genomförd förstudie samt planeringsfas påverkas också genomförandefasen av kommunikationen i projektet. Även om kommunikationen inte är lika intensiv som i början sker den löpande i projekt något som är avgörande om missförstånd ska undvikas. Det är enligt vårt fallföretag tämligen ovanligt att kunder kommer med förändringar som kan förklaras med dålig kommunikation eller där missförstånd ligger bakom. De gånger förändringar sker, oavsett orsak, tvingas leverantören i ett projekt till ett svårt val. Vi menar att projektriangeln här kommer till användning. Företaget ställs inför tre aspekter, tid, kostnad och kvalitet där det inte går att uppfylla alla i lika hög grad. Vid varje förändring gäller det för leverantören att omvärdera projektriangeln. Genom att värdera de tre faktorerna när det uppkommer förändringar måste leverantören vara medveten om vilka konsekvenser tiden och kostnaden får om det görs ett tillägg till projektet.

En annan viktig aspekt när det kommer till den här fasen är att undersöka beställarkunskap och genomförandekunskap. Detta då det enligt projektledarna är viktigt att kund och leverantör har samma tekniska kunskapsnivå. Denna uppfattning delas dock inte av alla i projektet, där framförallt de tekniska konsulterna emellanåt kände av en viss skillnad i teknisk kunskapsnivå mellan fallföretaget och kunden. Detta fenomen tas upp i projektteorin som en orsak till varför projekt misslyckas. Vi menar att olika nivå av teknisk kompetens mellan kund och beställare i förlängningen kan leda till att bemötandet av förändringar inte kan fungera om det finns alltför stor skillnad vad det gäller teknisk kunskap.

Det är svårt att på ett tydligt sätt avgöra var under genomförandefasen förändringar uppkommer. Det går dock att konstatera att de som är inblandade i projekt uppfattar förändringar på skilda sätt. Det kan mycket väl vara så att konsulter i motsats till projektledare ser förändringar som en del av det löpande arbetet och inte något som skall minskas med tiden. Riskbilden i projekt som sträcker sig över lång tid är större, än i mindre projekt eftersom just osäkerheten spelar en sådan stor roll. Det är framförallt risken rörande utvecklingen av nya teknologier och tidsaspekten som är viktiga här. Genom löpande kommunikation med kunden skapas förutsättningar att bättre hantera förändringar. Det var framförallt projektledare som tryckte på vikten av milstolpar för att upprätta en struktur genom hela arbetet. Arbetet med milstolpar möjliggör också för leverantören av projektet att öka informationsspridningen så att missförstånd undviks. Det gäller dock för projektet att hålla en balans av milstolpar eftersom en övervikt kan skifta fokus från projektarbete till att enbart planera inför mötena. Vid större förändringar upprättas en kommitté som innehåller ansvariga från båda sidor och som har till uppgift att arbeta fram en lösning som båda parter kan godkänna.

6.3.2 Relationsmarknadsföring

De flesta respondenternas menar att öppen och god kommunikation är viktigt. Enligt relationsmarknadsföringsteori innebär ett samarbete att minst två självständiga parter integrerar och engagerar sig inom ett visst område. Detta genom att frambringa regler,

normer och strukturer, och skapa ett resultat som parterna var en och för sig inte skulle ha kunnat komma fram. I ett samarbete är det viktigt att se sina kunder som medparter snarare än motparter. Företaget bör se relationen som ett win-win spel snarare än ett win-lose spel. Syftet är att öka båda parternas värde av relationen. Genom ett välfungerande samarbete ser vi att projekt med lojala kunder blir smidigare då det rimligtvis är lättare att kommunicera och förstå kundens krav, något som är avgörande när det gäller förändringar. Det är dock viktigt att öka kundens medvetenhet för förståelse för förändringar att de kan ske naturligt. Annan teoribildning kring relationsmarknadsföringsfältet menar att nya samarbeten är svårare att hantera initialt. Med tiden lär sig dock parterna hur motparternas verksamheter fungerar samt deras förväntningar. Ifall samarbetet är gynnsamt för kunden återkommer den, vilket medför att fallföretaget inte behöver lägga resurser på att attrahera nya kunder. Det är även troligt att en nöjd kund delar med sig av sina erfarenheter till andra, potentiella kunder till fallföretaget. Denna så kallade mentorseffekten menar vi är gynnsamt för fallföretaget.

