



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

Magisteruppsats
Februari 2005

Projektstyrning ur ett flerdimensionellt perspektiv

Författare

Mattias Bengtsson
Andreas Bertilsson
Hanna Jeppsson

Handledare

Per Magnus Andersson

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Projektstyrning ur ett flerdimensionellt perspektiv

Seminariedatum: Den 28:e februari 2005

Kurs: FEK 591, Magisteruppsats i företagsekonomi, Fördjupningsinriktning: Redovisning, 10 poäng

Författare: Mattias Bengtsson, Andreas Bertilsson och Hanna Jeppsson

Handledare: Per Magnus Andersson

Nyckelord: Projektstyrning, Projekt mål, Balanserat styrkort, Balanced Scorecard, Kunskapsutveckling

Syfte: Vi avser beskriva och analysera nuvarande projektstyrningsmetod i ett fallföretag samt vidare diskutera möjligheterna att arbeta med en flerdimensionell nyckeltalsmodell på projektnivå.

Metod: Studien bygger på en kvalitativ undersökning bestående av ett antal personliga intervjuer med medarbetare inom de studerade referensföretagen och fallföretaget samt även en telefonintervju.

Teoretiska perspektiv: Teorin bygger på en kortfattad sammanställning av allmänt accepterad projektstyrningsteori samt en genomgång av teorin kring Balanced Scorecard. Teoretisk fokus har lagts vid moment som kan anses specifikt tillämpbara för vårt aktuella problem och för vår vidare empiriska studie.

Empiri och Analys: De observationer vi gjort har sammanställts till tre separata delar, där vi beskriver fallföretaget connectBlue, de undersökta referensföretagen samt ett konsultföretag. Dessa har granskats utifrån ett projektstyrningsperspektiv och fokus har lagts på att identifiera de modeller och system som används i det kontinuerliga projektarbetet på företagen. Konsultföretaget har används som stöd för vår teoretiska studie för att ge ytterligare insikt i hur projektstyrningsteorin tillämpas i praktiken. I analysen görs sedan en kvalificerad jämförelse mellan de olika moment som har identifierats inom varje gjord undersökning och vi har vidare sammanställt denna information och identifierat utmärkande faktorer som ligger till grund för vårt slutgiltiga förslag till styrmodell.

Slutsats: Här läggs förslag fram på en projektstyrmodell som karakteriseras av målfokus och ett flerdimensionellt perspektiv. Ansats har gjorts till att koppla mycket av projektstyrningsteori till Balanced Scorecard och på så sätt få fram ett verktyg som verkar motivationshöjande och som följer organisationens övergripande vision och strategi.

Abstract

Title: Project management in a multidimensional perspective

Seminar date: February 28th 2005

Course: FEK 591, Master thesis in business administration,
Major: accounting, 10 Swedish credits (15 ECTS).

Authors: Mattias Bengtsson, Andreas Bertilsson and Hanna Jeppsson

Advisor: Per Magnus Andersson

Key words: Project management, management by projects, Project objectives
Balanced Scorecard, Knowledge development

Purpose: We intend to describe and analyze the present project management applied by the company of our case study and discuss the possibilities to implement a multidimensional ratio-based model on a project management level.

Methodology: The research is based on a qualitative study, which consists of a number of personal interviews and one telephone interview with members of the staff of the studied companies.

Theoretical perspectives: The theory consists of a short summary of commonly accepted project management theories and a short exposition of the Balanced Scorecard theory. The theoretical focus has been placed on factors, which can be regarded, as specifically applicable to our problem discussion and to the empirical study.

Empirical foundation: The observations have been put together in three separate parts where we describe the company examined in the case study, the reference companies and one consulting firm. These have been examined out of a project management perspective and the focus has been placed on identifying the models and systems, which are used in the continuous work within the projects. The consulting firm has been used as support for our theoretical study to give further insights how the theory of project management is applied in practice. In the analysis we then make qualified comparisons between the different factors that have been identified within the different studies. Further, we have then compiled this information into distinguished factors, which we have used as a foundation for our final suggestion to a management model.

Conclusions: In our thesis we make suggestions for a management model that is characterized by target focus and a multidimensional perspective. A projection has been made to connect much of the project management theory with the Balanced Scorecard theory and by doing so, identify a tool, which works in a motivation-enhancing fashion and which follows the general strategy and vision of the company.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	8
1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Problemdiskussion	11
1.3 Syfte	12
1.4 Disposition	12
2 Metod	14
2.1 Övergripande forskningsdesign och metod	14
2.2 Kvalitativ- vs kvantitativ metod	14
2.3 Teoristudiens metod.....	15
2.4 Referensstudiens metod	16
2.5 Fallstudiens metod	17
2.6 Datainsamling	17
2.6.1 Teoristudien	17
2.6.2 Referensstudien.....	18
2.6.3 Fallstudien.....	18
2.7 Intervjumetodik.....	19
2.7.1 Urval av intervjupersoner	20
2.8 Validitet och reliabilitet	20
3 Teori.....	22
3.1 Projektstyrning.....	22
3.1.2 Definition av ett projekt.....	23
3.2 Projektformens huvudsyfte	24
3.3 Projektlivscykeln	26
3.4 Förutsättningar för projektformen	29
3.5 Projekt i linje- eller matrisorganisation	31
3.6 Verksamhetsstyrning & Balanced Scorecard	32
3.6.1 Balanced Scorecard.....	33
3.6.2 Implementeringsprocess, Balanced Scorecard	35
3.6.3 Balanced Scorecard i projekt	36
4. Referensstudien.....	38
4.1 Konsultföretaget	38
4.1.1 Projektivitetsmodellen	38
4.1.2 Projektlivscykeln	39
4.1.3 Kunskapsbevarande – att lära av projekt	41
4.1.4 Projektmål vs effektmål	42
4.2 SonyEricsson Mobile Communications.....	42
4.2.1 Projektstyrning i SonyEricsson.....	42
4.2.2 Projektmål	44
4.2.3 Kunskapsutveckling.....	45
4.3 Volvo Cars	45
4.3.1 Projektstyrning hos Volvo Cars	46
4.3.2 Projektmål	48
4.3.3 Kunskapsutveckling.....	49
4.4 Unilever	49
4.4.1 Projektstyrning hos Unilever	50

4.4.2	Mätpunkterna i ett projektexempel	51
4.4.3	Projektmål	52
4.4.4	Kunskapsutveckling	52
5.	Fallstudie	53
5.1	Fallföretaget connectBlue	53
5.2	Projektstyrning i connectBlue	54
5.2.1	Projektets tid, kostnad och kvalitet	55
5.3	Ansvarsfördelning och ledarskap	55
5.4	connectBlues projektmall - cBPM	56
5.4.1	Initial- Projektets inledande fas	58
5.4.2	Release planning - Planeringsfasen	59
5.4.3	Iterationsfasen- Utförandefas	59
5.4.4	Slutlig acceptans och release	60
5.4.5	Avslut- Avslutningsfas	60
5.5	Icke-finansiella mätningar	61
5.6	Kunskapsutveckling	61
5.6.1	Kompetensutvecklingsprofil	61
5.6.2	Utvecklingssamtal	63
6.	Analys	64
6.1	Sammanställning av projektstyrningen i de tre referensföretagen; SonyEricsson, Volvo Cars och Unilever	64
6.2	Förutsättningar för projektformen	65
6.3	Projektlivscykeln	67
6.3.1	Konceptfas	69
6.3.2	Planeringsfas	70
6.3.3	Utförandefas	70
6.3.4	Avslutningsfas	71
6.4	Kunskapsbevarande och kunskapsutveckling	72
6.4.1	Tillvaratagande av humankapital	72
6.4.2	Uppföljning och Utveckling	73
6.5	Målbaserad projektstyrning	74
6.5.1	Balanced Scorecard vid projekt	75
6.5.2	Balansen mellan grundparametrarna	76
6.5.3	Balanced Scorecard som komplement	77
7.	Resultatdiskussion	79
7.1	Projektstyrning ur ett nytt perspektiv	79
7.1.1	Vikten av projektuppföljning	80
7.1.2	Förslag till BSC i projekt	80
7.1.3	BSC i projekt hos connectBlue	82
7.2	Modellens applikationsområden	83
7.3	Reflektioner kring uppsatsarbetet	84
7.4	Förslag till framtida forskning	84
8.	Källförteckning	86
8.1	Publicerade källor	86
8.2	Elektroniska källor	87
8.3	Företagsinterna källor	88
8.4	Intervjuer	88

Bilaga 1	89
Intervjuunderlag för intervju med CTO, connectBlue.....	89
Bilaga 2	90
Intervjuunderlag för intervju med projektledare, connectBlue.....	90
Bilaga 3	91
Intervjumall för del 1 referensstudien, Konsultföretaget.....	91
Bilaga 4.....	92
Intervjumall för projektstyrning i del 2 referensstudien, de tre företagen	92

Figurförteckning

Fig. 1.1 Disposition

Fig. 3.1 Projektets huvudparametrar (Ögård & Gallstad, 1999)

Fig. 3.2 Projektlivscykeln (Cleland, 1999)

Fig. 3.3 The need for project management (Cleland, 1999)

Fig. 3.4 Ett projekt som organiserats enligt linjemodellen (Andersen et al., 1994)

Fig. 3.5 Balanced Scorecard (Niven, 2002)

Fig. 4.1 Project life cycle (Konsultföretaget)

Fig. 4.2 Timeline (SonyEricsson Mobile Communications)

Fig. 4.3 The five dimensions (SonyEricsson Mobile Communications)

Fig. 4.4 Project life cycle (Volvo)

Fig. 4.5 Project life cycle (Unilever)

Fig. 5.1 Sales organisation (connectBlue)

Fig. 5.2 Projektmall, cBPM (connectBlue, Development process 2000)

Fig. 5.3 Kompetensutvecklingsmatris (connectBlue, Kompetensutvecklingsprofil 2004)

Fig. 7.1 Förslag till Balanced Scorecard i projekt

1. Introduktion

I detta kapitel ges en övergripande bild av uppsatsen. Inledningsvis presenteras uppsatsens bakgrund samt val av ämne, problemdiskussion och syfte, därefter presenteras uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Faktorer som ökad globalisering och konkurrens, ny informationsteknik, kunskapskapitalets ökade betydelse, en ökad ägarorientering samt allt hårdare ekonomiska villkor ställer krav på ständig förbättring och differentiering hos dagens företag¹. Trenden mot decentralisering av organisationer blir allt tydligare och det handlar om att skapa en flexibel organisation som kan stå emot omvärldens krav och förväntningar. Som svar på dessa förändringar ser man en ökad utbredning av projektorganisationer vilket har tagit sig uttryck i att projekt såväl i arbetsform som i organisationsform har fått en ökad betydelse för dagens företag. Kunder efterfrågar allt oftare specifika lösningar som är specialutformade för deras behov. Att använda projekt som organisationsform ger möjligheten att inom en organisation arbeta med många olika värden samtidigt. Exempelvis kan ett projekt fokusera på kvalitet, ett annat på tid et cetera vilket skapar en högre flexibilitet inom organisationen.²

Intressant är att det historiskt sett går att urskilja vissa trender i vad som anses vara fokus för en organisations verksamhetsstyrning. Om vi ser tillbaka på ett historiskt perspektiv så har projekt som arbetsform funnits i många hundra år men om vi väljer att koncentrera oss på nutid så fick projekt både som organisations- och arbetsform ett starkt fäste under 1990-talet. I slutet av 1960-talet uppstod ett intresse för projektledning från ett organisationsteoretiskt perspektiv. Härifrån kan man sedan utläsa olika trender som legat i blickfånget under årtionden. 1990-talet präglades av tidsplanering, vilket till stor del berodde på att informationsteknologiföretagen stod i centrum, där vikten av att frekvent presentera nya produkter för marknaden var essentiell. Under 2000-talet förflyttades fokus till kvalitet och kompetensutveckling, då främst avseende ledning och styrning av projekt.³

Inom området har många författare en gemensam syn på begreppet projekt och menar att en specifik definition saknas.

¹ Lindvall (2001)

² Macheridis (2001)

³ Macheridis (2001)

Bland dessa författare återfinns bland annat Macheridis samt Ögård och Gallstad. De menar att det däremot finns en gemensam uppfattning om fyra viktiga särdrag som präglar ett projekt. Ett projekt är en verksamhet som utförs⁴;

- *Med ett bestämt mål*
- *Under en bestämd tidsrymd*
- *Med förutbestämd resursinsats*
- *I en väldefinierad tillfällig organisation*

Ögård & Gallstad menar vidare att projekt ställer höga krav på resursplanering, koordinering och samarbetsvilja, detta då projekt ofta engagerar medarbetare tvärsöver de normala linjefunktionerna.⁵

Att hårdare krav ställs på dagens företag i form av ständiga omvärldsförändringar är det ingen tvekan om. Resultatet av detta är att även den traditionella ekonomistyrningen har ifrågasatts. Ur ett historiskt perspektiv är det relativt enkelt att utläsa trender även inom ekonomistyrningen. Ser vi exempelvis tillbaka till 1960-70 talet finner vi att det är här budgeteringen får sitt genomslag på allvar och långtidsplaneringen får en större betydelse. Den traditionella budgeteringen har som syfte att fungera som en ekonomistyrningsmetod där tanken är att budgeten skall understödja implementeringen av företagets strategi och själva budgetprocessen anses vara betydelsefull då målen för företagets verksamhet formuleras och fastställs.⁶ Budgetering har som ekonomistyrningsverktyg fortfarande ett starkt fäste inom de flesta verksamheter men har under åren fått motstå en hel del kritik. Kritiker menar att den traditionella ekonomistyrningen inte är anpassad till dagens komplexa organisationer, detta eftersom traditionell styrning tenderar till att vara alltför baserad på redovisningsinformation och historiska fakta.⁷ I Skandinavien står Wallander i främsta ledet vad gäller kritiken mot budgetering. Han menar att det finns bättre alternativ att styra en verksamhet på och ser sin tid som VD på Svenska Handelsbanken som ett gott exempel. Wallander förespråkar en helt budgetlös styrning, vilket de flesta kritiker inte till fullo håller med om. Exempelvis menar Lindvall att det mer handlar om att budgeteringen genomgår en förändring, som en anpassning till att styrningen av många företag i dagsläget är väldigt decentraliserad och där fokus ligger på lokalt ansvar och operativ planering.⁸

Den främsta internationella kritiken som riktats gentemot den traditionella ekonomistyrningen tar utgångspunkt i Johnson & Kaplans bok *Relevance Lost* (1987) där författarna kritiserar formella styrmedel som exempelvis budgetering⁹. Andra kritiker menar att den traditionella styrningen i värsta fall kan motverka företagets strävan efter bättre konkurrenskraft, samt att dess roll enbart består i att stödja ledningen med finansiell information vid planering, mätning och

⁴ Macheridis (2001)

⁵ Ögård & Gallstad (1999)

⁶ Lindvall (2001)

⁷ Wallander (1999)

⁸ Lindvall (2001)

⁹ Johansson (1998/99)

uppföljning av resultat. Vidare bygger den traditionella ekonomistyrningen på att med enbart ett verktyg lösa ett antal problem samtidigt. Organisationens viktigaste egenskaper reflekteras inte heller på bästa sätt då man använder sig av traditionell styrning.¹⁰ I den nya verksamhetsstyrningen är det av största vikt att utveckla nya måttetal för hela verksamheten då trenden rör sig mot en plattare organisationsstruktur med mer omfattande ansvar.¹¹ Den operationella verksamheten präglas till stor del av kvalitativa aspekter såsom tid, kvalitet, effektivitet och omgivning. De finansiella måtternas tillkortakommanden på denna nivå inom organisationen måste således kompletteras genom att hänsyn tas till just dessa icke-finansiella faktorer. De finansiella måtten ses som mer intressant på en högre hierarkisk nivå då det är svårt att få en bild av företaget om det ej är kvantifierbart.¹²

Många nyare modeller tar utgångspunkt i att organisationen bör vara mindre hierarkisk, detta för att lättare kunna identifiera relationerna och processerna samt prestationerna inom organisationen. Nyckeltalsstyrningen har gått snabbt framåt under senare år och man får en känsla av att konsultföretagen dagligen spottar ut nya "tre-bokstavs-kombinationer". Nutidens fokus ligger på ägarorientering där målet är att maximera värdet för aktieägarna och vi talar om begrepp som *Economic Value Added* (EVA), *Market Value Added* (MVA), *Cash Value Added* (CVA) et cetera. Vårt intresse riktas mer åt det verksamhetsorienterade hållet än det ägarorienterade. En verksamhetsorienterad modell som fått mycket uppmärksamhet under de senaste åren är *Balanced Scorecard* (BSC) eller *Balanserat styrkort*. Detta begrepp introducerades av Kaplan & Norton som ansåg att verksamhetens finansiella mått kom till korta och de menade att man var tvungen att se till andra perspektiv inom en organisation för att nå framgång. De finansiella måtten skulle i större utsträckning sammankopplas med icke-finansiella mått och fokus borde läggas mer internt samt på fler intressenter än bara företagets ägare.¹³ Syftet med BSC skulle kort kunna beskrivas genom "*What gets measured gets done*", vilket innebär att fokus hamnar på det som ledningen bestämmer sig för att mäta. Ett BSC skall enligt Kaplan & Norton bidra till att kommunicera ut företagets strategi, implementera denna samt ha en kontrollfunktion. Utformningen av styrkortet ses som mycket viktig och görs helt företagsspecifikt och anpassas till den verksamhet som skall använda det.

Vår avsikt är således att utföra en fallstudie på företaget connectBlue där vi kommer att analysera och beskriva deras projektstyrning och slutligen även se ifall det finns andra parametrar som kan anses relevanta vid projektstyrning. Företagets verksamhet bedrivs med ett antal löpande projekt och ledningen har idag för avsikt att byta ekonomisystem då det tidigare inte på ett tillfredsställande sätt stödjer den projektverksamhet som företaget präglas av. Intresset för fallföretaget connectBlue väcktes genom att en kontakt med företaget redan fanns tillgänglig. Valet av connectBlue grundas vidare i att det är en projektbaserad organisation vilket lämpar sig väl för den studie vi är intresserade att utföra. Dessutom befinner sig företaget i en fas där de avser byta ekonomistyrningssystem då nuvarande system är av den traditionella typen och ej

¹⁰ Olve et al. (2003)

¹¹ Arwidi & Samuelsson (1993)

¹² Arwidi & Samuelsson (1993)

¹³ Kaplan & Norton (1996)

stödjer den projektorienterade verksamheten på ett tillräckligt tillfredsställande sätt. Detta ledde till ökad entusiasm från vår sida då vi kände att det fanns ett behov av en utvärdering av det existerande systemet.

connectBlue grundades år 2000 och är idag ledande leverantör av kompletta Bluetooth-lösningar för industriellt och kommersiellt bruk. Organisationen genomsyras av sin bestämda idé för positionering, som är att enbart utforma produkter och Bluetooth-lösningar för professionellt bruk och inte att tillverka konsumentprodukter. Företaget är stationerat i Malmö och har en årlig omsättning på cirka 25 miljoner kronor och har idag 18 anställda. connectBlue erbjuder alltifrån produkter och standardlösningar till kompletta kundspecifika lösningar. Parallellt med kundprojekt arbetar företaget med projekt som är avsedda att utveckla nya och befintliga produkter. Verksamheten bedrivs alltså huvudsakligen med ett antal löpande projekt, storleken samt antal involverade personer varierar beroende på projektets karaktär. Vanligen är 3-5 personer involverade i projekten och tidshorisonten varierar mellan 3-8 månader.¹⁴

1.2 Problemdiskussion

I den moderna verksamhetsstyrningen är informationen framåtriktad och mindre komplex, i motsats till den traditionella ekonomistyrningen där värderingar och normstyrning är av större vikt. Att fördela det ekonomiska ansvaret anses även vara ytterligare en aspekt i den moderna styrningen.¹⁵ Vi ser projektstyrningens ökande betydelse i dagens organisationer som en lösning för att kunna vara mer flexibel och möta omvärldens förväntningar. Projektverksamhet skiljer sig avsevärt från vanlig kontinuerlig driftsverksamhet. En organisation kan vara uppbyggd på så sätt att hela verksamheten bedrivs som ett eller ett flertal projekt, beroende på projektformens betydelse för organisationen.

Utseendet på ett projekt liknar till stor del en egen organisation fast i mindre skala. Vi anser således att det vore intressant att redan här beakta fler perspektiv än just de finansiella perspektiven. Balanced Scorecard (vidare BSC) är här ett vanligt förekommande styrverktyg som idag används i många organisationer och på olika nivåer. Med tanke på att dagens organisationer växer sig större och blir mer decentraliserade finner vi det intressant att undersöka möjligheterna att redan på projektnivå använda någon typ av nyckeltalsmodell. Den litteratur gällande modern ekonomistyrning och BSC som finns idag är oerhört omfattande. Dock är litteraturen som behandlar användandet av BSC vid projektstyrning i princip obefintlig.

Med bakgrund av vad som beskrivits ovan har vi funderat och reflekterat över vilka faktorer som verkligen bör beaktas vid ett projekt. Skall fokus endast ligga på ett projekts lönsamhet? Hur betydelsefull är tids- och kostnadsaspekten? Är det inte väsentligt att vi bemöter kunden som beställt produkten/tjänsten på bästa sätt? För att lyckas bemöta dessa aspekter är det troligen av stor vikt att ett klimat existerar, såväl inom en organisation som inom varje projekt, där personal trivs och kunskap tas tillvara och utveckling premieras. Målet som vi ser det är att

¹⁴ Intervju, Mats Andersson 2004-11-15

¹⁵ Lindvall (2001)

lyckas uppnå dessa faktorer, dock måste det leda till en förbättring av helheten. Projekt måste kopplas till ett företags övergripande strategi, vilket förhoppningsvis leder till ökad målkongruens samt motiverad personal.