Enlig Grönroos definition på relationsmarknadsföring skall kundens och andra parter relation förstärkas och underhållas så att allas mål uppfylls. Vi menar att de "andra" kan ses som företagets interna relationer. Vi menar att kommunikationen inne i företaget även spelar stor roll. Om kommunikationen internt hos leverantören inte fungerar kan förändringar riskera hela projektet. Intervjupersonerna talade om att konsulterna inte alltid tar upp all känd information till projektledaren utan arbetar på egen hand. Dålig samarbetsvilja, dålig service och låg kvalitet förorsakar också onödiga kostnader för både kund och leverantör. Vi menar att ju bättre relationer man har med de anställda desto lättare jobbar man mot ett gemensamt mål. Ett projekt som kännetecknas av ett gott samarbete med hög service och där alla former av förändringar tas upp skapar goda förutsättningar att bemöta de så att kunden förblir nöjd även efteråt.

Vi menar att relationsmarknadsteorins idéer om deltidsmarknadsförare går att koppla till dem som arbetar inom projekt i fallföretaget. Genom att deltidsmarknadsföraren för fram sina idéer till kunden, men även internt, medför ökade möjligheter för kunden samt en potentiell merförsäljning för fallföretaget. Genom att konsulterna för en säljfunktion gentemot kunden kan förändringsbenägenheten genom den täta relationen hantera

förändringsbenägenheten på ett bättre sätt. Vidare kan förändringar när de väl inträffar hanteras på ett bättre sätt eftersom kunskapen om kunden och dennes krav är högre. Enligt representanterna kan acceptansen av förändringar skilja sig mellan storleken av projektet. De menar att stora projekt är mer formaliserade. Där måste beslut om en förändring gå igenom av en styrgrupp som beslutar om förändringen ska genomföras beroende på riskens omfattning. Mindre projekt är mindre formaliserade då förändringar inte måste gå igenom en styrgrupp. Vi menar därför att mindre projekt är lättare att kundanpassa. Detta medför att mindre projekt är mer flexibla. En av intervjupersonerna menar att stora projekt ofta har en fast avtalsform. Relationsteorins idéer om att tillgodose kundens behov innebär att man sätter kunden i centrum. Om projektet är stort blir det viktigare att man tillsammans med kunden i förväg kommer överens om hur förändringar ska hanteras.

Relationsmarknadsföringsteorin för fram nollfelsstrategin, där målet är att undvika fel helt och hållet. Vi menar att förändringar som gör att kunden inte blir nöjd kan orsaka svårigheter att behålla kunden i ett längre perspektiv. Vi menar att fallföretaget borde använda sig av en bemötandestrategi som till exempel ”complaint management” eller ”customer delight”. Dessa strategier innebär att man vid uppkomna fel inte bara utför rättelse, utan även överträffar kundens förväntningar genom att vara extra generös.

6.3.3 Transaktionskostnadsteorin

Flera av respondenterna lyfter fram att milestones fungerar som ett viktigt verktyg för att höja projektets kvalitet samt ökar leverantörens kunskap om kundens önskemål. Å ena sidan medför detta att hanteringen av förändringar förbättras, men å andra sidan, innebär detta också ökade kostnader i form av kontrollkostnader, det vill säga kostnader som uppkommer för att se till att kontraktet efterlevs. En av respondenterna för även fram att det i större projekt kan finnas specifika testplaner som kunden kan initiera i genomförandefasen. Även detta menar vi rimligtvis leder till ökade kontrollkostnader. Slutligen menar en av respondenterna att förändringar kan leda till ett ökat kontrollbehov men att så inte alltid är fallet. Detta finner vi intressant då det verkar som om

förändringar i sig inte nödvändigtvis behöver medföra en ökad kontrollkostnad. Flertalet respondenter lägger fram att det är ovanligt att omförhandla kontrakt på ett omfattande sätt. Istället rör det sig om tillägg till ett befintligt kontrakt. Det är dock intressant hur dessa förändringar hanteras. En av respondenterna menar att mindre förändringar kan genomföras direkt på projektledarnivå. Detta menar vi medför att kostnaderna för mindre förändringar minimeras. Respondenten fortsätter dock med att säga att större förändringar måste godkännas på en högre nivå. Vi menar att det då är troligt att kontraktskostnaderna stiger.

6.3.4 Teoretiska samspel i genomförandefasen

Det är intressant att se på den standardiserade och väldefinierade förändringsprocessen, som återfinns såväl i empirin som i projektteorin, ur ett transaktionskostnadsperspektiv. Då tilläggsprocessen i sig verkar vara mer eller mindre identisk för alla förändringar som sker i ett projekt menar vi att transaktionsfrekvensen, det vill säga antalet transaktioner som görs utan att det grundläggande kontraktet behöver ändras, rimligtvis borde bli hög. I och med att transaktionsfrekvensen är hög medför detta lägre kontraktskostnader. Detta resonemang bygger på att tillägg till kontraktet egentligen inte är en kontraktsförändring i sig, utan snarare en naturlig del i projektarbetet. Vi menar att respondenterna gett uttryck för detta antagande. Arbetet med milestones kan ses som en kontrollkostnad samt ett sätt kommunicera.

Enligt respondenterna tolkas en förändring i denna fas som ett misslyckande i planerings- samt definitionsfasen. Förändringar innebär enligt projektteorin att man måste omvärdera projekttriangeln eftersom en förändring i genomförandefasen påverkar kostnaden och tiden mycket mer än förändringar under planeringsfasen. De är också mycket svårare att bemöta eftersom de kräver mer tid och kostnader. Fallföretaget menar att man ska försöka hitta något som är mindre värdefullt för företaget men som värderas högt av kunden. Enligt flera författare finns det olika strategier för att behålla kunden nöjd trots ett misslyckande. En av dessa är ”complaint management”.

6.4 *Analys av reflektionsfasen*

Alla respondenter menar att det sker en uppföljning av hur projektarbetet genomförts. Därigenom följer fallföretaget de rekommendationer som återfinns i projektteorin. Det är dock intressant att meningarna om hur strikt denna uppföljningsprocess följs går isär. Ett flertal respondenter menar att uppföljningen främst görs av projekt som av någon anledning gått dåligt. Vi menar att fallföretaget då riskerar att förlora viktiga insikter och lärdomar från projekt som gått bra, något som torde vara direkt användbart i framtida projektförändringar. Respondenterna menar att lärdomar som dras i uppföljningsfasen sedan sparas i en kunskapsdatabas för framtida bruk. Det är frestande att tolka detta som att även information om kunden lagras på ett systematiskt sätt. Ifall så är fallet skulle det innebära att många av de teoretiska fördelar som relationsmarknadsföringen omfattar skulle möjliggöras på ett nytt sätt. Detta är dock en tolkning, troligare är att det rör sig om en mer generellt applicerbar kunskap rörande arbetsmetoder och utförande.

Av speciellt intresse för uppsatsen är att förändringar inte utvärderas av fallföretaget på ett annorlunda sätt än övrig projektverksamhet. Detta går att tolka som att arbetet med förändringar är så pass vanligt förekommande i projekt att det anses vara en naturlig del. Ifall man kopplar det till ovanstående resonemang om att det främst är projekt som går dåligt som följs upp, är det även möjligt att tolka det som att förändringar i sig medför dåliga projekt. Detta är dock en extensiv tolkning.