För att vi skulle kunna undersöka, utveckla och eventuellt förbättra möjligheterna till användandet av en nyckeltalsmodell med ytterligare dimensioner vid projektstyrning, och då med utgångspunkt i teorin om BSC, har vi valt att utföra en fallstudie. Med tanke på den bristfälliga litteratur som finns inom ämnet ansåg vi det nödvändigt att även genomföra en referensstudie med företag som skulle kunna ge oss relevant input som stöd till vårt resonemang. Referensstudien bestående av två delar, dels ett expertutlåtande från ett konsultföretag vars verksamhet har som syfte att utforma projektstyrningsmodeller, samt dels tre välkända svenska företag vilka alla har erfarenhet av att arbetet helt eller delvis utförs i projektform.

1.3 Syfte

Vi avser beskriva och analysera nuvarande projektstyrningsmetod i ett fallföretag samt vidare diskutera möjligheterna att arbeta med en flerdimensionell nyckeltalsmodell på projektnivå.

1.4 Disposition

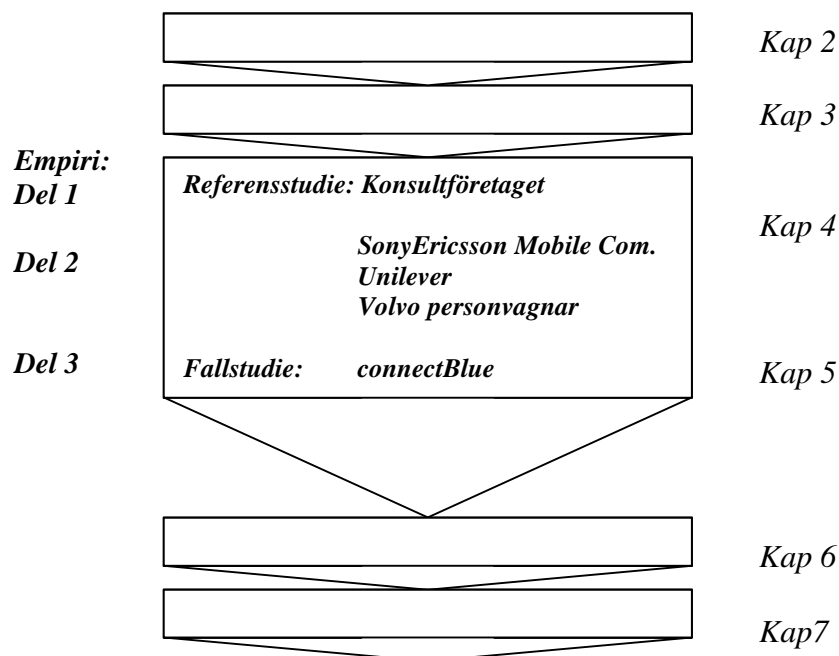


Fig.1.1 Disposition

Upplägget av vår studie kommer att följa modellen ovan. Kapitel två behandlar studiens metod och vårt tillvägagångssätt. Vi inleder därefter kapitel tre som är vårt teoriavsnitt med att behandla projekt och synen på projektstyrning. Därefter kompletteras med teori som reflekterar över modern ekonomistyrning med fokus på BSC. Kapitel fyra behandlar vår referensstudie som består av två delar, dels ett expertutlåtande av ett konsultföretag vars verksamhet har som syfte att utforma projektstyrningsmodeller och dels de tre välkända företagen SonyEricsson, Unilever och Volvo Cars, vilka alla har stor erfarenhet av projektstyrning. Vi väljer därefter att i kapitel fem behandla vår huvudfallsstudie, connectBlue. Tillsammans bildar dessa empiridelar underlag för den analys som genomförs i kapitel sex. Slutligen kommer resultat, resultatdiskussion samt våra reflektioner och förslag till framtida forskning att behandlas i kapitel sju.

2 Metod

Metod är läran om hur man samlar in, organiserar, bearbetar, analyserar och tolkar sociala fakta på ett så systematiskt sätt att andra kan syna våra kort.¹⁶ Vi försöker här ge läsaren en bild utav det tillvägagångssätt som vi använt oss av vid genomförandet av studien.

2.1 Övergripande forskningsdesign och metod

Föregående kapitel och problemdiskussionen skapade en bild av vad vi tänkt undersöka. Nedan följer en mer tydlig beskrivning om hur vi ämnar genomföra detta. Metoden kan av många ses som något onödigt ont men för att lyckas med en bra forskningsrapport krävs en god förståelse gällande metodens betydelse för studien. Jacobsen menar att god kunskap om metod är nödvändig för att vi skall kunna se vad som orsakats av metoden och vad som orsakats av verkligheten.¹⁷ Syftet med en utredning skall ange *vad* man avser göra, metoderna å andra sidan skall ange *hur* man går tillväga.¹⁸ Vi anser att det bästa angreppssättet för att besvara den problemdiskussion vi utformat är att bygga uppsatsen kring tre studier som slutligen skall mynna ut i en gemensam analys. Först och främst kommer en teoristudie att genomföras som kommer att bidra till en bredare förståelse för ämnet. Som komplement till teoristudien kommer även en referensstudie att utföras. Denna studie består av två delar där den första delen är ett konsultföretags syn på projektstyrning, vilket kan ses som en form av expertutlåtande och ett stöd till genomförd teoristudie. Den andra delen innehåller tre utvalda företag vilka alla tillämpar och har erfarenhet av projektstyrning. Konsultföretaget önskar vara anonymt vilket gett till följd att vi benämner det "Konsultföretaget" i den fortsatta studien. Därefter kommer en fallstudie att utföras på connectBlue där vi avser genomföra en djupgående analys av företagets projektstyrning.

2.2 Kvalitativ- vs kvantitativ metod

Dessa begrepp samt valet av ansats grundar sig i den problemdiskussion och syfte som vi tidigare behandlat. Hur skall vi gå tillväga och vilken metod kommer att leda till det bästa resultatet? Holme & Solvang menar att de båda metoderna syftar till att skapa en bättre förståelse av det samhälle vi lever i. De ser det centrala vid en kvalitativ metod vara att skapa en djupare förståelse av det problemkomplex som vi studerar, där kunskapsytftet primärt är förstående och inte förklarande.

¹⁶ Halvorsen (1992)

¹⁷ Jacobsen (2002)

¹⁸ Wiedersheim-Paul & Eriksson (1991)

Denna metod präglas av flexibilitet vilket innebär att man under studiens gång måste vara beredd att ändra på upplägg vid undersökningar för att på bästa sätt skapa en helhetsbild av undersökningsobjektet. Svagheterna med en kvalitativ ansats är bland annat att det kan vara svårt att sammanställa, samt att för forskaren behålla en jämn linje vad gäller objektivitet. Den kvantitativa metoden präglas vanligtvis av statistik, matematik och klara riktlinjer vilket medför en högre grad av generalisering av resultatet. Svagheten här är just att det saknas flexibilitet. Det primära kunskapsnyttandet är att orsaksförklara de fenomen som är föremål för undersökningen.¹⁹

Vi har valt en explorativ problemdiskussion, vilket medför att vi väljer en kvalitativ ansats. En kvalitativ ansats kan vara att föredra då de undersökande har lite information om det studerade och när djup samt helhetsförståelse är målet med undersökningen.²⁰ Vi ser dock vår ansats som en utgångspunkt och menar att dessa olika metoder ej skall behöva konkurrera med varandra. Om vi upptäcker att en eventuell undersökning med kvantitativ natur skulle generera ett bättre resultat ser vi ej detta som ett hinder utan tillämpar givetvis denna ansats. Holme & Solvang menar att de olika metodernas starka och svaga sidor tillsammans stärker varandra.²¹

2.3 Teoristudiens metod

Teoristudien är ett starkt bidrag till varje författares enskilda referensram. Litteraturen som skapat intresse för fenomenet grundas till stor del på kurslitteratur men för att skapa en större förståelse kring vår problemdiskussion har vi varit tvungna att utöka med mer djupgående litteratur inom ämnet. Detta har genomförts genom en extensiv sökning i bibliotekskataloger, databaser et cetera för att få en uppfattning om vad som tidigare skrivits om ämnet. Utöver projektstyrning har vi även studerat litteratur kring verksamhetsstyrning och BSC för att undersöka möjligheten att använda denna teoriansats vid projektstyrning. Vi har således studerat tidigare uppsatser, artiklar samt teoriböcker inom ämnena.

Vad gäller projektstyrning har vi, som ovan nämnts, valt att se detta från två olika perspektiv. Som utgångspunkt har vi dels sett till den traditionella projektstyrningsteorin, men stor vikt har också lagts på vad som ofta kallas ”den nya ekonomistyrningen” eller ”verksamhetsstyrning”, där mjukare, icke-finansiella värden får större utrymme. Utvecklingen av dessa olika perspektiv skulle båda kunna resultera i någon form av styrkortsmodell. Att finna litteratur kopplat till traditionell projektstyrning skapade inga större svårigheter då det finns mycket forskning inom ämnet. Vi finner inte heller några svårigheter att finna litteratur som behandlar verksamhetsstyrning och styrkortsmodeller. Det finns dock betydligt mindre litteratur och forskning som kopplar samman ovan nämnda teorier. Vi anser möjligheterna att styra projekt med hjälp av ett balanserat styrkort vara goda, och ser det som intressant att således försöka koppla dessa befintliga teorier till varandra.

¹⁹ Holme & Solvang (1997)

²⁰ Jacobsen (2002)

²¹ Holme & Solvang (1997)

Vi menar att ämnet ligger väl i tiden och det faktum att grundarna av Balanced Scorecard, Kaplan & Norton, främst ser styrkortet som ett ledningsverktyg för hela organisationen gör vår koppling till projektformen än mer intressant.

2.4 Referensstudiens metod

Referensstudiens betydelse för denna uppsats är oerhört viktig då denna kommer att bidra till en starkare analys av den fallstudie vi har för avsikt att genomföra. Vad vi har för avsikt att klargöra är att referensstudien är uppdelad i två delar; ena delen bestående av ett konsultföretag som vi ämnar använda som en sorts expertutlåtande kring ämnet projekt och projektstyrning. För att denna del skulle anses vara relevant valde vi ett konsultföretag som har nischat sig just som specialist inom projektstyrning och har lång erfarenhet inom området. Andra delen består av tre företag som aktivt använder projekt som arbetsform i respektive organisationer. För att andra delen i referensstudien skall ha någon betydelse ser vi urvalet som en mycket viktig process. Vi valde att nyttja det nätverk som gruppen redan hade tillgång till för att om möjligt kunna vinna tid då det gäller att finna de nyckelpersoner inom en organisation som anses vara relevanta för den studie vi vill genomföra. En bidragande orsak till detta tillvägagångssätt var tidsaspekten, då vi så snabbt som möjligt ville etablera god kontakt med tilltänkta företag. Detta resulterade i att en form av strategiskt urval utfördes, vilket innebär att man strävar efter att intervjua de personer inom företaget som har de största kunskaperna i ämnet.²² Genom att ett icke-slumpmässigt urval har genomförts finns risken att relevanta enheter ej blir undersökta. Vi är väl medvetna om att vi säkerligen skulle kunna skapa en bredare analys genom att göra en större referensstudie. Detta är dock inte syftet med denna studie.

Olve et al. diskuterar i *"Balanced Scorecard i svensk praktik"*²³ och i *"Framgångsrikt styrkortsarbete"*²⁴ användandet av ett styrkort vid process och projektstyrning i bland annat SonyEricsson och Volvo Cars. Vi valde därför att använda dessa två företag. Utöver dessa företag ville vi även komplettera med ytterligare en bransch för att analysera skillnader och om möjligt se likheter. Vi etablerade kontakt med en projektledare på Unilever vilket vi ansåg vara ett bra komplement till de två redan valda företagen. Referensstudien kommer följaktligen att bestå av två delar där första delen består utav ett konsultföretag med inriktning på projektstyrning. Andra delen i referensstudien bidrar med företag inom telekom- och bilbranschen samt livsmedelsindustrin.

²² Halvorsen (1992)

²³ Olve et al. (1999)

²⁴ Olve et al. (2003)

2.5 Fallstudiens metod

Enligt Wiedersheim-Paul & Eriksson innebär en fallstudie att man undersöker ett fåtal objekt i en mängd avseenden.²⁵ Merriam menar;

”att en forskare väljer fallstudiemetoden för att skaffa sig djupgående insikter om en viss situation och hur de inblandade personerna tolkar denna.”²⁶

Här görs också en koppling tillbaka till problemdiskussionen, där fallstudier ofta är lämpligt om frågorna innehåller hur och varför. Vi ser fallstudien som lämplig för vårt ändamål då vi önskar få en djupare förståelse för projektstyrning samt en möjlighet att utvärdera denna form av styrning. Som bakgrund till fallstudien ligger dels en teoristudie samt en referensstudie. Detta syftar till att skaffa så god input som möjligt för att kunna utvärdera och diskutera andra synsätt som skulle kunna tänkas lämpliga i fallföretaget. Referensstudien skapar också en bredare undersökning men vi har ingen önskan om att kunna dra generella slutsatser av de fenomen vi studerar utan syftet är snarare att få större kunskap som kan stödja oss i vår slutliga analys och resultatdiskussion. Jacobsen talar om extensiv och intensiv undersökning och menar att en extensiv undersökning ökar möjligheten till generalisering. Det upplägg som vi valt står något i konflikt med vad Jacobsen menar då han säger att en kombination av extensiv och intensiv undersökning ofta blir för resurskrävande. Vi ser det dock vara av vikt att sätta connectBlues projektstyrning i jämförelse med andra objekt för att lättare kunna analysera utfallet i vår fallstudie. Således är detta ett avsiktligt val trots att vi är väl medvetna om att vi endast disponerar tio veckor för vår undersökning. Det är således viktigt att vi i ett tidigt skede reflekterar och har klart för oss vad som är studiens enhet och vilka avgränsningar som behöver göras för att inte skapa ett överflöd av material vilket kan leda till att studien fallerar.

2.6 Datainsamling

Med tanke på att vi syftar genomföra en kvalitativ undersökning resulterar detta i att vår empiri till stor del kommer att bestå utav intervjuer, vilket vi insåg tidigt i vår process. För att tydliggöra tillvägagångssättet vid de olika studierna väljer vi att dela upp datainsamlingen relaterat till de olika studierna.

2.6.1 Teoristudien

Med tanke på att vi ämnar studera projekt och styrning av projekt har vi som tidigare nämnt inte haft några bekymmer att hitta olika infallsvinklar i ämnet. Genom att använda ett flertal olika källor och genom att bibehålla en viss bredd i diskussionen menar vi att den bild av teorin som ges kan anses som relativt tillförlitlig. Som utgångspunkt har vi valt att definiera innebörden av ett projekt och vad som främst präglar organisationsformen. Detta görs med utgångspunkt i

²⁵ Wiedersheim-Paul & Eriksson (1991)

²⁶ Merriam (1994)

vad ett antal olika författare tidigare skrivit. När vi därefter väljer att se till möjligheterna att väga in andra aspekter som går mot ett styrkortsbaserat synsätt får naturligtvis Kaplan & Norton som grundare av Balanced Scorecard ett visst utrymme, men då det finns mycket forskning gjord i ämnet som vidare analyserar grundarnas modell, har vi valt att se till ett relativt stort antal källor utöver Kaplan & Norton. Denna sökning av källor har här koncentrerats till litteratur som beskriver styrkortets förmåga att fungera som verktyg på andra nivåer än på koncernnivå.

2.6.2 Referensstudien

Personliga intervjuer har en tendens att leda till större tillit och en mer personlig kontakt med respondenten. Vår avsikt var att använda oss av en öppen intervjuform där intervjun är förstrukturerad kring information angående respektive företags projektstyrning. Här gäller det dock att vara försiktig då det är undersökningspersonernas egna uppfattningar som är intressanta. Intervjuareffekter kan uppstå när vi som intervjuar påverkar svaren genom att exempelvis ställa ledande frågor eller tolkar svaren fel. Å andra sidan kan respondenten försöka framställa svaren bättre än vad verkligheten speglar.²⁷ Intervjuareffekten påverkar säkerligen resultatet vilket som forskare är svårt att undkomma men genom medvetenhet om fenomenet kan effekten minimeras. Av praktiska skäl kunde inte besöksintervjuer genomföras på alla företag, detta av geografiska skäl, vilket resulterade i att vi även utförde en telefonintervju med ett av företagen. Problemet med en telefonintervju är att det är mer komplicerat att lyckas med en öppen intervju då det är svårare att skapa en god kontakt med respondenten.²⁸ Jacobsen påpekar dock att formen är mer anonym vilket kan leda till att risken för intervjuareffekt minskar. Vi upplevde telefonintervjun som något ”stelare” än vid en personlig kontakt. Vi har även uppfattat det som lättare, att ställa komplicerade frågor och därefter kunna ställa följdfrågor, vid en besöksintervju än en telefonintervju. Vi valde dock att lägga telefonintervjun efter att alla besöksintervjuerna var genomförda för att med större erfarenhet kunna utföra telefonintervjun. Utöver intervjuerna har vi även tagit del av tryckt material som mottagits från respektive företag vid intervjutillfällena samt använt viss information som funnits tillgänglig på respektive företags hemsida.

2.6.3 Fallstudien

Som nämndes under referensstudien så skapar personliga intervjuer större tillit och personlig kontakt vilket var något som vi värdesatte vid fallstudien. Intervjuer har varit vår främsta källa vid datainsamling för fallstudien vilket resulterar i att ovan förda resonemang kring intervjuareffekter också skulle kunna påverka fallstudiens empiriinsamlande. Vi har utöver intervjutillfällena också varit i kontakt med fallföretaget dels genom telefonkontakt samt via e-post under arbetets gång. Detta för att underlätta arbetsprocessen och för att ha möjligheten att få svar på direkta frågor. Jacobsen ser intervjuer, observationer samt

²⁷ Wiedersheim-Paul & Eriksson (1991)

²⁸ Jacobsen (2002)

dokumentundersökningar som mest väsentligt då man valt att utföra en kvalitativ undersökning.²⁹ Till viss del har dokumentundersökningar gjorts, detta då vi tagit del av befintlig tryckt information som fallföretaget bidragit med. De dokument som vi lagt störst vikt vid har varit dels det dokument som behandlar den projektmodell som ligger till grund för varje uppstartat projekt samt den kompetensutvecklingsmatris som ligger till grund för personalens utveckling.

2.7 Intervjumetodik

Tillvägagångssättet, vad gäller besöksintervjuerna, ser ut på liknande sätt för såväl referensstudien som för fallstudien. Vi valde att använda oss av en intervjumanual som utgångspunkt för att på så sätt täcka alla områden som vi ansåg vara väsentliga. Denna manual sändes även till respondenterna innan intervjutillfället för att de skulle ha möjlighet att förbereda sig. Vid varje intervju har en intervjudare utsetts för att underlätta för respondenten och samtidigt göra det möjligt för de andra i gruppen att kunna anteckna större delen av intervjun. Efter varje intervju sammanställdes anteckningarna så snart som möjligt och vi sände därefter detta vidare till respondenten för eventuell komplettering. Denna process utfördes för att nå en så hög korrekthet som möjligt. Vid telefonintervjuerna användes liknande tillvägagångssätt. Efter avslutad intervju sändes anteckningarna till respondenten som då fick möjlighet att korrigera texten vid behov.

Generellt för både referensstudien och fallstudien gäller att vår intervjumanual har ändrats och utformats för att passa respektive företag och respondent för att på så sätt få tillgång till relevant information. Halvorsen talar om djupintervjuer/intensivintervjuer. En förutsättning är att det finns ett förtroligt förhållande mellan intervjuare och intervjuperson. Typiskt för sådana intervjuer är att de är öppna och att de inte sker på ett standardiserat sätt. För att kunna skapa en intervjumall som passar respektive företag och person som vi intervjuat på bästa sätt har vi studerat företaget innan intervjutillfället för att först skapa en egen bild av företaget. Upplägget av den intervjuplan som vi hade innebar att vi presenterade oss själva, beskrev vårt syfte och problemdiskussionen. Därefter lät vi respondenten få tillfälle att presentera sig, vad hans/hennes position innebar inom företaget innan vi startade själva intervjun. Vi strävade hela tiden efter att ha en så öppen dialog som möjligt för att undvika styrning från vår sida samtidigt som vi dock hade intervjumanualen som utgångspunkt för att inte förlora fokus i diskussionen.

²⁹Jacobsen (2002)

2.7.1 Urval av intervjupersoner

När metoddragen för datainsamlingen var fastställda återstod en fråga; *Vem/vilka skulle intervjuas?* Ett urval med fel personer kan leda till att hela undersökningen blir värdelös i relation till den utgångspunkt vi hade när vi började. Urvalet vid en kvalitativ studie måste göras systematiskt utifrån vissa medvetet formulerade kriterier som är strategiskt och teoretiskt definierade.³⁰ Urvalet av företagen som diskuterats tidigare under referensstudiens metod valde vi på grundbasis av följande kriterier;

- Främst ville vi finna företag som använde sig av någon form utav nyckeltalsmodell som tog hänsyn till andra perspektiv än det finansiella vid projektstyrning.
- Som andra aspekt ansåg vi det vara av största vikt att finna företag i olika branscher för att skapa ett bredare synsätt vad gäller projektstyrning. Vi anser att detta skulle kunna skapa ett bättre underlag för vår slutliga analys.

Med dessa kriterier som utgångspunkt önskade vi därefter kunna säkerställa att vi kunde få den information om de variabler som vi ansåg vara relevanta. Detta utföll väl genom att vi nyttjade det nätverk som gruppen sedan tidigare hade tillgång till.

Fallstudien såg vi inte heller som ett större problem då vi redan efter första mötet skapat en god relation och var försäkrade om fortsatta intervjuer med de personer vi ansåg kunde bidra till den studie vi önskade utföra.

2.8 Validitet och reliabilitet

Validitetsproblemet uppstår enligt Halvorsen till följd av att forskaren befinner sig på två plan.