Flera av respondenterna menar att det är viktigt att utreda vem som har ansvaret ifall ett projekt inte uppfyllt kundens förväntningar. En respondent lyfter dock fram att ifall en kund som är av strategisk betydelse är missnöjd görs en speciell avvägning. En annan respondent menar att fallföretaget vill ha en långsiktig relation med de flesta av sina kunder och därför åtar sig att lösa problem som de enligt kontraktet inte är tvingade att göra. Vi tolkar detta som fallföretaget vårdar sina relationer med viktiga kunder för att på så sätt bygga ett förtroende hos kunden och på så sätt möjliggöra en långsiktig lönsamhet.

En intressant fråga som förs fram av respondenterna är vem som egentligen är fallföretagets kund, är det användarna eller ledningen inom det köpande företaget?

Relationsmarknadsföringen lyfter fram att missnöje hos kunden beror på att kundens förväntningar inte uppfylls. Vi menar att förväntningarna hos användare och ledning i kundföretaget ofta är olika. Exempelvis kan användarna förvänta sig en ökad funktionalitet medan ledningen snarare vill ha en mer homogen IT-infrastruktur. Vi anser det är viktigt för fallföretaget att balansera dessa olika krav när dessa kommer från kunden och identifierar dem varifrån de kommer.

6.4.1 Teoretiska samspel i reflektionsfasen

Relationsmarknadsföringen handlar bland annat om att bygga upp en relation med kunden. I reflektionsfasen kan detta kopplas till att man bygger relationen genom att förstå sina misstag. Vi tycker därför att flexibilitet mellan kund och företag är en viktig faktor för att erhålla bra feedback. Tillgången till denna underlättas då företaget har god kommunikation och relation med kunden. Lärdomar från detta arbete medför bör även påverka transaktionskostnader, då fallföretaget bör bli bättre på att utforma kontrakt. Det kan handla om valet mellan en fast eller flexibel avtalsform beroende på vad kunden tycker och hur projektet ser ut.

6.5 *Analys av samspel mellan de olika faserna och teorierna*

Vi har funnit att ett bra förarbete och planering är en förutsättning för att hantera förändringar i projekt under planerings –och genomförandefasen. En god planering i definitionsfasen skapar också möjligheter att få kontroll över oväntade förändringar. Beroende på om kunden är ny eller gammal spelar flexibiliteten och kommunikationen en viktig roll. En god kommunikation kan också bidra till att projektet förlöper smidigare och kan upptäcka förändringsbenägenheter tidigare i projektet. Transaktionskostnaderna påverkas även av hur kontakten mellan kund och leverantör ser ut. Genom en god kontakt erhåller såväl kund som leverantör en större kunskap för varandra något som är fördelaktigt i hanteringen av förändringar. Under planeringsfasen som emellanåt kan uppträda under definitionsfasen, är anpassningen till kunden viktig. Om leverantören i ett tidigt skede kan upptäcka förändringen hos kunden med hjälp av en god kundanpassning

bör kostnaderna samt tiden bli lägre för projektet. Generellt för projektlivscykeln kan sägas att kommunikation skall ske löpande under hela projektet men med fokus på de inledande faserna där den skall vara som intensivast. Planerings –och genomförandefasen kännetecknas också av kontroll genom milestones, något som kan ses som kontrollkostnader. Förändringen i sig tvingar leverantören till en omvärdering av tid och kostnad för att tillgodose kundens krav på kvalitet. Det är därför viktigt att kunna hantera missnöjda kunder och se till så att såväl kontakt som kontrakt erbjuder den flexibilitet som de kräver. Den sista fasen i projektet utgör en viktig strategisk del vars omfattning beror på hela projektet. Generellt för reflektionen i ett projekt är dock kompetensutvecklingen i form av en kunskapsdatabas där såväl positiva som negativa erfarenheter bör dokumenteras. Relationsmarknadsföringen kan också här bistå leverantören med viktiga kunskaper för att hantera förändringar i framtiden. Likaså erbjuder transaktionskostnadsteorin möjligheter för leverantören att bli bättre på att välja kontraktsform med hänsyn till kunden. När planeringen och genomförandet går mot slutet av projektet uppvisar de flesta teorier svårigheter att hantera förändringar eftersom tiden är avgörande för hur väl förändringen kan bemötas. Om hanteringen av förändringar fungerar väl bör kundens kontrollkostnader minska, något som är positivt för en relation och kan fungera som en merförsäljning för framtida projekt med gamla och nya kunder.