Han befinner sig på teoriplanet när han ska arbeta med att formulera en problemställning och tolka resultaten av en empirisk undersökning, och på empiriplanet när han ska samla in och behandla data.³¹

Idealt sett ska det råda överensstämmelse mellan hur man använder begreppen på de två planen. Wiedersheim-Paul & Eriksson definierar validitet som ett mätinstruments förmåga att mäta det som man avser att mäta.³² Vi kan se validitet som en undersöknings giltighet och relevans. Vi försöker förmedla en hög giltighet genom att utförligt beskriva studiens tillvägagångssätt, metod etc. detta för att läsaren enkelt skall kunna följa varje steg i vår undersökning. Vi vill att

³⁰ Holme & Solvang (1997)

³¹ Holme & Solvang (1997)

³² Wiedersheim-Paul & Eriksson (1991)

läsaren tydligt skall kunna följa studiens gång så att de själva har möjligheten att kunna bedöma studiens validitet.

En undersökning med god reliabilitet kännetecknas av att själva mätningen inte påverkas av vem som utför mätningen eller de omständigheter under vilken den sker.³³ Reliabilitet blir en viktig del i vår undersökning då vi till stor del förlitar oss till intervjuer. Vi ser reliabiliteten i vår undersökning ifrån en annan synvinkel då vi menar att vi inte strävar efter att uppnå en så hög teoretisk reliabilitet som möjligt. Med tanke på att öppna intervjuer alltid tolkas på något sätt så är det svårt att till fullo vara helt objektiv då vi alla har specifika referensramar. Vi vill skapa en bild av vårt tillvägagångssätt, metoder och våra egna reflektioner för att läsaren i sin tur skall göra en egen bedömning av tillförlitligheten i vårt resultat. Således är vår öppenhet i den studie vi ämnar utföra en central punkt för att studiens tillförlitlighet skall kunna bedömas.³⁴

³³ Lundahl & Skärvad (1999)

³⁴ Jacobsen (2002)

3 Teori

För att vidare skapa en bild av vad som karakteriserar en projektorganisation och projektarbete kommer vi nedan att belysa stora delar av grunderna i klassisk projektstyrningsteori. För att vidare koppla undersökningen till möjligheterna att applicera styrkortsbaserade nyckeltalsmodeller till projektstyrning görs även en grundläggande teorigenomgång av den klassiska ekonomistyrningens utveckling och teorin om Balanced Scorecard. Detta anser vi ge en god grund för analys av den empiriska studien som vidare kan ge oss förståelse för hur en sådan applicering skulle kunna se ut.

3.1 Projektstyrning

Mycket av den befintliga litteraturen angående projektstyrning behandlar främst tekniska projekt som ofta har kopplats till byggbranschen och liknande verksamheter. I denna uppsats vill vi dock i större utsträckning beakta projektarbetet som en alltmer frekvent förekommande arbetsform i alla typer av branscher och företag. I den turbulenta värld vi idag lever i kan det i många fall anses förlegat att över huvud taget ha någon form av "huvudorganisation". Detta då förändringar i omvärlden kontinuerligt kräver förändringar i verksamheten och därmed blir det svårt att ha någon fast punkt i organisationen att hänvisa till³⁵. Ombytlighet blir därmed ett nyckelord och projektarbete den arbetsform som ter sig mest överensstämmande med verkligheten. Detta då projektformens styrka är att den ger goda möjligheter till att ta vara på de möjligheter som utvecklingen skapar³⁶. Denna föränderliga verklighet innebär också att det blir svårare för företagen att bibehålla önskad kompetens på bred front. Istället finns det ofta incitament att specialisera sig. Det känns då mer naturligt att se projektformen som ett steg i denna utveckling då denna kan ses som en mer flexibel och tillfällig arbetsform där man kan anpassa resurserna till vad som krävs för den aktuella situationen³⁷.

Det bör dock nämnas att arbete i projektform till viss del är ett "modeord" som i dagsläget till stor del har kommit att förknippas med nytänkande. I grund och botten skulle man nog kunna säga att det ändå rör sig om ett fenomen som företag har använt sig av under lång tid även om det kanske tidigare har kallats någonting annat. Syftet med projektformen måste trots allt vara att lösa problem som inte kan lösas rutinmässigt. Det faktiska resultatet blir den avgörande faktorn, och inte på vilket sätt resultaten uppnås. Skillnaden brukar ofta beskrivas som att "man gör rätt saker" istället för att "göra saker på rätt sätt"³⁸.

³⁵ Christensen & Kreiner (1997)

³⁶ Macheridis (2001)

³⁷ Graham & Englund (1995)

³⁸ Christensen & Kreiner (1997)

Styrning av projekt kan egentligen ses som styrning av vilken typ av enhet som helst. Man skulle kunna urskilja två separata delar inom denna styrning, vilka kan beskrivas som att fatta respektive implementera beslut. Angående beslutsfattande finns det en mängd forskning som utförts beträffande bland annat riskbedömning och osäkerhet vad gäller resursanvändningen i beslutsprocessen³⁹. Även analysen av de fattade besluten skall vidare alltså ses som en vital del i styrningen. Denna analys bör kontinuerligt utföras av projektmedarbetarna i projekt, då med överseende och ansvar liggande hos projektledaren. För att vidare underlätta denna analys kan det vara användbart att se till projektets livscykel och där dela upp projektet i olika faser för att på ett enklare sätt kontinuerligt kunna styra projektet.

3.1.2 Definition av ett projekt

Vad ett projekt är och vad som karakteriserar detta har beskrivits på många olika sätt genom åren. Andersen et al beskriver ett projekt som att det är av engångskaraktär, det leder till ett bestämt resultat, det kräver olika resurstyper och det är tidsbegränsat⁴⁰. Dessa egenskaper beskrivs i stort sett på samma sätt i all den teori vi tagit del av, varför vi väljer att begränsa oss till en källa i detta sammanhang. En närmare beskrivning av dessa karakteristika följer nedan;

▪ **Engångsuppgift**

För att det skall finnas något som helst värde i att arbeta i projektform så krävs det att uppgiften inte kan standardiseras och således inte utföras efter en given mall. Denna egenskap måste anses spegla dagens verklighet väl för många företag relativt då förändring och utveckling är nyckelord för den miljö som många av dagens företag verkar i.

▪ **Leder till bestämt resultat**

Även om projektarbetet kan utformas på olika sätt och betona vitt skilda företeelser så finns det dock en gemensam nämnare i att det alltid finns en strävan mot ett givet slutmål. Om det så innebär att slutmålet är en marknadsanalys eller byggandet av en skyskrapa så är ändå slutprodukten given.

▪ **Olika typer av resurser krävs**

Projektet upptar naturligtvis resurser i form av tid, kompetens et cetera. Att vårda dessa resurser i arbetet på effektivast möjliga sätt innebär att den samlade kompetens som innehas av projektgruppen skall spegla vad som är optimalt för den givna uppgiften. Det krävs således människor med olika bakgrund och kompetens som genom sin samlade kunskap kan lösa projektuppgiften.

³⁹ Cleland (1999)

⁴⁰ Andersen et al. (1994)

▪ Begränsad tid

Då arbetet inleds sätts allt som oftast en deadline då uppgiften skall vara avslutad. Detta kan naturligtvis röra sig om vitt skilda typer av referenspunkter, men det finns trots allt en given slutpunkt. Detta skiljer projektarbetet från många andra arbetsformer där arbetet ses som en löpande process. Projektet kan således innebära att större press sätts på medarbetarna vad gäller att resultat skall uppnås inom en given tid.

Ovan beskrivna karakteristika kan naturligtvis diskuteras. I en projektorienterad organisation kan nog alla ovan nämnda faktorer i viss mån vara felaktiga. Om verksamheten är projektorienterad kan säkerligen återkommande projekt uppkomma, vilka antagligen i många fall är mycket lika i jämförelse. Vidare kan det anses tveksamt om resultat- och tidsfaktorn inte kan motverka flexibiliteten i projektet då för hårda begränsningar kan ge ett snävt utrymme för nytänkande.

I denna uppsats kommer vikten att läggas på vad som har kommit att kallas "management by projects" och "project management"⁴¹. Det förra innebär enkelt uttryckt styrning av projekt som ett led i hela företagets strategi, medan det senare mer beskriver styrning av ett enskilt projekt. Då vår ansats ligger i att undersöka projektstyrningen både i förhållande till organisationens övergripande mål och som verktyg inom det enskilda projektet blir det därför naturligt att vi fortsättningsvis benämner dessa båda uttryck som "projektstyrning".

3.2 Projektformens huvudsyfte

I grunden skulle man kunna säga att projektarbete karakteriseras av en vilja att på ett optimalt sätt balansera olika krav gällande tid, kostnad och kvalitet. Dessa parametrar är alltså inbördes beroende av varandra och mätning och styrning måste därför göras utifrån alla perspektiven. Vidare måste det finnas kunskap och metoder för styrning och uppföljning som beaktar dessa parametrar för att nå bästa möjliga resultat.⁴²

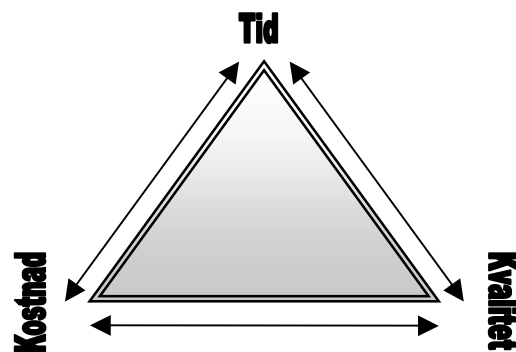


Fig. 3.1 Projektets huvudparametrar⁴³

⁴¹ Macheridis (2001)

⁴² Ögård, & Gallstad (1999)

⁴³ Ögård, & Gallstad (1999)

Vad gäller tidsaspekten så innebär denna de tidsplaner som projektet omfattar från början till slut. Det kan vidare finnas olika typer av krav som ställs och som projektgruppen således måste rätta sig efter. Antingen sätts färdigdatumet av projektet i sig och blir då en fråga om att sätta ett realistiskt mål som innebär optimering vad gäller kvalitets- och kostnadsaspekterna. Det andra tänkbara scenariot är att färdigdatumet är utanför projektets kontroll och beror på utomstående faktorer. Exempel på sådana situationer skulle kunna vara:

- Färdigdatumet sätts utav marknadsförhållanden. Det vill säga att marknadsundersökningar har visat att projektet måste vara klart vid ett visst datum för att kunna anses lönsamt.
- Projektet är ett delprojekt som är en del i ett större projekt och måste därför bli färdigt i tid.
- Färdigdatumet bestäms genom beslut från en offentlig myndighet.
- Projektresultaten skall användas i verksamhetens årliga planering och måste därför vara klart till ett visst datum.⁴⁴

Vad beträffar att projektet internt skulle sätta färdigdatumet kan det tyckas att detta datum alltför ofta hämmar produktiviteten i projektet. Att sätta ett specifikt datum även om det inte är absolut nödvändigt kan i vissa fall hämma arbetsglädjen och därmed också resultaten. Det skulle också kunna innebära att kvalitetskraven åsidosätts för att hinna klart i tid.⁴⁵ Detta faktum skulle också kunna ge motsatt effekt om det finns för vaga målformuleringar som påverkar i den mening att inga som helst incitament som motiverar till maximal ansträngning existerar. Detta blir därför en svår avvägning som måste göras från fall till fall.

Kostnadsparametern pekar på de resurser och kostnader som krävs för att projektet skall kunna genomföras⁴⁶. Traditionellt kan man säga att kostnaderna har varit den del som företagen har försökt lägga stort fokus på. Men trots detta kan det finnas situationer då kostnadsaspekten glöms bort. Vid verksamhet på en snabbt växande marknad kan för stor vikt läggas på kvalitetsutveckling och att få ut produkter snabbt på marknaden. Då inget långsiktigt kostnadstänkande existerar finns således risken att företaget inte överlever då marknaden mättas.

Vad gäller kvalitet kan man dela in begreppet i dels produktkvalitet och dels processkvalitet. Produktkvalitet innebär att resultatet överensstämmer med alla de krav som kunden sätter medan processkvalitet innebär kvaliteten på processen och strävan mot ständiga förbättringar i projektarbetet. Alternativt kan man se det som att produktkvalitet är kundens krav och att processkvalitet är organisationens krav⁴⁷. En viktig del i att åstadkomma kvalitet i både produkt och process är att ha system för erfarenhetsåterföring. Detta för att begränsa de negativa effekter det innebär då kvalificerad personal lämnar företaget.

⁴⁴ Andersen et al. (1994)

⁴⁵ Andersen et al. (1994)

⁴⁶ Ögård, & Gallstad (1999)

⁴⁷ Ögård, & Gallstad (1999)

Enligt ovan förda diskussion kan man alltså dra slutsatsen att för att uppnå maximal effektivitet krävs det att stor vikt läggs vid alla delar i triangeln. Ökad totaleffektivitet, d.v.s. bättre produkt till lägre kostnad på kortare tid, uppnås alltså enbart då alla parametrar beaktas och det råder balans mellan dessa.⁴⁸

3.3 Projektlivscykeln

Man kan se projektarbetet som en kontinuerlig process som utsätts för nya krav under processens gång.⁴⁹ Under dess livstid genomgår projektet ett antal olika faser och dessa brukar samlat kallas för projektlivscykeln. Under dessa olika faser måste projektet styras och man måste kunna handskas med nyttillkomna problem eller möjligheter vilka kan leda till positiva resultat i linje med företagets strategi om de behandlas på rätt sätt.⁵⁰ Till en början kan det sägas att möjligheten att göra förändringar och påverka utfallet är betydligt större i projektets inledningsfas, detta för att sedan successivt minska under projektets livstid. Att ställas mot detta, är att den ackumulerade resursanvändningen naturligtvis på samma sätt stiger under projektets livstid. Det är därför av stor vikt att rätt resurser tilldelas projektet på ett tidigt stadium, då det finns störst möjligheter att påverka utfallet. Sena förändringar innebär oftast mycket större resursuppoftningar⁵¹. Det är därför mycket centralt att planeringsfasen, där prognoser och kalkyler görs, lyckas spegla verkligheten i så hög utsträckning som möjligt för att inte projektet skall behöva uppleva för tvära kast senare i livscykeln.

De faser som projekt skulle kunna delas in i beskrivs av Cleland som konceptfas, planeringsfas, utförandefas och avslutningsfas. En stor del av projektplaneringen blir således att identifiera de viktigaste faktorerna i arbetets alla faser. Det är också vitalt att under hela projektets gång lägga stor vikt vid systematisk planering och strukturering av arbetet. Att utföra rätt aktiviteter i rätt ordning är centralt för att projektmålen skall kunna uppnås⁵².

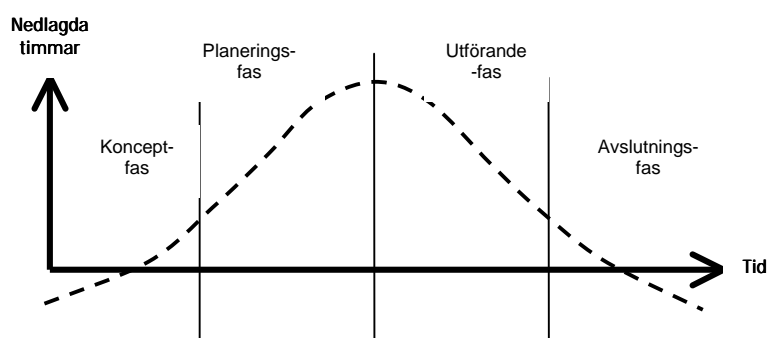


Fig. 3.2 Projektlivscykeln⁵³

⁴⁸ Ögård, & Gallstad (1999)

⁴⁹ Cleland (1999)

⁵⁰ Cleland (1999)

⁵¹ Ögård, & Gallstad (1999)

⁵² Engwall (1995)

⁵³ Cleland (1999)

Vid varje ny fas utvärderas arbetet och eventuella revideringar genomförs. Det är här viktigt att allt för mycket vikt inte läggs på historiska händelser utan att man försöker hålla fokus på framtiden. Även om det är viktigt att följa upp vad gäller gjorda misstag eller delmoment som utfallit över förväntan så krävs det att projektfokus fortfarande ligger i att färdigställa projektet. Erfarenheterna bör istället följas upp separat i någon form av system, vilket projektledaren bör ha yttersta ansvaret att rapportera till.

▪ **Konceptfas**

I den inledande fasen av ett projekt kan uppgiften i många lägen säkert kännas otydligt och abstrakt, men genom utredningar och planeringsåtgärder utvecklas idéerna om vad det är man vill åstadkomma och hur man skall gå till väga⁵⁴. Vidare analyser, prognoser och kalkyler skapar sedan en större förståelse och beredskap inför uppgiften.

För att vidare koppla resonemanget till att projektarbetet bör gå i linje med företagets övergripande strategi kan man här tala om den strategiska planeringen. Till skillnad från den operationella projektstyrningen som kan kopplas till utförandefasen så ligger den strategiska planeringen vid tiden innan man väljer att starta upp projektet eller inte. Detta bygger på det faktum att ett lyckat projekt inte garanterar en lönsam verksamhet totalt sett. Projektet måste naturligtvis vara kopplat och anpassat i den riktning och de mål som företaget i stort strävar mot. Det kan vidare vara så att denna del av planeringen inte på samma sätt involverar projektmedarbetarna utan istället läggs denna del på företagsledningen. Det är dock av stor vikt att företagsledningen ändå har möjligheten att följa det operationella arbetet under dess gång för att kunna ta strategiska beslut. Då inte företagsledningen medverkar direkt då projektet startat blir det viktigt att kopplingen till strategin är klar från början. Skulle projektet t.ex. visa sig vara på väg i fel riktning kan det vara svårt och ta lång tid att åter styra in det på rätt väg⁵⁵.

▪ **Planeringsfas**

Här bör bestämmas om uppgiften uppfyller kraven för att utföras i projektform eller något annat alternativ samt man bör göra uppskattningar vad gäller vilka resurser som kan komma att behövas och vilken tidsram det kommer att röra sig om. Mål för projektet, som kan kopplas till företagets övergripande strategi, skall också sättas upp. Allt för ofta läggs för lite vikt vid denna fas vilket kan vara förödande. Detta skede är oerhört viktigt för om projektet skall lyckas eller ej.

Inledningsvis bör visionen för projektet formuleras. Visionen skall spegla vad som vill uppnås med projektet och denna bör även kopplas till företagets övergripande vision och strategi. Det finns enligt Graham & Englund flertalet studier som visar på att en väl formulerad vision är något som kännetecknar ett framgångsrikt projekt⁵⁶. Detta tänkande kan således mynna ut i specifika målformuleringar som kan ses som utgångspunkt i den fortsatta planeringen.

⁵⁴ Engwall (1995)

⁵⁵ Cleland (1999)

⁵⁶ Graham & Englund (1995)

I planeringsfasen är det också av stor vikt att det råder full förståelse för den uppgift som skall lösas. Andersen et al. framhäver att planeringen bör ge en gemensam plattform och en grund för motivation bland alla projektmedarbetarna. En av de vanligaste fallgroparna i detta arbete är att man utför planeringen på en alltför detaljerad nivå, vilket innebär att helhetsbilden går förlorad⁵⁷.

För att koppla till den undersökning som vi syftar till att göra blir det naturligt att tala om den referensram som projektgruppen bör arbeta utifrån. Andersen et al. beskriver specifikt hur ansvarsfördelningen bör vara väl formulerad. Den referensram som används som exempel i detta fall har författarna valt att kalla för *ansvarskort*. Detta beskriver hur rätt personer skall tilldelas ansvaret för rätt situationer. De pekar på vikten av att hela projektorganisationen bör vara ”skräddarsydd” för den aktuella uppgiften⁵⁸. Detta resonemang kan kopplas direkt till den kommande diskussionen kring matrisorganisationen. Med klara ansvarsförhållanden och där specifik kompetens kopplas till aktuellt ansvarsområde blir kommunikationen effektivare och flexibiliteten högre.

▪ Utförandefas

I detta skede inleds det faktiska arbetet med den aktuella uppgiften. Material och utrustning anskaffas och det styrsystem som används skall verifieras i projektet. Fasen skall under sin gång leda fram till en slutprodukt färdig för leverans. Under hela utförandefasen skall vidare justeringar snabbt kunna göras för att inte tappa kursen mot slutmålet.

Under projektets livslängd är det alltså naturligt att någon form av styrning sker kontinuerligt. Detta för att säkerställa att arbetet sker i fas med de målformuleringar som tidigare satts upp. Det är därför av största vikt att nya krav och problem som tillkommer under projektets gång fångas upp av styrverktyget, som om det fungerar effektivt, resulterar i ett slutresultat som kan anses vara i linje med företagets övergripande strategi⁵⁹.

Det bör vidare under detta skede av processen läggas stor vikt vid att kontrollera genomförandet av specifika planer och att uppnå delmål. Avstämningar bör kontinuerligt göras mot budgeten och man bör kontinuerligt granska vad som har hänt, vad som händer eller vad som kommer att hända och planera utefter dessa förutsättningar. Vidare bör avvikelseanalyser göras där man kontinuerligt kan avgöra vad som ligger bakom avvikelser gentemot målsättningarna⁶⁰. Vad gäller hur pass standardiserat styrsystemet bör vara i denna operativa fas så kan det nog anses vara av större vikt att ”skräddarsy” styrningen i detta läge. Detta kan sättas i kontrast mot att det på högre eller ”strategisk” nivå kan identifieras fördelar med att ha en standardiserad mall⁶¹. Diskussionen kan således återgå till den referensram som kan ligga till grund för den operativa styrningen. Denna ram skulle kunna utvecklas på ett sådant sätt att styrning kan ske aktivt på ett strategiskt plan även om verktyget är skräddarsytt för det aktuella projektet på operationell nivå.

⁵⁷ Graham & Englund (1995)

⁵⁸ Andersen et al. (1994)

⁵⁹ Andersen et al. (1994)

⁶⁰ Macheridis (2001)

⁶¹ Payne & Turner (1999)

▪ Avslutningsfas

I avslutningsfasen skall arbetet med projektet slutligen läggas ner och erfarenheter och lärdomar skall inhämtas och lagras från de olika moment som arbetet gått igenom. Resurser skall vidare omfördelas till nya arbetsuppgifter. Uppföljning skall också ske vad gäller medarbetare, kund, kostnader och hur tiden har utnyttjats under projektets gång.

Uppföljningsarbetet är en av de allra viktigaste faktorerna som ledningen bör beakta. Det finns naturligtvis stort värde i att med hjälp av god uppföljning få information om delar av arbetet som inte fungerar optimalt och på sätt göra korrekationer. Detta arbete växer sig då mer och mer betydelsefullt allt eftersom erfarenheterna växer sig större bland både ledning och projektmedarbetare. För att detta skall vara möjligt krävs naturligtvis att det råder goda förutsättningar för informationsutbyte och väl anpassade system för att hämta användbar data. Förutsättningarna för projektet sätts som tidigare nämnts i den strategiska planeringen i form av budget, resursallokering, koppling till strategi etc. Denna planering bör då vara kopplad till det operationella arbetet och i slutändan skall informationen kunna hämtas på ett enkelt sätt. Informationen kan beskrivas som både formell och informell. Den kan bestå av såväl kvantitativ data som informella diskussioner eller observationer⁶².

3.4 Förutsättningar för projektformen

Vidare kan det diskuteras när och varför en projektenhet är effektiv och detta kan direkt kopplas till planeringsfasen i projektlivscykeln där denna bedömning skall göras. Det finns ju trots allt andra organisationsformer som mycket väl kan uppfylla ett särskilt syfte på ett bättre sätt än genom projektarbete. Man skulle kunna inleda med att säga att det antagligen är mer lönsamt att arbeta i projektform ju mer unik eller okänd den aktuella uppgiften är för organisationen⁶³. De faktorer som anses ge mest incitament till projektstyrning beskrivs av Cleland enligt figuren nedan.

⁶² Cleland (1999)

⁶³ Cleland (1999)

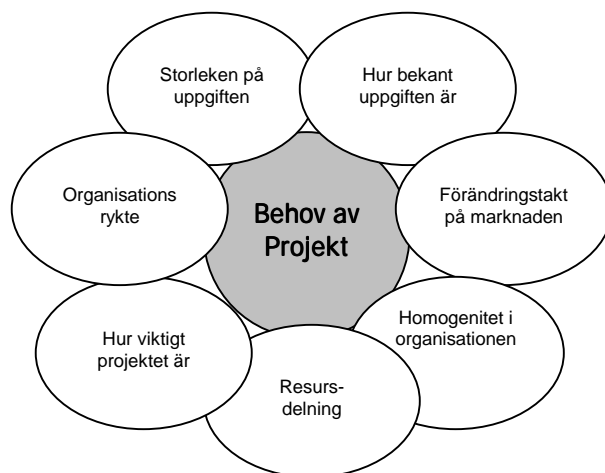


Fig. 3.3 The need for project management ⁶⁴

▪ **Storleken på uppgiften**

När ett givet arbete kräver mer resurser än vad som kan anses normalt inom organisationen finns det incitament att använda sig av projektformen⁶⁵. Detta måste i detta fall sättas i förhållande till att det inom organisationen finns en ”normal verksamhet” som inte arbetar i projekt. När vi talar om en ren projektorganisation blir vikten av detta kriterium av mindre betydelse.

▪ **Hur bekant uppgiften är**

Även detta kriterium är av mindre relevans i en projektorganisation. Det skall dock kopplas till att man för att inleda ett projekt inte skall kunna se uppgiften som något som görs frekvent eller är rutin. Uppgifter av detta slag gör sig bättre i andra typer av organisationsformer. Chada beskriver fenomenet som;

“The term project is not used for any work, however demanding and challenging, that is of a routine nature”⁶⁶.

▪ **Förändringstakt på marknaden**

På en marknad som karakteriseras av snabba förändringar vad gäller produkter, teknologi, kunder och konkurrenter krävs det ett styrsystem som är flexibelt vad gäller användning av tillgängliga resurser⁶⁷. Projektformen ter sig vara en bra modell på en marknad med dessa karakteristika där flexibiliteten är en av de viktigaste faktorerna som brukar läggas fram i teorin om projekt och projektstyrning.

⁶⁴ Cleland (1999)

⁶⁵ Cleland (1999)

⁶⁶ Chada (1981)

⁶⁷ Cleland (1999)

- **Homogenitet i organisationen**

Då organisationen ofta består av olika avdelningar eller enheter kräver projektformen att det råder relativt hög homogenitet mellan dessa enheter. Detta för att man på ett enkelt sätt skall kunna samla nödvändig kompetens för den aktuella uppgiften⁶⁸.

- **Resursdelning**

Detta kriterium kan kopplas till kravet på homogenitet ovan på det sättet att rätt kompetens finns på rätt plats. Då många projekt avlöser varandra är det viktigt att det på ett smidigt sätt går att omfördela resurser. Då det råder resursbrist i ett projekt och resursöverskott i ett annat skall man på ett enkelt sätt kunna flytta arbetskraft från det ena till det andra.

- **Hur viktigt projektet är**

Då en uppgift kan ses som avgörande för företagets framtid kan projektformen vara att föredra. Detta måste också ses i förhållande till att det finns en ”normal verksamhet”. Genom att använda projektform för den aktuella uppgiften kan man således flytta mer fokus mot denna uppgift och därmed undvika att den försvinner i de dagliga rutinerna⁶⁹.

- **Organisationens rykte**

Om det ställs höga krav på ett arbete vad gäller att hålla givna tids och kostnadsramar kan projektformen vara att föredra. Om företaget till exempel inte lyckas hålla krav på ett viktigt arbete kan bolagets rykte skadas avsevärt. Projektformen är då att föredra då större ansvar läggs på en lägre nivå och incitamenten för individen kan vara större att rätta sig till dessa krav.

3.5 Projekt i linje- eller matrisorganisation

Två typer av organisatoriska utformningar av ett projektarbete skulle kunna utkristalliseras. Andersen et al. definierar dessa som; linjeorganisation och matrisorganisation. Linjeorganisationen är den mer klassiska organisationsformen som karakteriseras av en hierarkisk uppbyggnad där ansvarsenheter är lätta att urskilja. Då det finns klara ansvarsdirektiv blir det också enkelt att administrativt behandla rapporteringen, förslag till förbättringar etc. Det kan dock anses mindre fördelaktigt när det kommer till att beskriva förhållandet mellan projektet och alla berörda instanser.

⁶⁸ Cleland (1999)

⁶⁹ Cleland (1999)

Då samspelet mellan människor i verksamheten är av stor vikt vid de flesta projekt kan ett antal tillkortakommanden urskiljas i linjemodellen. Den främsta faktorn i detta är att det kan vara problematiskt att urskilja vem som är ansvarig för vad inom projektet. Detta kan leda till ansvarsförsummelse då kanske ingen vill se sig själv som ytterst ansvarig. Vidare kan modellen försvåra ett flexibelt resursutnyttjande då personer utanför projektet inte uppmuntras till engagemang.⁷⁰

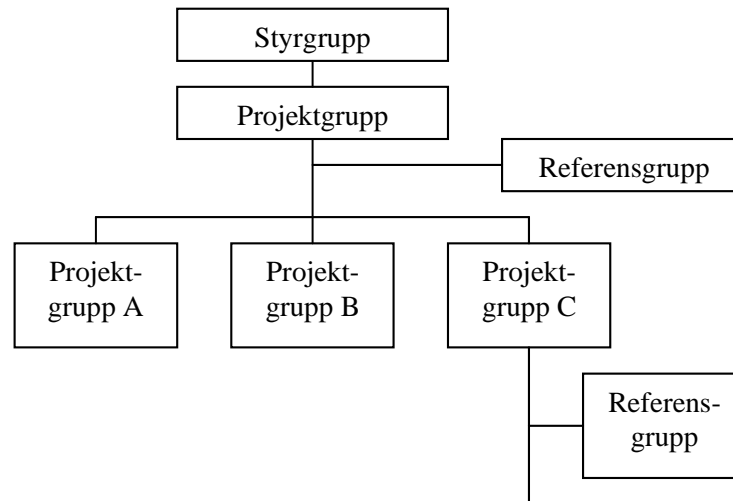


Fig. 3.4 Ett projekt som organiserats enligt linjemodellen⁷¹

Alternativet som Andersen et al. återger beskrivs alltså som matrisorganisationen. I denna modell är ansvarsförhållandena helt beroende av vilket problem det rör sig om. Det innebär således att det blir kortare beslutsvägar förutsatt att det är tydligt och väl införstått vem man bör vända sig till beroende på situation. Det kan tänkas att denna modell på ett bättre sätt skulle kunna appliceras på en mindre organisation där informell kommunikation är av större vikt och flexibiliteten har ett större värde.

3.6 Verksamhetsstyrning & Balanced Scorecard

Begreppet ekonomistyrning har det senaste femton åren varit föremål för en livlig debatt som i sin tur mynnat ut i nya teorier och tillämpade styrverktyg. Perioden har karakteriserats av förändringar på en rad olika områden vilka har inneburit att nya och högre krav ställs på företagens styrsystem. De mest inflytelserika förändringarna som framhävs är tilltagande globalisering, ny informationsteknik, stärkt ägarorientering och kunskapsarbetets framväxt.⁷² I takt med dessa förändringar har alltså mycket kritik växt fram mot den traditionella ekonomistyrningen. I främsta ledet vad gäller denna kritik stod Johnson & Kaplan, som i sin bok *Relevance lost* (1987) pekade på den traditionella ekonomistyrningens tillkortakommanden och vilka förändringar som skulle krävas för att komma till rätta med dessa problem.

⁷⁰ Andersen et al. (1994)

⁷¹ Andersen et al. (1994)

⁷² Lindvall (2001)

*With vigorous global competition, rapid progress in product and process technology, and wide fluctuations in currency exchange rates and raw material prices, an organization's management accounting system must provide timely and accurate information to facilitate efforts to control costs, to measure and improve productivity, and to devise improved production processes.*⁷³

Detta nytänkande har resulterat i en rad nya styrverktyg, där BSC måste anses vara ett av de mest uppmärksammade och mest inflytelserika.

Man skulle kunna säga att det är processororienteringen som är kärnan i teorin kring den nya verksamhetsstyrningen. Processororienteringen bygger till skillnad från den tidigare funktionsorienterade organisationen på en uppbyggnad som karakteriseras av att organisationen delas in i dels en huvudprocess och dels delprocesser.⁷⁴ De olika processerna utförs vanligtvis av någon form av funktion eller avdelning. Delprocesserna kan vidare anses bestå av en rad olika *aktiviteter*. Grundtanken med processsynsättet är att man istället för att fråga sig vad resurserna har använts till och var de har förbrukats, så ser man även till *hur* de har använts. Man får på detta sätt ett ökat intresse kring själva utförandet av arbetet.⁷⁵ I en processororienterad organisation blir det också av stor vikt att göra mätningar och formulera mål för verksamheten. Ett uttryck för denna utveckling med större fokus på mätning och målformulering kan anses vara teorin kring BSC⁷⁶.

3.6.1 Balanced Scorecard

De problem som kan kopplas till den traditionella ekonomistyrningen bygger till stor del på de data man grundar beslut utifrån och vilken tidshorisont man använder för styrning av verksamheten. I de äldre modellerna fokuseras nästan uteslutande på finansiella, redovisningsbaserade mätetal, vilka i princip enbart lyckas fånga den historiska utvecklingen. Man får dock inga svar vad gäller företagets framtida möjligheter. Stor del i en lyckad verksamhet måste naturligtvis kopplas till hur väl man har lyckats förutspå de framtida förutsättningarna och hur väl man lyckats anpassa sig till dessa. Detta problem och viljan att fånga fler dimensioner i företaget än den finansiella lade grunden för de artiklar som under 1990-talet presenterades av Kaplan & Norton i Harvard Business Review. Den modell som presenterades kom alltså att kallas Balanced Scorecard och den bygger på att man genom olika perspektiv försöker få en koppling till företagets långsiktiga vision och dess strategi. Detta skall enligt modellen göras med hjälp av nyckeltal som kopplas till dessa perspektiv. De perspektiv som föreslogs var; finansiellt perspektiv, kundperspektiv, processperspektiv och innovations- & lärandeperspektiv. Tanken är alltså att man genom orsak-verkan samband skall kunna koppla alla valda nyckeltal till ett i slutändan förbättrat finansiellt resultat.

⁷³ Johnson & Kaplan (1987)

⁷⁴ Sandholm (2001)

⁷⁵ Lindvall (2001)

⁷⁶ Lindvall (2001)

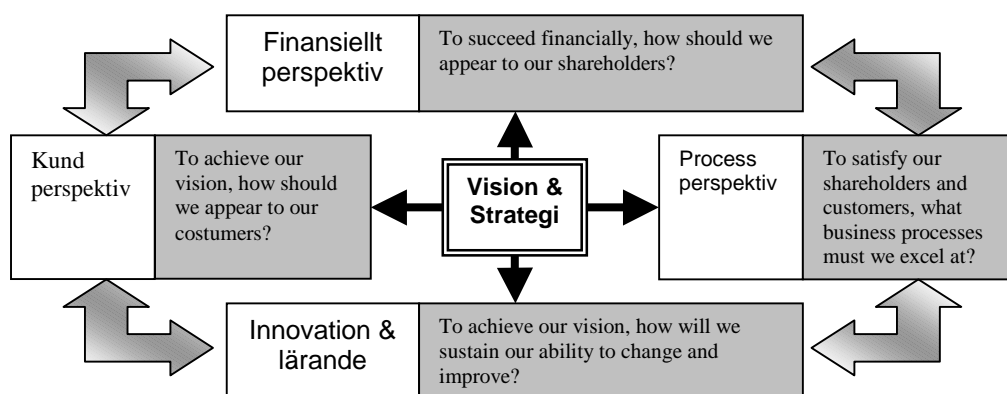


Fig. 3.5 *Balanced Scorecard*⁷⁷

Det finansiella perspektivet kan i princip kopplas direkt till den traditionella ekonomistyrningen med mätningar av klassisk ekonomisk natur. Det är dock kritiskt att man väljer rätt typ av finansiell information att mäta för att ta hänsyn till företagets strategiska position och aktuell risknivå⁷⁸. Som tidigare nämnts är det också av stor vikt att de valda nyckeltalen kan härröras från nyckeltalen i de övriga tre perspektiven. Slutprodukten av att använda sig av styrkortet är ju trots allt att åstadkomma och bibehålla ökat värde för aktieägarna, vilket naturligtvis innebär ett bra finansiellt resultat.

De mätningar som görs i kundperspektivet skall öka förståelsen för vad det är som skapar värde för företagets kunder. Man har här möjligheten att analysera intäktsgenereringen djupare och mäta företagets yttre effektivitet. Det anses viktigt att inhämta information vad gäller kvalitativa egenskaper om vad kunden uppfattar som värdefullt i relationen till företaget.

Den inre effektiviteten fångas i modellen genom det interna processperspektivet. De processer som medför ett ökat värde för kunderna bör företaget lägga fokus på. Nyckeltal, beroende på verksamhetens natur, skulle kunna vara leveranstider, genomloppstider, kvalitet i processerna etc.

Perspektivet om innovation & lärande skulle kunna beskrivas som en motvikt mot den kortsiktighet som ofta har karakteriserat den traditionella finansiella styrningen. Genom att sätta värde i företagets förmåga till tillväxt och utveckling finns möjligheten att i viss mån säkra den framtida lönsamheten.

I ursprungsmodellen av Balanced Scorecard menar Kaplan & Norton att ett styrkort kan appliceras på en organisatorisk enhet som har en egen strategi. Detta synsätt skiljer sig i stor utsträckning från hur modellen i många fall har implementerats. Ofta har styrkortet lagts ut så långt ner som på individnivå⁷⁹. Detta eftersom det inte finns några direkta krav på att ett BSC måste implementeras i hela organisationen samtidigt. Kopplingen till vision och strategi

⁷⁷ Niven (2002)

⁷⁸ Lindvall (2001)

⁷⁹ Lindvall (2001)

måste naturligtvis även på denna nivå vara betydande för att det över huvud taget skall gå att koppla informationen till företagets styrning i stort⁸⁰.

3.6.2 Implementeringsprocess, Balanced Scorecard

Då beslut har tagits om att inleda processen med att utveckla ett styrkort bör arbetet följa en relativt given ram där arbetet inleds med att identifiera företagets vision och affärsidé. För att företagets vision ska uppnås måste en långsiktig strategi utarbetas där det framgår hur företaget bör arbeta för att nå sina mål och uppfylla sin vision. När därefter vision och strategi har tydliggjorts ska mått tas fram för de perspektiv som utvecklats. Måtten skall vara en kombination av resultatmått och mått som ger en hänvisning om vilka framsteg som gjorts i implementeringen av strategin.⁸¹ När vi i detta sammanhang talar om ett styrkort på projektnivå måste naturligtvis nyckeltalen spegla detta faktum. Måtten skall vara såväl interna som externa och de skall avspegla de strategier som valts. Syftet med måtten är att välja rätt mix så att de återspeglar de kritiska faktorer som påverkar utfallet av den valda strategin. Måtten ska även visa inbördes relationer baserade på orsak-verkan samband.⁸² Processen kan i sin helhet beskrivas som ett arbete i fem steg.

1. *Identifiera vision (affärsidé) och strategi*
2. *Fastställ strategiska mål*
3. *Identifiera kritiska framgångsfaktorer*
4. *Utveckla nyckeltal och formulera mål för respektive nyckeltal*
5. *Uppföljning och framtagande av handlingsplaner*

Den första fasen bygger till största delen på att dels definiera vad det är som företaget vill uppnå, dvs. sätta ord på bolagets vision. Företagets strategi bör sedan beskriva hur dessa önskade resultat skall uppnås⁸³. För att uppnå önskat resultat är det av stor vikt att man sätter upp målsättningar för verksamheten. De strategiska målen bör direkt spegla företagets vision och de skall upprättas på en nivå som kan anses näst intill ouppnåeliga, men inte omöjliga. Utifrån dessa mål skall sedan de kritiska framgångsfaktorerna identifieras. Dessa skall vara få till antalet och meningen med dessa faktorer är att de verkligen skall lyckas identifiera vad som är av mest kritisk betydelse för företagets framgång. Utifrån dessa faktorer kan man då bestämma nyckeltal som speglar dessa faktorer under respektive perspektiv. Det anses oerhört viktigt att man identifierar ett fåtal mått under varje perspektiv då helhetsbilden kan gå förlorad om för mycket mätningar genomförs⁸⁴. Det är också viktigt att de nyckeltal som väljs kan kopplas till andra system inom organisationen för att få styrkortet integrerat.

⁸⁰ Andersson i Macheridis (2005)

⁸¹ Anthony & Govindarajan (2001)

⁸² Ax (2001)

⁸³ Kaplan & Norton (2000)

⁸⁴ Anthony & Govindarajan (2001)

Det kan till exempel skapa fel incitament om belöningsystem för ledningen baseras på enbart finansiella mått⁸⁵. Styrkortet hamnar då i skymundan för dessa personers personliga incitament.

3.6.3 Balanced Scorecard i projekt

Som en hjälp i arbetet kring att förbättra processer och projekt ser allt fler företag styrkort som en hjälp. De knyter därför an BSC till kvalitetsstyrningsprogram och till införandet av nya processer och projekt.⁸⁶

Som tidigare nämnts karakteriseras projekt främst av att de leder till ett bestämt slutresultat, är tidsbegränsat och i större utsträckning än andra verksamheter påverkas av förändringar i omvärlden. Vidare kräver projekt en viss avvägning mellan olika faktorer såsom mål, kostnad, tid och en typ av beroendeförhållande råder de olika faktorerna emellan, det vill säga, att en förändring av en faktor resulterar i effekter på en annan. Alla dessa faktorer bidrar till att kraven på en nyckeltalsmodells utformning är mindre än vid traditionell styrning. Andersson menar att det finns goda förutsättningar för att kunna utforma ett BSC för styrning av projekt. De egenskaper som projekt har och de krav som ställs på mål, kostnad och tid gör också att traditionella modeller inte fungerar, eftersom dessa tenderar att vara budgetorienterade. Han anser vidare att styrkortets användbarhet kan skifta beroende på skillnader i olika projekt. I projekt med tydligt uppsatta mål som i exempel byggbranschen och vid byggandet av hus skulle styrkortets användbarhet vara större i jämförelse med ett projekt där ett resultat skapas under dess gång som i exempelvis läkemedelsbranschen och nya läkemedelsubstanser.⁸⁷

Vidare kan man utifrån måluppfyllelsen av de tre faktorerna kostnad, kvalitet och tidsåtgång följa upp samt utvärdera ett projekt. Dessa parametrar indikerar behovet av flerdimensionell styrning av projekt och därför ter det sig som att förutsättningarna för att styra projekt med styrkort är mycket goda. Ser man till ett styrkorts användning i projektets olika faser kan detta spela en viktig roll då genom att det i planeringsfasen underlättar vid strukturering av planer och kopplar projektet till strategiska mål. Vidare kan ett styrkort vara mycket användbart i genomförandefasen då formulering av olika nyckeltal kan bidra till uppföljning av projektets framåtskridande. I reflektionsfasen kan sedan styrkortet och de dimensioner nyckeltalen är uppbyggda av ge möjligheter att följa upp och utvärdera projektet. I jämförelse med den traditionella ekonomistyrningen ger styrkortet en väsentligt bättre och mer utförlig uppföljning. Ett BSC skulle alltså kunna användas i projektstyrning eftersom detta på ett bra sätt underlättar styrningen av och i projekt.⁸⁸

⁸⁵ Anthony & Govindarajan (2001)

⁸⁶ Olve et al. (2003)

⁸⁷ Andersson i Macheridis (2005)

⁸⁸ Andersson i Macheridis (2005)

Vid användning av BSC i en projektorienterad organisation kan styrkort utformas på så sätt att vissa nyckeltal ingår i alla projekts styrkort medan sedan instrumentet i varje projekt utformas utifrån varje projekts behov. Enligt Andersson anses BSC ha god potential att bidra till förbättrad styrning av projekt, men att detta dock helt beror på hur organisationen implementerar och arbetar med instrumentet samt hur de tar det till sig.⁸⁹

⁸⁹ Andersson i Macheridis (2005)

4. Referensstudien

I detta kapitel presenteras resultatet av det data som inhämtats från de fyra referensföretagen. I referensstudien som består av två delar presenteras inledningsvis ett expertutlåtande från ett konsultföretag. Därefter redogörs för den information som inhämtats från tre företag vilka alla har erfarenheter av projekt som arbetsform. Dessa företag är Sony-Ericsson, Unilever och Volvo personvagnar. Materialet som presenteras består främst av information från de intervjuer som genomförts.