7 Slutsatser

*I detta avsnitt avser vi att presentera de viktigaste slutsatser vi dragit med utgångspunkt i analysen ovan. Dessa slutsatser kommer att svara mot uppsatsens syfte: **Att analysera hur ett företag kan bemöta förändrade kundkrav i projektets livscykel, med fokus på planerings- och genomförandefasen.** Slutligen ger vi förslag till vidare forskning inom området som ytterligare kan belysa det.*

7.1 Slutsatser

Det är vanligt förekommande med förändringar, som ofta tar sig uttryck i tillägg, i projekt. För att dessa förändringar ska kunna genomföras krävs en god kommunikation mellan leverantör och kund då detta minskar osäkerheten förändringen medför. Genom att förändringarna genomförs tillfredställs kundens förändrade krav och relationen till kunden blir bättre. Detta påverkar projektets kostnads- kvalitets och tidsaspekter. Samtidigt påverkar dessa förändringar kontraktskostnader och kontrollkostnader för kunden. Detta då kontrakten måste justeras och projektets förändrade mål i viss mån måste kontrolleras på ett nytt sätt.

En tidigare relation mellan leverantör och kund medför att definiering av projektets mål blir bättre och därmed minskas framtida förändringsbehov. Detta då leverantören har en större kunskap om kundens förutsättningar, arbetssätt och behov. Förändringsbehov uppkommer dock ändå, men i de fall det tidigare funnits en god relation är det lättare att bemöta dessa förändringar då det finns ett rakare och mer flexibelt samarbete mellan parterna. I de fall kunden inte är nöjd med projektets slutresultat är det viktigt att förstå orsakerna till missnöjet och åtgärda dessa. Rör det sig om en strategiskt viktig kund för

leverantören kan detta resultera i en överkompensation för att behålla kundens lojalitet till leverantören.

Merparten av förändringar genomförs i en standardiserad förändringsprocess som ingår som en naturlig komponent i det övriga projektarbetet. Mindre förändringar kan godkännas direkt på projektledarnivå vilket minimerar kostnader för kontraktomskrivning. Kontrollkostnader för större förändringar uppkommer genom en riskbedömning. Kontrollkostnader uppkommer även indirekt vid mindre förändringar genom arbetet med milestones. Genom en standardiserat process där många beslut och riskbedömningar kan göras på en lägre nivå i organisationen leder till att transaktionskostnaderna kan kontrolleras vid förändringar. På så sätt möjliggörs att fler förändringar, såtillvida de inte medför en oacceptabel risk, kan genomföras. Detta medför i förlängningen att förändrade kundkrav kan tillgodoses.

Projektets tidsbegränsningar och en vilja att inte framstå som om man varit oärlig i projektets definitionsfas är faktorer som hindrar medarbetare från att föra fram förslag på förändringar. Det är viktigt att få alla medarbetare att förstå att deras förslag kan öka kundvärdet såväl som leda till positiv merförsäljning för leverantören. Samtidigt kan synen på hur arbetet med förändringar ska genomföras i viss mån skilja sig åt mellan olika yrkesroller. Det är därför viktigt att alla förändringar förs upp till en diskussion för att inte öka riskerna i projektet som helhet. Förändringar ska inte enbart ses ur ett riskperspektiv utan även ur ett möjlighetsperspektiv. På så sätt kan medarbetarnas arbete som deltidsmarknadsförare förbättras.

Det avslutande arbetet med utvärdering av projektarbetets utfall är viktigt för kompetensutveckling. Det är här viktigt att beakta såväl negativa som positiva aspekter. Förändringar utvärderas inte separat utan som en del av projektet som helhet. Genom att djupare analysera hur förändringar i sig påverkar såväl projektarbete som projektutfall kan en djupare förståelse för hur dessa kan bemötas utvecklas.