4.1 Konsultföretaget⁹⁰

Företaget bildades 1967 och är ett av Nordens ledande konsultföretag inom området Project Management. I dagsläget består kundbasen utav 500 företag, varav åtskilliga med internationell projektverksamhet. De verksamma konsulterna äger tillsammans bolaget. Företagets konsulters bakgrund skiljer sig oerhört om man ser till akademisk bakgrund, vilket resulterar i en bred kunskapsbas. Det finns två hörnstenar som man valt att lägga affärsmässigt fokus på, rådgivning samt utbildning. Utbildning utförs antingen i form utav en öppen skola eller internt inom organisationer. De ämnen som man främst utbildar inom är projektmetodik, kommunikation och ledarskap. Rådgivning kan ta form på många olika sätt, exempelvis kan det innebära utveckling av företagsunika projektmodeller, coachning av projektledare samt att ta rollen som processledare vid projektstart för att stödja den initiala fasen. Konsulterna kan gå in och stödja i olika faser av projekt beroende på när företaget anser att problem uppstått. Utgångspunkten innebär att man startar med att genomföra en projektgranskning, därefter analyseras situationen och synpunkter läggs fram på varför problemet uppstått och vilka möjligheter som finns att lösa problemet. Det finns en medveten strategi som innebär att man aldrig går in som aktiva projektledare, mot bakgrund av att inhyrd personal kan leda till att kunden/företaget förlorar en del av den genererade kunskapen som uppstått på grund av projektet.

4.1.1 Projektivitetsmodellen⁹¹

Projektivitetsanalyser görs utifrån en standardmodell. Projektivitet är en organisations förmåga att använda projektformen som ett medel för att uppnå organisationens sociala och affärsmässiga mål. Modellen syftar till att utforma en bas för hur projektarbete skall genomföras inom en organisation. Vid utvecklandet

⁹⁰ Intervju, Senior consultant, Konsultföretaget 2004-12-09

⁹¹ Intervju, Senior consultant, Konsultföretaget 2004-12-09

av projektivitet utgår man ifrån de långsiktiga effekter som företaget önskar uppnå. Detta innebär således att det krävs en uttrycklig strategi från företags sida för att Konsultföretaget skall lyckas . Det är även väsentligt att de människor som arbetar med och tillför projektet någonting har kompetens inom projektområdet. För att lyckas med projekt krävs det att projektledaren har goda kunskaper om företags projektmodell. Hörnstenarna i Konsultföretagets projektivitetsmodell är följande;

Modellen – Vilken roll skall modellen spela. Hur skall livscykeln se ut samt vilka dokument kommer att vara väsentliga. Ställningstagande som måste tas redan från början.

Strategi – Kräver en överblick av organisationen, vilka behov finns samt vilken avsikt finns det med företags projektverksamhet.

Kompetens – Vilka kunskaper finns, vad behöver förbättras? Vilka kunskaper besitter medarbetarna?

Tillämpning – Vilka förmåner, fördelar kommer att genereras av projekten? Finns det möjlighet, färdighet, kunnighet att använda sig utav modellen samt interagerar modellen med företags verksamhet?

4.1.2 Projektlivscykeln⁹²

Vid olika uppdrag som utförs av Konsultföretaget är utgångspunkten den grundläggande projektmodell som utformats av företaget. Modellen är generisk och applicerbar i alla branscher och anpassas därefter till det specifika företaget. Modellen innebär att man ser på projektet indelat i ett antal faser där olika aktiviteter utförs. Längs tidsaxeln och de olika faserna passerar ett antal beslutspunkter, *Gates*. Syftet med dessa beslutspunkter är att stämma av att projektet fortfarande är ett relevant sätt att nå de uppsatta effektmålen. Man ser beslutspunkterna som strategiska kontrollstationer som beställaren utnyttjar för den övergripande styrningen av projektet. Som framkommer i modellen, så kan en ny fas ta vid innan den föregående har avslutats. För att få modellen att fungera krävs att alla medarbetare inom ett projekt har förståelse för projekt som arbetsform.

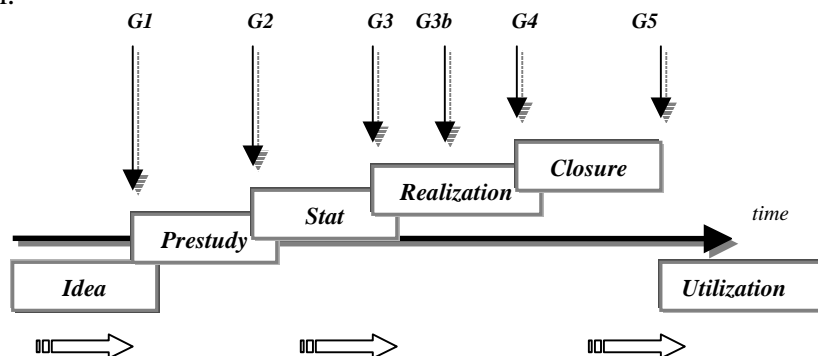


Fig. 4.1 Project life cycle⁹³

⁹² Intervju, Senior consultant, Konsultföretaget 2004-12-09

The idea phase – Här sker en utveckling och en beskrivning av uppkomna idéer. En utvärdering sker av uppkomna idéer och feedback ges till de personer som utvecklat idéerna. Vilka idéer är genomförbara?

The prestudy phase - Viktigt att skapa en djupare förståelse för idéerna, ämnet och undersöka ifall det skulle kunna vara affärsmässigt försvarbart för organisationen att genomföra idén. Läggs även tyngd på att analysera hur man skulle gå tillväga samt vilka effekter ett eventuellt genomförande skulle få. En annan viktig aspekt är att identifiera intressenter såväl primärt som sekundärt vid denna fas – Vilka berörs av projektet, direkt? indirekt? Detta är en subjektiv bedömning och det är nödvändigt att framförallt ta reda på de primära intressenternas åsikter och önskemål. Slutligen tas här ett beslut ifall idén skall genomföras i projektform eller någon annan form.

The start phase – Kritisk fas där förberedelser för genomförandet av idén genomgås. Aktiviteterna som utförs innefattar bland annat, undersökning av tidigare projekt och dra lärdom utifrån dessa, planering och budgetering, målformulering för projektet, hur skall dessa mål uppnås? En uppskattning av vilka risker projektet kan stöta på genomförs. Hur kan dessa risker undvikas? Det måste även klargöras att projektet är accepterat såväl internt som externt. Slutligen görs en plan över hur arbetet kan följas upp. Konsultföretaget menar att många organisationer i dagsläget försummar denna fas vilket ofta resulterar i ett dåligt genomfört projekt.

The realization phase – Denna fas präglas av arbetet med projektet. Typiska aktiviteter kan exempelvis vara uppföljning av budgetar och prognoser, övervakning och utvärdering av projektet under tiden så att risker och möjligheter uppmärksammas, samt rapportering. Det är här väsentligt att resultaten från pågående projekt kommuniceras såväl externt till kund som internt bland medarbetarna.

The closure phase – Denna fas syftar främst till att man skall ta lärdom av genomfört projekt. Aktiviteterna innefattar bland annat, dokumentation, jämförelse med tidigare uppsatta mål, har problem uppstått längs tidsaxeln? Hur har dessa bemötts? För att även kunna serva kund efter avslutat projekt utses minst en person som fortfarande är ansvarig för framtida kontakt med kund gällande projektet. Anse därefter projektet som avslutat.

Utilization – Tiden då projektet har levererats och nu används praktiskt av kund.

Grindarna kontrolleras av projektets sponsor (personen som är ansvarig för projektets kort- och långsiktiga effekter) och syftar till att stödja i beslutstagandet vad gäller om nästa fas skall inledas. Exempelvis så ifrågasätter *G1*; ifall ett förprojekt skall startas? *G2*; ifall start fasen skall initieras och så vidare. Fokus är framåtriktat där man hela tiden försöker mäta ifall projektet når de effekter som önskas uppnås. Det är här även viktigt att se till den strategiska förankringen till den övriga verksamheten. Sponsorn arbetar även för att stödja projektledaren då kommunikationen mellan dessa är väsentlig för projektets fortskridande.

⁹³ Modell utvecklad av Konsultföretaget

Projektledarens viktigaste uppgift är att följa projektet och utvärdera det under tiden. Med hjälp av projektlivscykeln underlättas detta arbete.

4.1.3 Kunskapsbevarande – att lära av projekt⁹⁴

Kunskapsbehållande är essentiellt för ett företag och detta gäller naturligt även för arbete i projektförm. Det krävs frekventa rapporter under projektets gång samt slutrapporter för att en organisation skall kunna ta tillvara kunskap (*Knowledge Management*). Konsultföretaget ser även andra möjligheter att bevara kunskap och ett exempel på detta är *Project Management Support Offices*, som är ett sätt att stödja kunskaps hantering vid projekt. Det innebär att det skapas en särskild avdelning inom en organisation som har som uppgift att lagra kunskap och sprida denna inom organisationen. Konsultföretaget är aktiva inom att ”tanka av” människor på information utifrån ett lärandeperspektiv. Tanken är att kunskapsbevaringen hela tiden skall leda till vidareutveckling av verksamheten. Om man väljer att inte följa upp projekt är risken stor att kunskap rinner ut i sanden. Vid uppstart av projekt bör man för att effektivisera processen börja undersöka vilken ”gammal” kunskap som existerar inom organisationen, detta skulle kunna ske genom verbal kommunikation eller genom sökning i databaser et cetera. Det krävs således att information finns lagrad i någon form av lagringsmedia i företaget för att detta skall kunna genomföras. Oavsett om projekten behandlar olika produkter/tjänster så finner man alltid generiska aspekter såsom metod – eller relationsperspektiv som är relevanta vid alla projekt.

Projekt ses alltför ofta som solitärer inom organisationer. Det är väsentligt att man strävar efter att bidra till helheten då man oftast ej har råd att göra samma misstag två gånger. Tanken är att projekt måste bidra till helheten och gynna företaget på lång sikt för att ett projekt skall anses vara lönsamt. Ett projekt kan vara ekonomiskt lönsamt samtidigt som det inte resulterar i gynnsamma effekter på lång sikt vilket då bör resultera i att projektet ej genomförs.

Konsultföretaget ser projektlärandet från tre olika perspektiv; lärandet inne i ett projekt, lärandet mellan projekt, och lärandet från projekt till linjeorganisation. Genom att gruppera kunskapsbärarna menar de att man får ytterligare tre perspektiv; individen, teamet och organisationen. Individen lär sig vid projekt men svårigheterna uppstår när kunskap skall flyttas mellan individer i någon form av nätverk. Det är essentiellt för ett företag att det finns ett lärande klimat inom organisationen för att projektiviteten skall utvecklas. Det handlar om att skapa en kultur i organisationen för lärande och förändring av beteenden. Nyckeln till att lyckas skapa detta klimat är enligt Konsultföretaget att man tillåter nya grepp, innovation och framförallt, att misslyckas. Risken är att man i projekt stressas av tidspressen och lätt faller in i gamla mönster och gör på samma sätt som tidigare.

⁹⁴ Intervju, Senior consultant, Konsultföretaget 2004-12-09

4.1.4 Projekt mål vs effektmål

Varje projekt byggs upp kring projekt mål och effektmål. Projektet är ett medel för att nå effektmålen. Effektmålen är projektets mål, vad vill man uppnå med projektet? Exempel på effektmål kan vara större marknadsandel, ökad kundnytta, bättre lönsamhet eller ökad effektivisering. Det är däremot projektmålen som skall ta oss ända fram till effektmålen vilket gör att även dessa mål är väsentliga. Det krävs att projektmålen präglas av mätbarhet och tydlighet för att minska missförstånd och för att få alla att sträva åt samma håll. Vanligtvis beskriver projektmålen aspekter som funktion, egenskaper, färdigtidpunkt och kostnad av ett projekt. Projektledaren ansvarar för målen och har som uppgift att formulera mål som är mätbara och realistiska.

4.2 SonyEricsson Mobile Communications⁹⁵

SonyEricsson Mobile Communications grundades 2001 av telekommunikationsföretaget Ericsson och konsumentelektronikföretaget Sony Corporation. Företaget ägs till lika delar av Ericsson och Sony. Företagets globala ledning är baserad i London, FoU finns i Sverige, Japan, Kina, USA och Storbritannien, och det totala antalet anställda uppgår till cirka 3 500 personer. SonyEricsson Mobile Communications erbjuder mobila multimedieprodukter för alla målgrupper. SonyEricsson i Lund är ansvarigt för produktforskning, design och utveckling samt för marknadsföring, försäljning, distribution och kundservice. Avdelningen som vi har varit i kontakt med i Lund är verksam inom produktutveckling och vår intervju person, Håkan Rosqvist är Head of Business Control inom denna avdelning.

4.2.1 Projektstyrning i SonyEricsson⁹⁶

SonyEricsson är en utpräglad projektorganisation och det finns tydliga riktlinjer och modeller för hur man skall gå tillväga vid projekt. I den initiala fasen tar man hjälp utav en projektlivscykel. Projektlivscykeln syftar till att projektet under sin gång skall kontrolleras kring 10 beslutspunkter. Dessa beslutspunkter kallas *tollgates* och kan delas in under olika faser i projektlivscykeln. Vid varje punkt sker en uppföljning för att kunna säkerställa att projektet uppfyller de krav som ställts upp. Vi har valt att illustrera detta i en figur för att förtydliga tids spekat som dessa beslutspunkter sträcker sig utöver.

⁹⁵ www.sonyericsson.se 2004-11-23

⁹⁶ Intervju, Håkan Rosqvist 2004-12-02

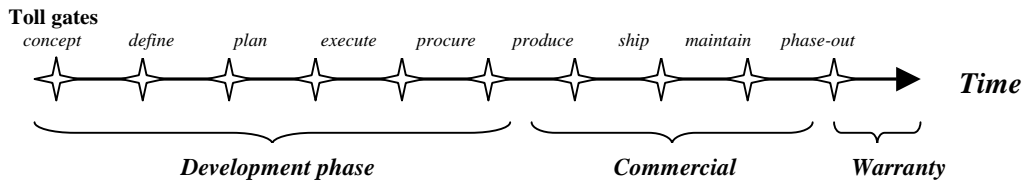


Fig. 4.2 Timeline ⁹⁷

Utvecklingsfasen (development phase) innefattar sex olika beslutpunkter och sträcker sig från det att projektet definierats till det att slutprodukten är klar. Tidsmässigt sträcker sig denna fas vanligtvis upp till ett - ett och ett halvt år. Teoretiskt sett skulle projektet kunna läggas ner innan produkten skeppas ut till kund men det är ytterst ovanligt. Utvecklingsfasen innefattar följande *toll gates*;

- *Concept* - produktkonceptet presenteras
- *Define* - en tydlig definition av projektet formuleras
- *Plan* - planering av projektet
- *Execute* - bilden av vad projektet kommer att generera är klar, beslut tas om projektet skall genomföras eller inte.
- *Procure* - inköp av material (investering), vilket innebär en riskökning.
- *Produce* - produktion av produkt, fabriksstillverkning.

När man därefter kommit så långt och produkten uppfyllt alla krav så att en fabriksstillverkning blivit aktuell, är det dags att övergå till nästa steg i projektlivscykel. Den kommande fasen, *commercial* tar vid när slutprodukten är klar och är beredd att lanseras på marknaden. Tidsmässigt sträcker sig denna period över cirka ett till två år och anses avslutad när produkten slutar att säljas. Denna fas innefattar nedanstående *toll gates*;

- *Ship* - slutprodukten är klar för att möta kundens behov, sänds till återförsäljare.
- *Maintain* – produkten återfinns på marknaden, produktunderhåll och service är främsta aktiviteterna.
- *Phase-out* - produkten fasas ut från marknaden då den ersatts av nya versioner.

När sedan produkten i stort sett lämnat marknaden tar den slutliga fasen vid, *warranty*, och kan beroende på marknad vara ett till två år. *EOL* i projektlivscykel står för "End of Life".

Tillsammans med livstidsscenarioet för produkten försöker projektledningen koppla samman detta med ett *Business Control* perspektiv. Detta innebär att en prognos sammanställs där en uppskattning görs utav vilka kostnader som kommer

⁹⁷ Intervju, Håkan Rosqvist 2004-12-02

att uppstå under den tidslinje som illustrerades tidigare. De kostnader som uppstår är främst utvecklingskostnader och kostnad för sålda varor som är starkt beroende av kostnad per enhet samt den volym som säljs. Den pluspost som är tänkt att väga upp dessa kostnadsposter är helt enkelt nettointäkterna för produkten. Vad som bör beaktas vid en tidsaspekt är att intäktsgenereringen sker först under den senare delen av tidsaxeln då utvecklingskostnader till stor del präglar första tidsperioden.

4.2.2 Projekt mål⁹⁸

När väl beslutet tagits att ett projekt skall genomföras använder företaget ett antal variabler som de anser har störst vikt för att ett projekt skall bli framgångsrikt. Övergripande projekt mål sätts upp av ledning, exempel på dessa kan vara krav såsom att telefonen skall ha färgskärm, kamera et cetera. Projekt mål däremot, sätts främst av respektive business unit och är specifikt för varje projekt. För att lyckas vidareutveckla detta resonemang, utgår vi även här ifrån en modell.

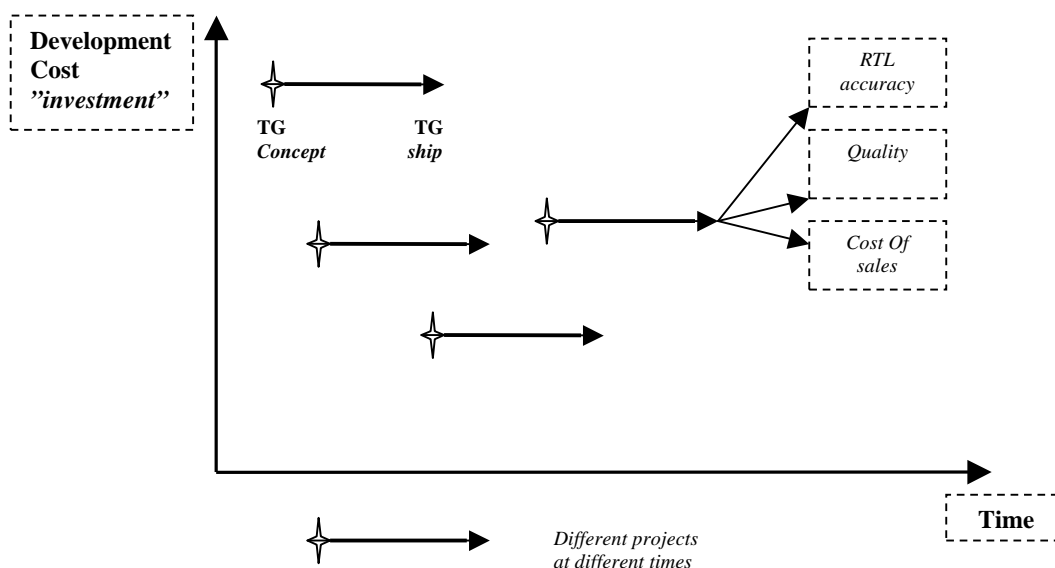


Fig. 4.3 The five dimensions⁹⁹

Modellen illustrerar ett antal projekt som överlappar varandra. Med hjälp av denna modell skall det tydliggöras att inom varje projekt strävar man efter att maximera fem bärande dimensioner. Dessa fem bärande dimensioner utgörs utav;

⁹⁸ Intervju, Håkan Rosqvist 2004-12-02

⁹⁹ Intervju, Håkan Rosqvist 2004-12-02

- Development cost "investment"
- Development time "lead time"
- RTL accuracy – ready to launch, "meet market-window"
- Quality "% defect phones"
- Cost of sales "product cost"

Med utgångspunkt från de fem dimensionerna sätts mål upp i form av olika nyckeltal. Beroende på projektets karaktär läggs olika fokus på de olika dimensionerna. Dimensionerna anses vara tillräckliga och vid ekonomisk uppföljning av projekt kan dessa enkelt omvandlas till siffror. Det anses mycket enkelt att med utgångspunkt i dessa dimensioner kunna mäta olika ekonomiska aspekter beroende på hur man sätter dimensionerna i relation till varandra. Exempel på relevanta nyckeltal kan vara "Development cost/Net Sales" eller "Quality cost/Net Sales", ROI et cetera. Verkligt utfall jämförs därefter med prognostiserat och target.

Utöver dessa mål för varje projekt arbetar företaget till stor del med budgetering. Detta är något generellt inom företaget och man arbetar med långsiktiga mål men man väljer att revidera budget varje månad för att hela tiden vara up to date. För att ytterligare stärka förståelsen inom organisationen hur företaget lyckas med uppsatta mål anser man även att det är av stor vikt att även mäta konkurrenterna genom benchmarking för att ha möjligheten att hela tiden ha kontroll över sin marknadsposition.

Inom koncernen finns utvecklade system för resursplanering, där en genomgång av resursbehov och tillgänglighet genomförs. Linjeorganisationen fungerar som distributör av kompetens och projekten som förbrukare. Vid resursbrist kan tjänster utifrån eventuellt köpas in.

4.2.3 Kunskapsutveckling¹⁰⁰

Då projekt avslutats sker ett formaliserat möte avsett att dokumentera processen, där projektledaren gör en utvärdering gällande de problem som uppstått. Eftersom det är en mogen verksamhet anser man att det finns bra rutiner avseende uppföljning. Utvecklingssamtal genomförs också vid slutfört projekt. Om man ser till ett medarbetarperspektiv så ses detta som något relativt formaliserat, undersökningar sker varje år och behandlar de anställdas kompetens, ledarskap, effektivitet, samarbete och den interna kommunikationen. Vidare genomförs utvecklingssamtal två gånger per år, där individuella mål sätts upp samtidigt som man diskuterar de mål som finns i det befintliga belöningsystemet.

4.3 Volvo Cars

¹⁰⁰ Intervju, Håkan Rosqvist 2004-12-02

Volvo Cars, som idag är en del av Ford Motor Company, har under sina 76 verksamma år varit ledande aktör på bilmarknaden vad gäller främst säkerhets- och kvalitetsaspekter. Volvo Cars ingår i en division som kallas Premier Automotive Group, där Fords kvalitetsmärken samlats - Jaguar, Land Rover, Aston Martin och Volvo. Volvo Personbilar Sverige AB är dotterbolag till Volvo Personvagnar AB som utvecklar och tillverkar Volvos personbilar.¹⁰¹ Det är vid utvecklingen av nya modeller som Volvo idag använder sig av ett styrverktyg som syftar till att kontinuerligt följa upp projektarbeten med avseenden på affär, marknad och den tekniska verksamheten. Tanken är att modellen skall följa upp alla dessa delar under projektets livstid.

4.3.1 Projektstyrning hos Volvo Cars¹⁰²

På utvecklingsnivå är Volvo Cars en utpräglad projektorganisation och i princip allt arbete utförs i projektförm. Det viktigaste syftet med ett verktyg av ovan nämnt slag anser Mikael Sturén vara att det skapar en balans mellan dess förmåga att revidera och att förebygga. Med detta menar han att det kan ligga en konflikt i om verktyget verkar för att ge ledningen en överblick av hur projektet mår eller om det verkar för att ge projektledningen ett verktyg för att driva projektet. Han menar att företaget söker ett förebyggande verktyg som skall stötta projektledningen och kunna tala om för högsta ledningen hur projektet mår.¹⁰³

Den modell som idag används tillämpas på två olika nivåer vid utvecklingen av en ny produkt. Den används dels på övergripande projektnivå, vilket inom organisationen kallas *vagnsprojekt*, men den används också på komponentnivå, som vid utveckling av motor, chassi eller växellåda. Modellen är till utseendet den samma på båda nivåerna och de sammankopplas genom att delprojekten rapporterar direkt till vagnsprojektet och informationen blir därmed på aggregerad nivå en del av det mer övergripande verktyget.

Modellen har sin grund i projektlivscykeln, från vilken man sedan sätter upp ett antal delmål, *grindar*, där man kontrollerar om det föreligger brister, förseningar eller dylikt. Livscykeln delas in i tre olika faser vilka benämns; *Define*, *Prestudy och Industrialization*. Inom *Industrialization* kan man också identifiera en avslutningsfas vilken kan benämnas *Production & Closure*. Inom dessa faser ligger vidare ovan nämnda grindar, som är 14 till antalet. Modellen kan beskrivas enligt följande modell.

¹⁰¹ www.volvocars.se 2004-11-23

¹⁰² Sammanställningen bygger i sin helhet på intervjuer med Mikael Sturén och Claes Bengtsson samt dokumentet "syften med drivlinegrindar"

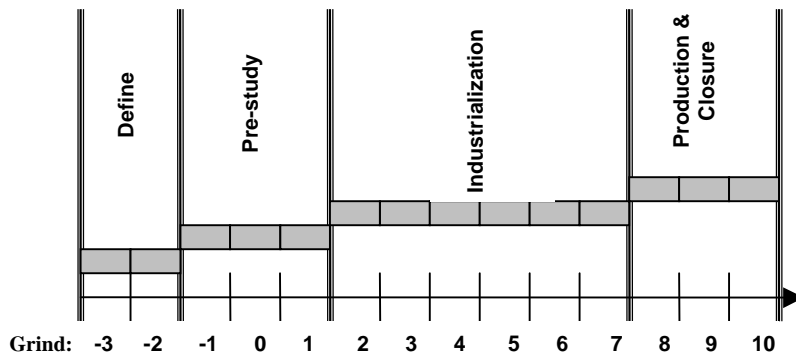


Fig. 4.4 Project life Cycle

Define - Under denna fas finns alltså två grindar där olika kravsättningsmål skall identifieras. Grind -3 karakteriseras av att baskraven för att starta upp projekt skall vara uppfyllda och nödvändiga överenskommelser med leverantörer et cetera skall finnas. Kravsättningsmålen för ett vagnsprojekt består av krav baserade på bilens viktigaste egenskaper såsom exempelvis bränsleförbrukning, prestanda, tillförlitlighet och säkerhet. När projektet sedan går in under grind -2 startar utvecklingen av systemlösningar för att nå fram till grind 1 i tid, där krav gällande kvalitet (teknik, egenskaper och funktioner), kostnad, tid och *human resources* definitivt fastställs.

Prestudy - Hela denna fas bygger egentligen på att nå fram till ett fastställande gällande de krav och styrsystem som skall gälla då projektet går in under industrialiseringsfasen. Grind -1 innebär att man fokuserar på en enskild systemlösning och provning och kalkylering görs för att ytterligare säkra arbetet. Vidare identifierar man även om var bearbetning och montering skall ske. Detta arbete fortsätter sedan under grind 0, där slutgiltiga beslut tas och en första utgåva av styrsystem för projektet ges ut. Under grind 1 frigörs sedan resurserna för projektet förutsatt att det går att visa att produktion kan genomföras enligt fastställda krav gällande kvalitet, kostnad, tid och *human resources*.

Industrialization - Grind 2 till 4 innebär första stegen i industrialiseringsfasen. Här beställs och provas nödvändiga verktyg och mjukvara. En verifieringsserie utförs också och där säkerställs att full funktionalitet föreligger. Vid grind 5 skall alla krav för att i fabrik montera komponenter vara uppfyllda och de skall kunna verifieras. Funktionaliteten skall också vara fullständig för all mjukvara och denna skall vara redo för slutoptimering. Vid grind 6 är det sedan dags för *pre-tryout* där det säkerställs att produktionsprocessen kan starta och att all mjukvara finns tillgänglig i de olika produktionssystemen och vid grind 7 skall sedan all optimering vara slutförd och *tryout*-produktion redo för slutkund skall genomföras.

Production & Closure - Grind 8 är *start of production* och här skall alla krav för massproduktion på kundorderbaserade drivlinor då vara uppfyllda. Man skulle på grund av detta alltså, som modellen visar, kunna se denna del av livscykeln som en fjärde fas. Grind 9 är vidare själva leveransen till kund. Avslutningsvis slutförs projektet med grind 10 där man säkerställer ett formellt och dokumenterat avslut samtidigt som värdefull kunskap som inhämtats skall lagras och transfereras.

Rekommendationer angående eventuellt nya arbetssätt identifieras och presenteras.

4.3.2 Projekt mål

Vid införandet av styrkort var Volvo en av pionjärerna att införa detta och redan 1990 introducerade Volvo sitt styrkort. Till en början användes modellen främst vid rapportering och planering och hade mindre likheter med BSC. Dock används detta styrkort idag som en mycket viktig del i produktutvecklingsprojekt. Syftet med detta styrkort är att översätta långsiktiga begrepp till kortsiktiga mer lättförståeliga mål. Av största vikt inom Volvo är att alla medarbetare fokuserar och rapporterar kring de fyra faktorerna; lönsam tillväxt, kundtillfredsställelse, nästa generation bilar, anställda och ledare. Dessa fyra faktorer speglar de vanligaste perspektiven i ett BSC. Inom Volvo ansvarar en speciell grupp för utvecklingen av projektplanering och styrning. Deras uppgift är således att ta fram metoder och mått avsedda att leda projektet i rätt riktning och se till att det når långsiktigt avkastning. Vidare bör styrning och projektplanering kunna genomföras samtidigt med linjeorganisationens styrning och planering.¹⁰⁴

Inom Volvo anser man det vara nödvändigt att se samband mellan olika mått, såväl finansiella som icke-finansiella, dock är det mycket svårt att hitta balans mellan de olika måtten för att sedan kunna optimera dessa. Man har också lagt mycket tid och resurser på att formulera visioner och strategier för olika enheter. Därefter har utifrån dessa visioner detaljerade strategier formulerats för dessa olika enheter inom Volvo.

Tidigare ansåg man att budget och planeringssystem inte gav säkra prognoser, detta eftersom det ekonomiska styrsystemet inte på ett rättvist sätt speglade teknik, produktion och processer. Man ansåg att budgeten hade blivit en ren formalitet, som motverkade effektiv styrning av verksamheten. Därför utformades *The New Planning Process*, vilket är en rapporterings- och styrprocess som tar fram kortsiktiga och långsiktiga prognoser. Detta på samma gång som företaget formulerar mål för hela verksamheten. Avsikten var att ersätta detaljorientering med målorientering. Volvo styrs genom att olika enheter mäter så kallade Performance Indicators (PI), vilka skall vara relevanta, lätta att mäta samt utgöras av finansiella och icke-finansiella parametrar. Dessa parametrar skall i sin tur vara kopplade till sysselsatt kapital eller finansiella resultat på kort och lång sikt. Därefter sätts mål för var PI och denna målsättningsprocess skall börja med att var enhet definierar den position man eftersträvar. Sedan skall framgångsfaktorer definieras, och därefter översätts sedan till mätbara mål. Vidare bör målen vara lättförståeliga, påverkbara, nedbrytbara till delmål samt anpassade till organisationens olika nivåer. Målen skall sedan ytterligare vara möjliga att prognostisera på lång och kort sikt och ha ett fast datum då det skall vara uppnått. Det finns också åtgärdsplaner då man misstänker att de uppsatta målen inte kommer att nås.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Olve et al. (2003)

¹⁰⁵ Olve et al. (1999)

Alla projekt är direkt kopplade till en projektbudget som sätts i samband med uppstart och denna är i sin tur koppad till den övergripande, årliga linjebudgeten. Dessutom sätts en affärs-, produktförändrings- och teknologiutvecklingsplan separat från projektstyrverktyget som också formulerar mål för verksamheten. I övrigt ligger det löpande målstyrning genom hela projektets livscykel och dessa kontrolleras och säkerställs i samband med varje *grind*.¹⁰⁶ Dessa målsättningar kan kopplas direkt till huvudkategorierna *kvalitet, tid, kostnad och human resources*. Utifrån dessa fyra parametrar utarbetas både finansiella och icke-finansiella nyckeltal som kan vara specifika för varje ny grind. De icke-finansiella nyckeltalen som används beror dels på projektets natur och dels på vilket stadium i projektlivscykeln man befinner sig. De grundas dock främst på kundegenskaper och kvalitetsaspekter. Vidare skall projektets mål överensstämma med organisationens strategi och vision och detta uppnås genom uppställda affärsplaner och koppling till övergripande mål.¹⁰⁷

4.3.3 Kunskapsutveckling

Vad gäller lagring och tillgänglighet till kunskap och erfarenheter så ligger detta främst som sagts i processen och där i samband med grind 10. Det finns standardiserade system där allt arbete under projektets gång skall dokumenteras, och slutligen rapporteras de slutfiltiga uppfattningarna angående arbetet via möten och it-system. Det föreligger dock fortfarande problem angående projektuppföljningen då det ofta finns lite tid och motivation då medarbetare snabbt blir involverade i nya projekt efter att det förra har avslutats.¹⁰⁸

En attitydundersökning genomförs varje år och denna syftar till att ge medarbetarna större och djupare kunskap om dels det egna och dels de övriga medarbetarnas arbete. Därefter utvärderas undersökningen på så sätt att den visar på vad som är tillfredsställande respektive det som behöver förbättras för var medarbetare. De områden som behandlas är; motivation och engagemang, ledarskap, arbetseffektivitet, kundorientering samt total kvalitet.¹⁰⁹

4.4 Unilever

Unilever är en holländsk-brittisk koncern med cirka 235 000 anställda i drygt 100 länder. I Unilever Sverige, som har sitt huvudkontor i Helsingborg, ingår tre dotterbolag som tillsammans sysselsätter cirka 1500 anställda. Bolagen tillverkar och marknadsför en lång rad välkända dagligvaror med stark ställning på den svenska marknaden. Vi har för vår uppsats haft kontakt med en projektledare i bolaget, Gunilla Leonardsson, och har av henne fått en nära presentation av den styrmodell som företaget använder sig av vid projektarbete. Modellen bygger på ett antal olika projektfaser, vilka i sin tur är indelade i ett antal milstolpar (*gates*) som verkar som både besluts- och mätpunkter.¹¹⁰

¹⁰⁶ Intervju, Mikael Sturén 2004-11-26

¹⁰⁷ Intervju, Mikael Sturén 2004-11-26

¹⁰⁸ Intervju, Claes Bengtsson 2004-12-15

¹⁰⁹ Olve et al. (1999)

¹¹⁰ www.unilever.se 2004-12-17

4.4.1 Projektstyrning hos Unilever¹¹¹

Unilever som företag karakteriserats av en befintlig linjeorganisation, men mycket av arbetet sker också i projektform. Medarbetare för projekten hämtas då på bestämd tid från linjeorganisationen för att sedan återgå till sina vanliga arbetsuppgifter. Stort fokus vid projektarbete läggs vid att skapa lättillgänglig kunskap som lagras på ett effektivt sätt. Gunilla Leonardsson beskriver arbetet i projekt hos Unilever som oerhört målfokuserat, vilket också framgår tydligt av de beslutspunkter som finns genom hela projektlivscykeln. Hon menar angående detta faktum att det är vitalt att det under arbetets gång finns formella mätpunkter att relatera till. I samband med dessa mätpunkter görs också kopplingen till kunskapsöverföringen då det ställs höga krav på dokumentation i samband med varje *gate*.

Den modell som företaget använder sig av bygger mycket på teorin om projektets livscykel. Projektet delas in i faser som alla har specifika egenskaper vad gäller arbetsuppgifter och fokus. Det presentationsexempel som följer nedan bygger på dessa faser vid ett projekt som involverade att införa ett nytt affärssystem i organisationen, men principen är den samma i alla typer av projekt hos Unilever.



Fig 4.5 Project life cycle ¹¹²

Den första fasen i arbetet är förberedelsefasen *preparation*. Denna del bygger på att problemet är färdigformulerat och projektgruppen skall sammanställas. En inledande analys görs och olika lösningsalternativ diskuteras. I processen med att sätta ihop projektgruppen är det av stor vikt att rätt kompetens fångas från linjeorganisationen. Det måste finnas en tät koppling mellan projektgruppen och, i fallet med nytt affärssystem, slutanvändarna. Detta då affärssystemet skall användas dagligen av personal i linjeorganisationen och deras behov blir därmed en faktor som i allra högsta grad måste beaktas. Den kompetens som samlas måste även spegla det fokus som finns i uppgiften. För de vitalaste delarna i projektet är det också viktigast att specialistkunskap plockas in.

Nästa fas i processen är *compliance*. Här innefattas kunskapsöverföring och kunskapsinsamlande, diskussion om olika lösningar och beslut om en bestämd lösning på uppgiften. Här definieras uppgiften mer detaljerat och man bestämmer sig för en bestämd lösning på uppgiften. Vad gäller projektet med nytt affärssystem så skall då alla funktioner som systemet skall innehålla vara bestämda och klara. I denna fas gäller det också att koppla projektet till projektmodellen. Alla målformuleringar kopplade till milstolparna (*gates*) skall alltså definieras och en detaljerad plan för arbetet under projektets livscykel skall läggas fram.

¹¹¹ Intervju, Gunilla Leonardsson 2004-12-17

¹¹² Intervju, Gunilla Leonardsson 2004-12-17

I *best fit* samlas alla detaljuppgifter in och alla detaljer i de valda processerna verifieras och konfigureras/gås igenom. Eventuell input såsom t ex master data ska förberedas. Vidare går arbetet in i *implementation preparation*, där fokuseras på testing och aktiviteter som relateras till själva utförandet av uppgiften, dessutom identifieras de förändringar den nya processen innebär för slutanvändarna och hur denna förändring ska kommuniceras. I denna del ingår också genomförandet av eventuell utbildning.

Cut-over är då produkten är helt klar för leverans och denna fas blir särskilt påtagligt i fallet med nytt affärssystem då det rör sig om en övergångsfas från ett gammalt system till ett nytt. Efter färdig implementering går processen in i supportfasen (*Intensive support*) där all dokumentation och rapportering skall vara inlämnad och supportfunktionen övergår från projektgruppen till en separat supportgrupp.

4.4.2 Mätpunkterna i ett projektexempel¹¹³

Efter den första fasen i modellen bestäms alltså alla målformuleringar för projektet. I vårt exempel med implementering av ett nytt affärssystem så rör det sig om fem olika mätpunkter och nedan ges en beskrivning för hur dessa utformats för det aktuella projektet.

Gate 1

Beslutspunkten fokuseras kring förberedelser för Go Live Simulation, vilket är ett testsystem som används för att verifiera att systemet kommer att fungera när det väl skall implementeras. Alla testscenarion ska vara utvecklade och färdigställda för att man i sin tur skall ha en möjlighet att även fastställa tillvägagångssätt och planera hur själva testet skall genomföras. Dokumentation över de interna processerna ska vara färdigutvecklad och godkänt samt allt material som ska användas för utbildning av egen personal vad gäller det nya affärssystemet ska vara på plats. Unilever ser det som en fördel att använda dokumenterat material från avslutade projekt som en bas vid utbildning av personal vilket gör dokumentation till en naturlig del av projektet. Redan vid den första beslutspunkten anser man även att en detaljerad plan ska vara klar för hur själva övergången från det gamla systemet till det nya systemet ska gå till. Vad som är väsentligt här är först och främst resursfördelning samt att det finns en noggrann plan för hur uppgradering av all maskinvara ska hanteras.

Gate 2

Den andra beslutspunkten reflekterar till större delen över problem i allmänhet som uppkommit och som ej blivit lösta. Stort fokus kring den tekniska aspekten samt ledtider för uppgradering till det nya systemet som måste ligga inom den utsatta tidsramen. Vad gäller den kommande testfasen så skall tillvägagångssättet vara bestämt och resursfördelningen fastställd. För att det skall vara möjligt att gå vidare till nästa fas krävs även att personerna som är tillsatta för att testa systemet har fått utbildning så att de kan genomföra testerna på bästa sätt.

Gate 3

¹¹³ Intervju, Gunilla Leonardsson 2004-12-17

Nu ska alla tester ha genomförts och det ska i stort inte finnas några kritiska problem kvar som kan ställa till det ordentligt. De problem som nu är tillåtna skall vara av mindre art. Man ser även kunskapsöverföring som något väsentligt i denna fas och det ska finnas ett upplägg för hur själva överföringen skall fungera inom organisationen. Alla detaljer vad gäller *cut over phase* (övergångsfasen till det nya systemet) skall vara på plats och vara kompletta. Man trycker här lite extra hårt på att denna information måste kommuniceras ut i organisationen.

Gate 4

Inga kritiska punkter skall finnas kvar att lösa, all funktionalitet skall fungera perfekt. Ett lokalt test på en affärsenhet skall genomföras för att se så att allting fungerar innan man träder in i den riktiga övergångsfasen.

Gate 5

Här tas beslutet ifall hela implementeringen av systemet skall genomföras. Implementering görs endast i ett land samtidigt, därefter kan man sedan gå vidare med ett nytt land. En lokal support organisation skall vara tillgänglig för att snabbt kunna lösa mindre problem som skulle kunna uppstå. Kunskapsöverföringen är essentiell och måste fungera korrekt för att man skall ta lärdom av slutfört projekt.

4.4.3 Projekt mål¹¹⁴

De mål som sätts upp i samband med projektstart kan alla kopplas till en balans mellan tre olika faktorer som i modellen benämns; resources, time och scope. Detta resonemang kan kopplas till mycket av den projektstyrningsteori som behandlar balansen mellan kostnad, tid och kvalitet. Vad detta resonemang innebär i praktiken är att projektet, om man inte lyckas leva upp till målsättningarna, antingen måste försenas, anlita mer arbetskraft eller skära ner på projektets omfattning ofta med avseende på *special features*.

4.4.4 Kunskapsutveckling¹¹⁵

Gunilla Leonardsson pekar på vikten av att lärdomar från projektarbete dokumenteras på ett tillfredställande sätt. Hos Unilever finns god erfarenhet av projektarbete och mycket arbete har lagts ner på system som skall verka för att lagra denna kunskap och som skall göra den lättillgänglig. Leonardsson påpekar dock att hon gärna sett att systemet fungerade ännu bättre. Viss resursåtgång går fortfarande åt till i viss mån onödiga frågor, när svaren på ett enkelt sätt skulle kunna erhållas från dokumentationssystemet. Mycket uppföljning görs också gentemot slutanvändarna efter avslutat projekt. Viktiga lärdomar kan naturligtvis dras från deras synpunkter och detta påverkar också i allra högsta grad planeringen för framtida projekt.

¹¹⁴ Intervju, Gunilla Leonardsson 2004-12-17

¹¹⁵ Intervju, Gunilla Leonardsson 2004-12-17

5. Fallstudie

I detta kapitel redogörs den empiriska information som inhämtats i form av intervjuer genomförda med connectBlue. Vidare presenteras diverse skriftligt material gällande företaget. Inledningsvis ges en kort beskrivning av fallföretaget, därefter redovisas hur företaget styr och arbetar i projekt.