7.2 Förslag till vidare forskning

I denna undersökning har inte kundens perspektiv lyfts fram, något som är minst lika viktigt som att belysa det från leverantörens sida. Genom att studera undersökningsobjektet från kundens perspektiv skulle intressanta aspekter kunna utvecklas.

Denna uppsats har gett en övergripande blick av hur förändringar i projekt relaterar till relationsmarknadsföring och transaktionskostnadsteori. Ifall enbart en av dessa teoribildningar hade använts hade en djupare analys kunnat göras.

Uppsatsen belyser att det finns skillnader i hur större och mindre projekt förhåller sig till förändringar. Denna skillnad i kontroll och hur den påverkar kundnöjdheten är värd att undersöka vidare.

8 Källförteckning

8.1 Artiklar

Baccarini, D. (1996) *The concept of project complexity a review* International Journal of Project Management Vol. 14, No. 4

Barthélemy, J. & Quélin, B. (2006) *Complexity of outsourcing contracts and Ex post Transaction costs: an empirical investigation* Journal of management studies 43:8

Blomquist, T. & Wilson, T. (2006) *Project marketing in multi-project organizations: A comparison of IS/IT and engineering firms* Elsevier Inc.

Blomquist, T. & Müller, R. (2006) *Practices, roles, and responsibilities of middle managers in managers in program and portfolio management* Project Management Journal

Cooper, M (2006) *Tying the pieces together: A normative framework for integrating sales and project operations* Industrial marketing management 36

Embleton, P. & Wright P. (1998). *A practical guide to successful outsourcing, Empowerment in Organizations.* 6 (3)

Hagel III & Brown, S. (2005) *Productive Friction – How Difficult Business Partnerships can Accelerate Innovation* Harvard business review, February

Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994): *The commitment-trust theory of relationship marketing.* Journal of Marketing. Vol 58. Nr. 3. Sid. 20-39.

Nicholas, J. (2001) *Project management for business and technology: Principles and practice* 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Skaates, M. A. & Tikkanen, H. (2003). *International project marketing: An introduction to the INPM approach* International Journal of Project Management, 21(7)

Storbacka, K., Strandvik, T. & Grönroos, C. (1994): *Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality.* International Journal of Service Industry Management. Vol 5. Nr. 5. Sid. 21-38.

Trent, R. & Monczka, R (2005) *Achieving Excellence in Global Sourcing* MIT Sloan management review, Fall 2005

Williamson, O E (1981). *The economics of Organization: The Transaction Cost Approach,* *American Journal of Sociology,* 87 (3) s 548-577.

Williamson, O E (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relation, *The Journal of Law and Economics*, (Oct), s 233-261.

Wolff (1984) *Rules of thumb for project management* Research Management vol.29 no.4.

8.2 Litteratur

Alvesson, M & Sköldberg K. (1998) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* Studentlitteratur

Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser* Studentlitteratur

Bell, E. & Bryman, A. (2002). *Business research methods* Oxford University Press, Oxford

Briner, W. et al. (1999) *Projektledaren* Svenska Dagbladet

Clifford, G. & Larson, E. (2006) *Project Management* McGraw Hill

Christensen, S & Kreiner K. (1998) *Projektledning : att leda och lära i en ofullkomlig värld* Academia adacta

Echeverri, P. & Edvardsson (2002) *Marknadsföring i tjänsteekonomin* Studentlitteratur, Lund

Egan, J. (2001) *Relationship Marketing-Exploring relational strategies in marketing*. Prentice Hall, Harlow.

Fyall, A. & Garrod, B. (2005): *Tourism Marketing – A collaborative approach*. Clevedon: Channel View Publications

Grönroos, C. (2004). *Service management och marknadsföring –En CRM ansats* Liber, Malmö

Grönroos, C. (2002): *Service Management – En CRM ansats* Liber, Malmö

Gummesson, E. (2002): *Relationsmarknadsföring – Från 4P till 30R* Liber, Malmö

Hallgren, Ö (2006): *Handelns Relationer*. Ekonomibok Förlag, Helsingborg

Hallvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod* Studentlitteratur, Lund

Hill, N. & Alexander, J, (2000) *Handbook of costumer satisfaction and loyalty measurement* Gower Publishing Limited, Aldershot.