5.1 Fallföretaget connectBlue

connectBlue grundades i mars år 2000 av Malmöhus Invest (MIAB), Briban Invest och Midway Holding och är idag ledande leverantör av Bluetooth-lösningar för professionellt bruk inom segment som industri, medicin och logistik. Man tillhandahåller allt från standardprodukter till kompletta kundspecifika lösningar och omfattande utbildningar. Produktportföljen som erbjuds innehåller produkter som kabelersättning, men även avancerade produkter allt baserat på användning av Bluetooth eller andra trådlösa tekniker. Företaget erbjuder allt från hela processer till enbart delar av system som exempelvis uppdatering av mjukvara. Företaget väljer en position på marknaden med den bestämda idén att endast utforma Bluetooth-lösningar och produkter för professionellt bruk och inte för enskilda konsumenter.¹¹⁶

connectBlue är stationerat i Malmö, har 18 anställda och en årlig omsättning på ca 25 Mkr. Denna siffra tros dock kunna öka till ca 40 Mkr innan årsskiftet 2005/2006, då man också väntas anställa fler.¹¹⁷ Företaget har lång erfarenhet kring Bluetooth produkter, kommunikationsteknologi och omgivande utveckling. Detta i samband med partners som Infineon, Ericsson Technology Licensing och Philips Semiconductor gör företaget till en ledande tillgång för kundspecifika lösningar. Som några av företagets kunder kan nämnas ABB, Alfa Laval, BMW, FIAT, Nestlé och Siemens. Långsiktiga relationer med finansiella investerare som Schneider Electric Venture, MIAB, Midway Holding och Briban Invest har gett connectBlue en solid ekonomi och har även bidragit till att företaget idag inte är i behov av ytterligare investeringar.¹¹⁸

¹¹⁶ www.connectblue.se 2004-11-12

¹¹⁷ Intervju, Mats Andersson 2004-11-15

¹¹⁸ www.connectblue.se 2004-11-12

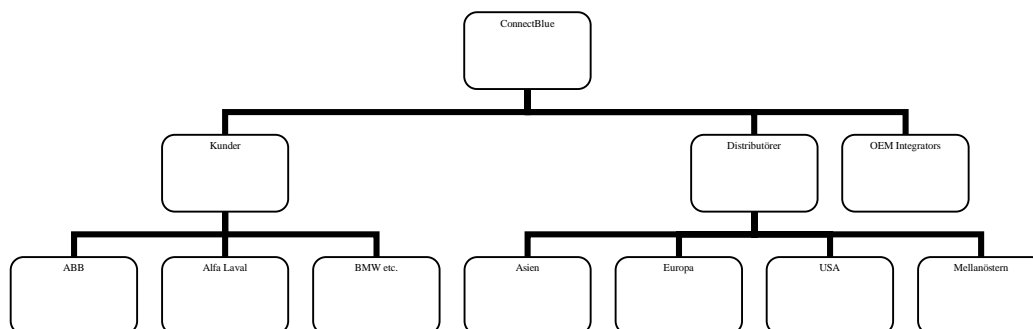


Fig. 5.1 Sales organisation ¹¹⁹

connectBlue är en utpräglad projektorganisation, där ett antal projekt löper parallellt över tiden och de tre projekt som man främst arbetar med är produktutvecklingsprojekt, underhållsprojekt för produkter och kundprojekt. Eftersom den marknad och typ av verksamhet connectBlue ägnar sig åt är snabbt föränderlig, krävs det att organisationen kan arbeta flexibelt och i en tillfällig arbetsform, där resurserna kan anpassas för den aktuella situationen. Vidare är arbetsuppgifterna mer eller mindre av engångskaraktär eftersom arbetsuppgifterna inte kan standardiseras, man arbetar mot ett bestämt slutmål och varje projekt kräver olika mycket tid och resurser. Beroende på projektets karaktär skiljer sig dess storlek samt även antal involverade personer, men vanligtvis löper de olika projekten mellan 3- 8 månader och 3-5 personer är involverade. connectBlue har fördel av sina anställdas kunnsande och erfarenhet inom verksamhetsområdet, då många har varit med och utvecklat Bluetooth från grunden. Många anställda har tidigare arbetat i andra företag inom samma bransch och har på så sätt kunnat tillföra connectBlue fördelar i form av sitt kunnande och sin tidigare erfarenhet. Vidare är connectBlue en relativt liten organisation och detta medför fördelar som tid- och kostnadseffektivitet eftersom alla anställda arbetar nära varandra och på så sätt är väl medvetna om vad som händer i organisationen och vad varje projekt generar.¹²⁰

5.2 Projektstyrning i connectBlue¹²¹

connectBlue arbetar med tre olika sorters projekt; produktutvecklingsprojekt, underhållsprojekt för produkter och kundprojekt, nedan beskrivs dessa mer ingående:

- *Produktutvecklingsprojektet.* connectBlues utvecklingsråd, som består av företagsledning och produktchefer, beslutar om nya produkter och produktgenerationer som skall utvecklas. Oftast gör dock andra anställda i organisationen, ledda av produktchefen beredning av underlag för detta. Den uppsatta budgeten ger ramen för hur mycket företaget har råd att lägga ner på produktutveckling. Vidare bör detta brytas ned på produktnivå, vilket inte görs så utförligt som skulle kunna vara möjligt.

¹¹⁹ www.connectblue.se 2004-12-06

¹²⁰ Intervju, Mats Andersson 2004-11-15

¹²¹ Intervju, Mats Andersson 2004-12-10

- *Underhållsprojekt för produkter.* I dessa projekt är produktchefen ansvarig för inledning av projekt, samt för det som skall göras. Man har som regel 2-3 fasta tidpunkter per år då en uppdatering till befintliga produkter utförs. Denna del är löpande och kan relativt enkelt budgeteras, detta baserat på vad som beslutats avseende hur mycket man är beredd att lägga per produkt per år.
- *Kundprojekt.* Kundprojekt är de projekt som beställs av utomstående kunder. I detta fall ges en offert till kunden och beroende på affärsmässiga aspekter bestäms om kundprojektet skall genomföras eller ej. Man försöker dock att undvika kundprojekt som ligger utanför kärnverksamheten. Budget för kundprojekt sätts på så sätt att ett mål för vilken volym som behövs för att de ekonomiska målen skall uppfyllas och som det finns resurser till anges.

Idag lägger företaget inte tyngdpunkt på att utveckla olika projekt utan avser istället att bredda produktutbudet. Dock menar man att det är projekten som i många fall bidrar till utveckling av produkterna¹²².

5.2.1 Projektets tid, kostnad och kvalitet¹²³

För att kunna genomföra ett projekt effektivt och lönsamt måste det finnas balans mellan de tre faktorerna, tid kostnad och kvalitet. Dessa tre faktorer är beroende av varandra och det är av största vikt att styrning och mätning görs utifrån dessa tre perspektiv. För att nå bästa resultat måste det inom organisationen finnas metoder och kunskap om uppföljning och styrning som tar hänsyn till dessa perspektiv. Trots detta läggs fokus i connectBlue främst på tid, det vill säga den tid som överenskommit med kunden. Ett färdigdatum fastställs för kunden och därefter arbetar man uteslutande mot detta mål. Detta sker inte på bekostnad av kvaliteten då överenskommelser med kunden existerar i form av en kravspecifikation, dock kan produktens ”special features” komma att bortprioriteras om tiden är knapp. Kostnaderna kan också komma att stiga, detta som resultat av att tiden inte uppnås. Ibland kan dock tidsaspekten ligga utanför företagets kontroll eftersom projektet i fråga kan vara ett delprojekt. För att uppnå maximal effekt krävs dock att lika stor vikt läggs vid alla de tre faktorerna och att det råder balans mellan dessa.

5.3 Ansvarsfördelning och ledarskap

connectBlue är en linjeorganisation där ansvarsförhållandena är tydliga, men vid utformning av projekt sker detta mer i egenskap av matrisorganisation. Vid styrning av projekt är ansvarsförhållandena delade helt beroende på projektets karaktär. För att på ett effektivt sätt kunna genomföra olika projekt krävs det att rätt ”man är på rätt plats”, att respektive projektgrupp skall vara rätt för det

¹²² Intervju, Mats Andersson 2004-11-15

¹²³ Intervju, Mats Andersson 2004-11-15

projekt de tilldelas. Detta kräver dock att de anställda besitter olika kunskap och erfarenheter. Inom connectBlue är man väl medveten om vem som bör vara ansvarig för vilket projekt. Som tidigare nämnts passar matrismodellen bättre i mindre organisationer som connectBlue eftersom flexibilitet och formell kommunikation här är av största vikt.¹²⁴

I den inledande fasen planeras ansvarfördelningen i projektet. Man utser då projektledaren, det vill säga den som är ansvarig för projektet och dess planering, resursförbrukning et cetera. Projektledaren har ett övergripande ansvar för att tidsplanen följs, dock distribueras detta ansvar i vissa fall ut till systemledare eller utvecklare. Vidare är det även projektledaren som sköter kundkontakten, väver ihop mjuk och hårdvarubitarna, samt ser till att kravspecifikationen uppfylls. Vanligtvis arbetar projektledaren med ett antal projekt parallellt. Vidare utses även mjukvaru- och hårdvarusystemledare, dessa designar och har ansvar för komponenterna och utformandet av mjukvaru- respektive hårdvarudelen i projektet och i små projekt kan någon av dessa vara samma person som projektledaren. Ytterligare personer kan delta i projektet, såsom ingenjörer, vilka är ansvariga för mjukvaru- samt hårdvaru-utvecklingen i projektet. När produkten slutligen är färdig är det Release Managern som är ansvarig för utgivandet av produkten.¹²⁵

Ledningens styrning är informell och man har exempelvis inga formella möten där rapportering kring de olika projekten sker. Eftersom connectBlue är en relativt liten organisation är man istället beroende av en fungerande informell struktur. Man använder sig av så kallade milestones, där man kontinuerligt ser över tidsplanen och de detaljerade faserna.¹²⁶

Man anser det vara av största vikt att personalen är uppdaterad vad gäller helheten i företaget samt hur den finansiella ställningen ser ut. De anställda i connectBlue är väl införstådda hur olika pågående projekt löper eftersom informationsflödet fungerar mycket bra i företaget. Den främsta målsättningen för olika projekt är tid och kundnöjdhet. Genom att man arbetar med spetsteknik så bidrar detta vidare till de anställdas utveckling.¹²⁷ Alla anställda har också stor möjlighet att påverka beslut eftersom connectBlues ”managementkultur” är så pass öppen.¹²⁸

5.4 connectBlues projektmall - cBPM¹²⁹

connectBlue har utvecklat en projektmodell, eller projektlivscykel kallad cBPM som delar upp projekt i olika faser, för att underlätta beslutsprocessen och för att kontinuerligt kunna styra projekt på ett enkelt sätt. Vidare kan denna modell anpassas och användas i olika stora projekt. Ett nyckelord i connectBlues affärsidé är flexibilitet och även modellen präglas av flexibilitet. Syftet är att

¹²⁴ Intervju, Mats Andersson, 2004-12-10

¹²⁵ Andersson, (2000)

¹²⁶ Intervju, Per Nilsson 2004-12-08

¹²⁷ Intervju, Per Nilsson 2004-12-08

¹²⁸ Intervju, Mats Andersson 2004-12-10

¹²⁹ Andersson (2000)

utveckla produkter med hög och förutsägbar kvalitet. Dock är den något mer anpassad till produktutvecklingsprojekt än kundprojekt.

Under projektets gång utsätts projektarbetet för nya krav, och projektet genomgår under sin livstid ett antal faser. Nyckeltalsstyrning av projekten sker med hjälp av dessa olika faser. Det nyckeltal man främst fokuserar på är leveranstid eller tid i relation till genomförd fas, det vill säga hur man klarar att leverera när kunden önskar. Dock görs inte detta effektivast möjligast eftersom systemet som upprättats för detta anses vara "för grovt". Modellen är inte heller direkt förankrad till vision och strategi. Man arbetar inte strängt efter budgeten utan i projektets inledande fas sätter man preliminärt upp ett antal personer samt slutdatumet för projektet. Kunden står uteslutande i fokus och det är mycket sällan kunden beslutar sig för att lägga ner projektet. Kunden väljer om denne vill ha ett fast eller rörligt pris. Vid rörligt pris arbetar man efter ett bestämt slutdatum och då är det tiden och inte kostnaden som prioriteras.

Det kan skilja sig åt på så sätt att vissa projekt bara går igenom några faser medan andra kan gå igenom alla faserna och där vissa faser även kan upprepas i en del projekt (se figur). De olika faserna, som är hämtade ur cBPM, kommer nedan att beskrivas utförligare och är:

- **Initial** - den inledande fasen
- **Release planning** - planeringsfasen
- **Iteration** - utförandefasen, som vidare delas in i tre underrubriker
 - Iteration planning, iterationsplanering
 - Development, utveckling
 - Acceptance test- produkten acceptanstestas
- **Final acceptance** - slutlig acceptans av produkten
- **Closure** - avslutande fas

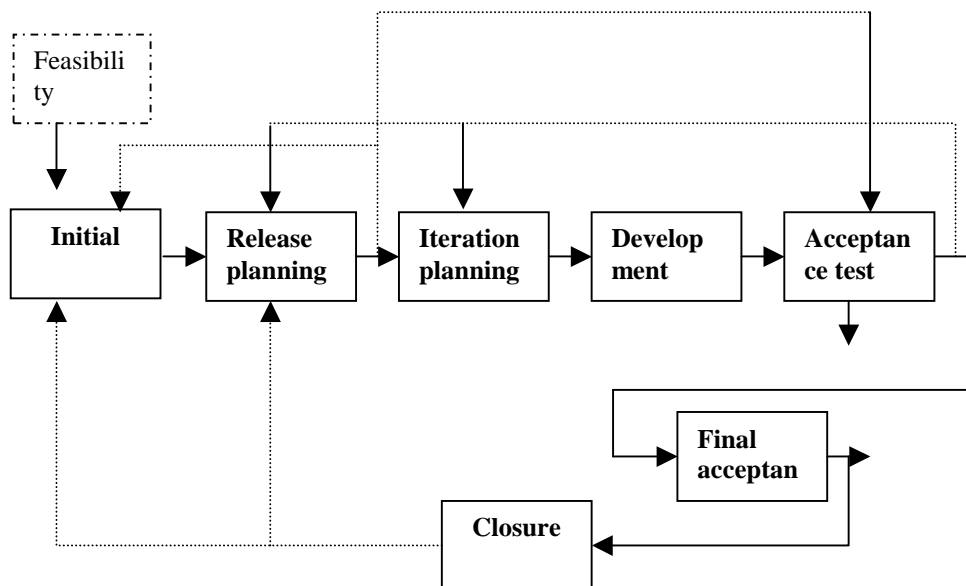


Fig. 5.2 Projektmodell, cBPM¹³⁰

¹³⁰ Andersson (2000)

Faserna är avsedda att beskriva hur projektet eller produkten skall hanteras och utvecklas och var fas har någon som är ansvarig för att denna fullföljs innan den kan avslutas eller man fortsätter till nästa fas. Ett dokument utformas också för varje avslutad fas, och om nödvändigt kan faserna delas in i underfaser. När projektet eller produkten flyttas mellan de olika faserna överförs även informationen mellan dessa.

Mats Andersson, CTO, menar att man i connectBlue har valt att inte ha fler faser i projektmodellen, eftersom man anser att då antalet faser ökar blir detta för komplicerat för medarbetarna som då kan uppleva mätningarna av dessa komplicerade och orealistiska

De anställda på connectBlue anser styrkan med modellen vara att den är framtagen inom företaget och anpassad för att passa just deras verksamhet. Alltså är den inte framtagen och anpassad till olika standards utan för att den behövs för projektstyrning i connectBlue. Den främsta svagheten är att det saknas direkt koppling till planering av tid i ekonomisystemet, vilket bidrar till svårigheter att följa upp projekten. Detta i sin tur försvårar framtida förbättringar som exempelvis bättre tidsplaner och bättre kalkyler vid försäljning.

Vidare anser M. Andersson med stöd av andra anställda att det som främst bör förbättras är tidsredovisningen, alltså att personalen på ett enkelt sätt kan rapportera nedlagd tid på ett visst projekt och kostnaden för detta. Vidare bör man på ett okomplicerat sätt kunna få fram denna information, som skall ligga till grund för bedömning av framtida projekt. För att detta skall vara möjligt att genomföra bör det kunna göras på ett enkelt sätt, och ha koppling till den tidsredovisning som redan idag används vid lönehanteringen.

5.4.1 Initial- Projektets inledande fas¹³¹

För att få en klar bild av projektet görs i den inledande fasen en definition av projektet. För att vidare tydliggöra vad man har för avsikt att åstadkomma och hur detta skall gå tillväga ställs ett antal frågor:

- Vad är syftet med projektet?
- Vad ska produkten innehålla?
- Vilka anspråk finns på produkten?
- Vad kommer det att kosta?
- När skall produkten beräknas vara klar?
- Hur skall ansvaret fördelas?

Inledningsvis får connectBlue en förfrågan från en kund. För att försäkra sig om att det inte uppstår några missförstånd gällande projektet och kundens behov upprättas en kravspecifikation, vilken utgörs av ett dokument kallat System/Subsystem Specification (SSS), och bidrar till att de anställda fokuserar på det arbete som skall göras. Denna specifikation används senare i den fas av projektet där produkten sluttestas för att verifiera huruvida produkten uppfyller

¹³¹ Andersson (2000)

kundens krav eller ej. Om projektet är en uppföljning eller fortsättning av ett tidigare projekt används det senast utformade SSS dokumentet som ett underlag vid utformandet av det nya.

I utvecklingsprojekt används SSS dokumentet som en behovsdatabas som kontinuerligt uppdateras under produktens livslängd.

I denna fas skickas också en budgetoffert ut till kunden, samt en kalkylmall utformas för projektet, vilken baseras på erfarenhet från tidigare projekt. Projekten värderas utifrån kalkyl och risk. Prioritering av de olika projekten sker på så sätt att de projekt som bidrar till utveckling av befintliga produkter har högsta prioritet, medan projekt utanför den riktning och de mål företaget strävar mot har lägre prioritet. Företaget är också berett att ta en större risk, och eventuellt även en förlustaffär, om projektet i fråga bidrar till utveckling av deras redan befintliga produkter. Vidare prioriteras vissa kunder av prestigeskäl som exempel kan BMW nämnas. Ett fast pris anges samt en tidsplan sätts också för projektet.

I denna fas har projektledaren eller annan förordnad intern kund ansvaret i utvecklingsprojekt, medan projektledaren i samarbete med den utomstående kunden har ansvaret i kundprojekt.

5.4.2 Release planning - Planeringsfasen¹³²

I denna fas planeras projektet och uppskattningar görs gällande de resurser som man anser vara nödvändiga för projektet. Utmärkande för denna fas är att den inkluderar beslutet om hur många iterationer projektet skall genomgå. Vidare beslutas om vad iterationen bör innehålla samt hur parallella utvecklingsprojekt ska hanteras. Det är också mycket viktigt att man i denna fas är väl medveten om hur man skall genomföra projektet. Projektledaren är uteslutande ansvarig för denna fas och om den information som behövs inte finns tillgänglig bör man återgå till den inledande fasen.

5.4.3 Iterationsfasen- Utförandefas¹³³

I denna fas påbörjas uppgiftens faktiska arbete, avsikten med denna fas är att den skall leda fram till slutprodukten. Ett projekt kan innehålla en eller flera iterationer och denna fas kan i sin tur delas in i ett antal underrubriker: iterationsplanering, utveckling, integration samt acceptanstest.

Inledningsvis planeras iterationen, detta beroende på vad som överenskommit i projektplanen, och i eventuellt tidigare iterationer. Möjligen bör en uppdatering av projektplaneringen göras, och då måste man gå tillbaka till planeringsfasen och uppdatera denna. Även denna fas ansvarar projektledaren för.

¹³² Andersson (2000)

¹³³ Andersson (2000)

5.4.4 Slutlig acceptans och release¹³⁴

När alla iterationer är kompletta, träder projektet in i den slutliga acceptansfasen och en slutlig acceptans av produkten eller projektet. Denna innefattar produkttest, godtagande av produkten, certifiering, miljötester etc. Målet är att alla kravspecifikationer skall vara uppfyllda och verifierade. Detta kan sedan användas som input i framtida projekt. Slutligen släpps produkten och projektet är fullföljt och skall endast gå igenom avslutet. Projektledaren är tillsammans med releasemanagern ansvarig för denna fas.

5.4.5 Avslut- Avslutningsfas¹³⁵

I denna fas läggs projektarbetet ner och här insamlas och dokumenteras all erfarenhet, alla lärdomar och mätningar avseende projektet, med syftet att dessa skall komma att användas i framtida projekt och förhoppningsvis skall detta resultera i en bättre bedömning av utvecklingstid, effektivitet och att mindre misstag begås i framtida projekt. I denna fas bör också uppföljning ske, då avseende medarbetare, kostnader och nyttjande av tid under projektets gång.

Då uppföljning av projekt sker ser man mer på tidsplanen än kostnaderna, detta eftersom man främst önskar korta tidshorisonerna gentemot kunderna. connectBlue upplever att det ofta blir fel i kalkylerna vid bedömning av projekt samt att deras uppföljning avsevärt kan förbättras. Historiskt sett har uppföljning inte prioriterats och när den genomförts har man fått göra denna för hand. Vidare har man upptäckt fel i kalkyler som baserats och utformas efter en bedömning av tidigare projekt. Nyttan för respektive projekt värderas informellt. I företaget återfinns system för uppföljning, dock behöver dessa lättare kunna utvärderas. Tidigare fanns månadsrapporter för projekt men dessa upplevdes snarare som en belastning än nytta. Vidare anser företaget det vara viktigt med löpande feedback vid uppföljningen, det vill säga att uppföljning i sin tur bör ge feedback. Man önskar styra med tid och sedan följa upp med pengar samt ett bättre utnyttjande av resurser.¹³⁶

Alla projekt dokumenteras i ett versionshanteringssystem, dock finns ingen mall standardiserad mall för användandet och systemet nyttjas ej i den bemärkelse som ledningen i företaget hade önskat. Då man vid inledandet av ett nytt projekt vill se på tidigare projekt kan man göra detta i versionshanteringen, eller se på andra likartade projekt och prata med andra anställda som varit involverade i tidigare liknande projekt. Nackdelen med detta är att personalen och deras erfarenheter bli mycket värdefulla och slutar någon i företaget så finns det risk att deras kunskap och erfarenhet kring tidigare projekt försvinner med dem.¹³⁷

Det finns alltså utrymme till förbättring främst vad gäller upparbetad tid och kostnad för de olika faserna. Dock avser man inte göra detta för utförligt och komplicerat vilket kan bidra till att de anställda ser nyckeltalen som viktigare än

¹³⁴ Andersson (2000)

¹³⁵ Andersson (2000)

¹³⁶ Intervju, Mats Andersson 2004-11-15

¹³⁷ Intervju, Per Nilsson 2004-12-08

resultatet. I den sista fasen i modellen ska, som tidigare nämnts, en projektrapport utformas, dock är man något slarvig med detta, eftersom nya projekt skall ingås och parallella projekt skall fortlöpa. Alltså finns en brist i samband med rutiner vid slutlig rapportering och uppföljning.