Holme, I. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder* Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, D. (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund

Lundahl, U. & Skärvad, P.-H. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* Studentlitteratur, Lund

Macheridis, N. (2005) *Ekonomiska perspektiv på projekt* Studentlitteratur

Macheridis, N. (2001) *Projektspekter:kunskapsområden för ledning och styrning av projekt* Studentlitteratur

Meredith J.& Mantel S. Jr. (1995) *Project Management – A managerial approach* John Wiley and Sons Inc.

Maylor, H. (2005) *Project Management* 3th ed., Prentice Hall

Merriam, S. (2006) *Fallstudien som forskningsmetod* Studentlitteratur

Nygaard, C (red.) & Bengtsson L. (2002) *Strategizing–en kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund. 2002

Svenning, C. (1999). *Metodboken* Loretz förlag, Eslöv

Söderlund, M. (2001) *Den lojala kunden* Malmö: Liber Ekonomi.

8.3 Elektroniska källor:

Svenska akademins ordbok <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/> (2007-04-03)

www.qpm-solutions.com, 2007-06-01

Bilagor

Intervjumall

Allmänna

Hur länge har du arbetat här?

Vilken är din arbetsroll och dina arbetsuppgifter i projekt?

Hur stor del av din arbetstid arbetar du i projekt?

Definitionsfas

Projektteori

Hur sker kommunikation med kunden i uppstartsfasen?

Hur väljs projekt med hänsyn till förändringar i teknologi, hos kund och i omgivning?

Hur definieras målen mellan kund och er? Fasta eller flexibla mål?

Relationsmarknadsföring

I hur hög grad påverkar tidigare relationer och kontakter planeringen av ett projekt?

Finns det en ökad förståelse och därmed ökad trygghet?

Leder detta till minskat eller ökat förändringsbehov?

Transaktionskostnadsteorin

I hur hög grad tycker du kontrakten ger flexibilitet rörande förändringar i projekt?

Planeringsfasen

Projektteori

Hur vanligt är det med förändringar i planeringsfasen?

Hur omfattande är planeringen i relation till genomförandet?

När sker förändringar, i början, mitten eller i slutet av planeringsfasen?

Relationsmarknadsföring

Vilken är reaktionen på förändrade krav under planeringen?

Hur hanteras kunden i samband med förändringar?

Transaktionskostnadsteorin

Hur vanligt är det att kontrakt omförhandlas redan under planeringsfasen?

Genomförandefas

Projektteori

Hur och varför uppkommer förändringar i kravspecifikationerna?

Hur vanligt är det att kunden vill förändra/göra tillägg i projektet?

När i genomförandefasen sker detta? I början, mitten eller mot slutet av genomförandefasen?

Hur ser skillnader i risk ut mellan korta och långa projekt?

Hur fungerar arbetet med milestones, morot eller onödig tidshets?

Relationsmarknadsföring

Vad karakteriserar ett bra samarbete med kunden under ett pågående projekt?

Hur hanterar konsulter förändringskrav som tas upp av kunderna?

Föreslår du eller dina kollegor förändringar?

Hur reagerar ni på dessa förändrade kravspecifikationer? - Tillgodoses kundens behov?

Varför accepterar man/accepterar man inte, dessa förändringar?

Hur hanterar ni en missnöjd kund i genomförandefasen?

Transaktionskostnadsteorin

Hur kvalitetsgranskas projekt av kund under genomförandefasen?

Hur vanligt är det att kontrakt omförhandlas under tiden ett projekt genomförs?

Reflektionsfasen

Hur sker uppföljningen av de olika projekten?

Hur "räddar" man en relation från ett projekt som gått dåligt?

Vad händer om det kunden beställt inte är det kunden faktiskt vill ha?