5.5 Icke-finansiella mätningar¹³⁸

Mats Andersson delger att connectBlue tidigare har genomfört en konkurrentanalys, detta på så sätt att man studerat konkurrenternas egenskaper, deras pris samt funktioner. Som resultat av detta har framkommit att connectBlue ligger bra till i jämförelse med sina konkurrenter. Vad gäller kundnöjdhet har en formell kundnöjdhetsundersökning genomförts, då som en allmän sammanställning. Man upplever kundrelationerna som nära och många kunder återkommer.

I connectBlue används en kompetensutvecklingsmatris, denna fungerar som bas för framtida utveckling vid utvecklingssamtal. I samband med utvecklingssamtal sätts även personliga mål i tidsperioder om 1 år, samt även 3-5 år upp, detta kommer nedan att beskrivas mer ingående. connectBlue värderar relationen med leverantörer och tillverkare, man har nära relationer med dessa och dessa involveras tidigt i projektet.

Verksamhetens kostnader består till 95 % av personalkostnader. Eftersom projekt löper parallellt och eftersom många projekt avlöser varandra är det viktigt att man på ett bra sätt fördelar resurserna. Då resursbrist i form av personal uppkommer, kan personal omfördelas eller så anlitas personal utifrån, då vanligen tidigare anställda som har insyn och vet hur organisationen fungerar. Budgeten är rullande på 12 månader.

5. 6 Kunskapsutveckling

5.6.1 Kompetensutvecklingsprofil¹³⁹

Med avseende att skapa och upprätthålla en öppen dialog mellan medarbetare och chef genomförs utvecklingssamtal två gånger per år. I connectBlue ser man utvecklingssamtalet som en ledningsfilosofi eller som ett uttryck för ett förhållningssätt och man önskar att detta ska ske som ett naturligt inslag i arbetet. Vidare syftar samtalet till att visa respekt för den anställde och att på bästa sätt bevara dennes kunskaper. För connectBlue innebär utvecklingssamtalen att man praktiserar ett aktivt ledarskap, där chefen visar medarbetaren att han bryr sig om denne, vidare vill man i relationen chef och anställd skapa ett ömsesidigt förtroende samt maximera arbetstillfredsställelsen i organisationen.

¹³⁸ Intervju, Mats Andersson 2004-11-15

¹³⁹ Andersson (2002)

Kompetensutvecklingsprofilen syftar till att skapa en gemensam grund att föra utvecklingssamtalet kring, vidare skall denna fungera som ett underlag för de aktiviteter och utvecklingsmål man kommer överens om. Profilen är menad som ett underlag för att få insikt i de områden som den anställda och chefen kommit fram till som behöver utvecklas, den är alltså inte menad som en kompetensutvärdering.

Profilen är uppbyggd på så sätt att varje axel står som typ för ett kompetensområde. Axelns position indikerar den kunskap som medarbetaren har inom området. Längst in i cirkeln, origo, motsvarar en ej tillfredsställande kunskap medan längst ut i cirkeln motsvarar en utmärkt kunskap inom på området. Längst ner till höger är de hårda teknikkompetenserna placerade och längst upp till vänster återfinns mer mjuka kompetenser som samarbetsförmåga och ledaregenskaper. Då de olika punkterna förbinds med varandra skapas respektive medarbetares kompetensprofil. Dessa kan se helt olika ut beroende på arbetsuppgift.

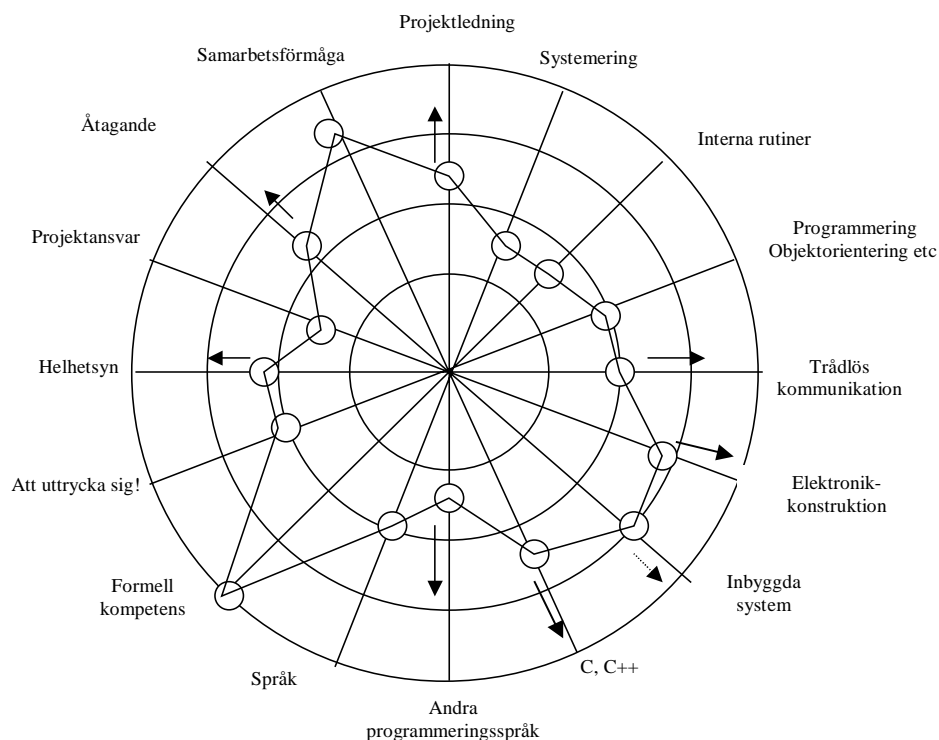


Fig. 5.3 Kompetensutvecklingsmatris ¹⁴⁰

¹⁴⁰ Andersson (2002)

Denna profil används inte som någon typ av utvärdering utan främst som ett medel för att hitta de rätta utvecklingsområdena. De områden som man anser måste förbättras markeras med pilar, pilens längd visar sedan hur viktigt det är att nå förbättring inom området. För att få ett så effektivt och bra utvecklingssamtal som möjligt fyller både chefen och medarbetaren i sin uppfattning om kompetensen på området, därefter förs en diskussion kring de olika kompetensområdena. Resultatet av samtalet sammanförs sedan i ett dokument vilken fungerar som en rapport för utvecklingssamtalet.

5.6.2 Utvecklingssamtal¹⁴¹

Det är mycket viktigt att både chefen och den anställde är väl förberedda inför utvecklingssamtalet, då främst med avseende på arbetet samt det som man anser bör förbättras respektive det som man är nöjd med, samt hur man vill utvecklas i sitt arbete. Innan utvecklingssamtalet skall den anställde fylla i och reflektera över kompetensutvecklingsprofilen, vilket nedan kommer att beskrivas utförligare. Kompetensutvecklingsprofilen skall sedan ligga till grund för utvecklingssamtalet.

Kompetensutvecklingsprofilen är främst avsedd för att den anställde och chefen skall kunna diskutera de områden i arbetet som kan utvecklas. Vidare sätts sedan, baserat på den diskussion som förts kring utvecklingsprofilen, kortsiktiga mål upp, med ett tidsperspektiv på ca ett år. Därefter diskuteras kring den långsiktiga utvecklingsplanen och de aktiviteter som denna innefattar, vilken löper över 3-5 år. Chefen ger under samtalet även feedback till den anställde gällande hur den anställde fungerar ur olika aspekter. Därefter har den anställde möjligheten att på samma sätt ge chefen feedback.

Utvecklingssamtalet avslutas genom att de olika parterna kontrollerar att man förstått varandra, detta görs enkelt genom att följande frågor ställs;

- Har de förväntningar som fanns före samtalet infriats?
- Har de områden som kändes viktiga behandlats under samtalet?
- Har båda parter fått gensvar gällande idéer, synpunkter och tankar?

Därefter sammanställer chefen en rapport som han sedan ger den anställde möjlighet att kommentera, för att se huruvida de båda är i samförstånd gällande de olika mål och aktiviteter som man kommit överens om.

¹⁴¹ Andersson (2002)

6. Analys

I detta kapitel har vi för avsikt att analysera och sammankoppla vald teori med den studie som utförts. För att tydliggöra vårt resonemang har vi som utgångspunkt den tidigare beskrivna problemdiskussionen.

6.1 Sammanställning av projektstyrningen i de tre referensföretagen; SonyEricsson, Volvo Cars och Unilever

Som tidigare nämnts är alla de studerade företagen i viss mån utpräglade projektorganisationer. Det vill säga att en stor del av det arbete som bedrivs helt eller delvis bedrivs i projektform eller med ett antal projekt. Ett visst undantag kan göras för Unilever som tar in medarbetare från linjeorganisationen vid projekt, dessa återgår sedan till sina vanliga arbetsuppgifter när projektet är avslutat. Under arbetets gång har vi kommit fram till att man över lag har en relativt gemensam syn gällande projektstyrning samt att det sätt som projektstyrning sker på, väl överensstämmer. I alla de undersökta företagen, såväl referensföretagen som fallföretaget finns det tydliga riktlinjer och modeller för hur man skall gå tillväga vid styrning av projekt samt hur detta skall genomföras.

Vidare likheter som återfinns i alla företagen är att de som grund för projektstyrning använder sig av någon typ av modell, även kallad projektlivscykel. Denna bygger på ett antal olika projektfaser, vilka har specifika egenskaper vad gäller fokus och arbetsuppgifter och dessa är i sin tur indelade i ett antal delfaser. SonyEricsson kallar faserna för tollgates, vilka främst verkar som beslutspunkter. Vid varje punkt sker sedan en uppföljning för att säkerställa att projektet uppfyller de krav som ställts upp. Volvo Cars kallar underfaserna grindar, vilka är avsedda att kontrollera huruvida det föreligger brister, förseningar och dylikt vid styrning av projekt. Unilever delar in projektet i milstolpar eller gates vilka verkar som besluts- och målpunkter. Inom Unilever är man mycket målfokuserad och detta framgår väl i projektlivscykelns olika beslutspunkter. Alla företagen är också väl medvetna om att förutsättningen för att projekt skall tjäna sitt syfte är att de anställda måste ha förståelse för projektet samt den arbetsform det kräver.

Gemensamt vid målsättning av projekt, för att projektet skall vara så framgångsrikt som möjligt, är att man i alla företagen sätter upp ett antal olika variabler, vilka anses ha stor vikt för framgång i projektet. Dessa variabler är något olika beroende på företag. I SonyEricsson sammanställs dessa variabler efter att beslutet har tagits om att projektet skall genomföras. Man tar utgångspunkt i fem variabler eller dimensioner och dessa är; investering, utvecklingstid, "meet market-window", kvalitet och kostnad. I Volvo Cars använder man sig av de tre huvudkategorierna tid, teknik och kostnad, vilket liknar Unilevers faktorer som benämns resources, time och scope. Gemensamt för alla företagen är att med utgångspunkt i dessa variabler sätts sedan, beroende på

projektets karaktär, mål upp i form av nyckeltal vilka kan vara både finansiella och icke-finansiella. Vanligast är att man här fokuserar främst på kostnad. Balans mellan tid, kostnad och kvalitet är också något man anser vara viktigt i alla de studerade företagen, dock menar alla att för att få bättre kvalitet är det svårare att också få en lägre kostnad. Vidare är det i alla fallen mycket ovanligt att en kund väljer att lägga ner ett påbörjat projekt. Ett annat vanligt fenomen vid resursbrist i form av personal är att man hyr in personal utifrån, detta istället för att förlänga projektets löptid eller istället för att leverera ett projekt med sämre kvalitet. Vad Volvo Cars till skillnad från SonyEricsson och Unilever lägger stor vikt vid är att projektmålen skall överensstämma med verksamhetens övergripande vision och strategi.

Vid uppföljning av projekt finns i alla företagen någon typ av rutin för detta, dock ser denna mycket olik ut. Det sker vanligen som ett formaliserat möte eller som en standardiserad dokumentation efter varje avslutat projekt. I SonyEricsson finns bra rutiner för detta, och efter varje avslutat projekt sker ett formaliserat möte som har till syfte att dokumentera den utförda processen, därefter gör projektledaren en utvärdering gällande uppstådda problem, tidsaspekter etc. Även i Unilever anser man uppföljningsrutinerna fungera på ett tillfredsställande sätt, detta eftersom man har lång erfarenhet av projekt och har lagt ner mycket arbete på system som på bästa sätt kan bevara kunskap och som sedan på ett lättillgängligt och effektivt sätt skall kunna tas fram. Däremot har man i Volvo vissa problem vad gäller projektuppföljning, detta eftersom man efter avslutade projekt har lite tid och motivation till detta och snabbt vill avancera till nästa projekt. Dock finns även i Volvo rutiner för att säkerställa ett formellt och dokumenterat avslut. Alla företagen ser det vara av största vikt att uppföljning sker eftersom man på så sätt tar lärdom av genomfört projekt, och att man då också jämför uppsatta mål med utfallet och behandlar de eventuella problem som uppstått. Vidare är man medveten om vikten av kunskapsbevarande som i sin tur ska leda till organisationens vidareutveckling. Dock är man också medveten om det arbete detta kräver.

Vad gäller kompetensutveckling återfinns likheter i form av att man på olika sätt, gör en utvärdering tillsammans med de anställda, där man behandlar ledarskap, kompetens, effektivitet etc. Detta sker antingen efter varje projekt eller på årsbasis med avsikt att sätta mål för fortsatt utveckling och lärande samt som en bas för bonus.

6.2 Förutsättningar för projektformen

För att projektformen skall vara aktuell som arbetsform finns det i teorin vissa krav som bör vara uppfyllda. Som tidigare nämnts i teorin, använder sig Cleland av en figur för att illustrera de faktorer som han anser ge störst incitament till projektstyrning. Nedan applicerar vi de faktorer som tas upp i denna figur, på fallstudien samt på referensstudien.

De första två kriterierna, "*Storleken på uppgiften*" samt "*Hur bekant uppgiften är*", får mindre relevans i connectBlue som är en renodlad projektorganisation, däremot kan dessa kriterier spela en avgörande roll för de företag som ingår i referensstudien. SonyEricsson kan jämföras med connectBlue då även denna organisation kan ses som en projektorganisation, dock väsentligt större än

connectBlue. I dagsläget utför connectBlue till större delen tjänster eller uppdrag till sina kunder vilka ofta kommer med mycket specifika uppdrag och vill således ha en skräddarsydd lösning på sitt problem. Detta innebär vanligtvis att större delen av de projekt som utförs skiljer sig åt. Fokus ligger dock på intern produktutveckling och detta är något som lämpar sig väl att genomföra i projektform. Första kriteriet kräver att det finns en normal verksamhet där arbete i projektform inte utförs samt att arbetet kräver mer resurser än vad som normalt används i organisationen. Det andra kriteriet innebär att projektformen inte bör användas för rutinuppgifter eller för arbeten som utförs frekvent. Dessa kriterier kan appliceras på de två företagen Volvo cars och Unilever inom referensstudien, vilka inte kan ses som renodlade projektorganisationer utan vilka använder sig av arbetsformen delvis efter dessa principer. Intervjun med Gunilla Leonardsson fokuserades kring Unilevers implementering av SAP i Europa, som är ett enormt stort projekt. Ser vi till det projektet så uppfylls de två första kriterierna, då detta inte kan ses som en rutinuppgift och eftersom arbetet kräver mer resurser än vad som kan anses normalt inom organisationen.

"Förändringstakten på marknaden" påverkar såväl företagen inom referensstudien som fallstudien då alla företag befinner sig i en mycket dynamisk omvärld. För att lyckas agera på en marknad som präglas av snabba teknologiförändringar och ständig produktutveckling krävs det att en organisation är flexibel och snabbt kan besvara marknadens krav. Således krävs ett styrsystem som kan nå upp till dessa krav. Vår uppfattning är att alla de företag som vi undersökt har god insikt vad gäller förändringstakten på marknaden och utnyttjar projektformen som styrform för att effektivt kunna bemöta kunder och försvara sig gentemot konkurrenter.

"Hur viktigt projektet är" är en annan aspekt som Cleland menar kan vara avgörande huruvida uppgiften skall lösas i projektform eller ej. Han menar vidare att detta måste kunna kopplas till en normal verksamhet och genom att lyfta fram vissa uppgifter i projektform skapas ett annat fokus på uppgiften. Vi delar delvis denna åsikt, men då vi ser till connectBlue och SonyEricsson som ses som projektorganisationer anser vi dock att det ej behöver kunna kopplas till en normal verksamhet. Projekten som utförs i dessa organisationer är väsentliga för företagens framtida lönsamhet då mycket av arbetet har som syfte att serva marknaden med nya produkter. Detta kan i sin tur kopplas till ytterligare en aspekt som Cleland nämner *"Organisationens rykte"* vilket givetvis är väsentligt för varje företag. Exempelvis kan det ställas höga krav på kostnads- och tidsramar samt andra specifika önskemål et cetera. Detta är parametrar som connectBlue har tagit fasta på, då framförallt tidsaspekten. En förklaring är att connectBlue är ett relativt litet företag vilket gör att ryktet spelar en mycket stor roll för framtida resultat och framförallt vad gäller uppbyggnad av en kundstock. Företaget satsar på att till varje pris tillmötesgå kunderna vilket innebär att de i vissa lägen kan vara tvungna och då måste vara beredda på att ta högre kostnader än planerat endast för att tillmötesgå kunden. Ser man till referensföretagen, så använder de sig av samma parametrar. Tid och kostnad spelar i många projekt en avgörande roll. Alla respektive företag tillverkar olika produkter där det till stor del handlar om att tillgodose marknaden med nya produkter. I vissa lägen kan detta vara av större betydelse än kostnaderna vilket innebär att kostnaderna kraftigt kan överstiga budgeterade siffror.

”Resursdelning” är en faktor som connectBlue dagligen måste ta hänsyn till, detta eftersom det är vanligt att många projekt löper parallellt. En grundläggande faktor är att man på ett smidigt och effektivt sätt skall kunna flytta resurser mellan projekt för att ha möjligheten att prioritera vissa projekt framför andra. connectBlue har valt att lösa resursfördelningsproblemet genom att prioritera uppdrag som leder till synergieffekter i form av det bidrar till utveckling av interna produkter samt att profilkunder som exempelvis BMW prioriteras även om detta är lönsamt i mindre utsträckning. Syftet med detta är att locka kunder med hjälp av ett redan välkänt etablerat varumärke. Företagen i referensstudien har säkerligen liknande problem men förmodligen inte i samma utsträckning med tanke på att dessa organisationer är betydligt större i förhållande till connectBlue. SonyEricsson har välutvecklade system för resursplanering och menar att linjeorganisationen fungerar som en distributör av kompetens och projekten som förbrukare. De menar vidare att resursbrist inte behöver innebära några större problem då de oftast har möjlighet att köpa tjänster utifrån för att lyckas genomföra projektet. I connectBlues fall ser vi detta som en möjlighet men med tanke på organisationens storlek samt att företaget är relativt nystartat kan det innebära problem att köpa tjänster utifrån. Problemen anser vi framförallt vara att företaget kan gå miste om kunskap som genereras inom projektet och som då istället endast kan tas tillvara av inhyrd arbetskraft. Ur ett kortsiktigt perspektiv skulle det kunna vara en lösning men från ett långsiktigt perspektiv anser vi det vara mer lönsamt att nyanställa. Detta bör endast göras om man har möjlighet att fastställa orderingången under en längre tid då kapaciteten är otillräcklig för att kunna utföra uppdragen.

”Homogenitet i organisationen” innebär att det bör råda relativt hög överensstämmelse mellan de olika enheterna inom en organisation, detta för att man enkelt skall kunna införskaffa den nödvändiga kompetensen för att lösa en aktuell uppgift. Som vi ser det är denna aspekt applicerbar på såväl fallstudien som referensföretagen. Projektarbete kräver ofta att olika enheter har ett nära samarbete, vilket i sin tur kräver en hög förståelse och kunskap enheterna emellan och detta kan vidare bidra till att binda dem samman. Homogenitet anser vi ej vara nödvändig inom en organisation för att lyckas med projektarbete dock kan det ses som en fördel. Vad vi anser vara av yttersta vikt är dock att organisationskulturen bör spegla projektformens betydelse och på så sätt skapa förståelse hos samtliga medarbetare inom organisationen.

6.3 Projektlivscykeln

Som tidigare nämnts använder sig alla referensföretagen såväl som fallföretaget av någon typ av projektlivscykel, vilka alla överensstämmer med teorin om ett projekts livscykel. Projektlivscykeln bygger i alla observerade fall på olika faser, i vilka projektet har olika egenskaper, då främst gällande arbetsuppgifter och fokus. I de olika faserna utförs vidare aktiviteter. De olika faserna eller beslutspunkterna har som syfte att styra, kontrollera och stämma av projektet, samt vidare att tillgodose möjligheter och i ett tidigt stadie upptäcka problem. Gemensamt för referensföretagen och fallföretaget samt i enlighet med teorin är att man i alla fall gör någon slags uppföljning vid varje fas, detta för att ser huruvida projektet löper i önskad riktning. Sammanfattningsvis är man också i alla de studerade företagen

väl medvetna om att för att projektlivscykeln på bästa sätt skall kunna tjäna sitt syfte bör alla anställda ha förståelse för projektet samt dess arbetsform.

Enligt teorin är projektlivscykeln och dess faser till för att styra projektet samt för att tillvarata möjligheter och lösa problem som uppstår, detta främst för att positiva resultat i enlighet med företagets övergripande strategi skall uppnås. Även referensföretagen och fallföretaget tycks ha liknande syn på projektlivscykeln syfte. Vad som framkommit är att eftersom alla referensföretag och fallföretaget använder sig av denna typ av modell samt att denna även återfinns i teorin så anser vi projektlivscykeln vara ett mycket bra verktyg för styrning av projekt samt att detta verktyg kan komma att underlätta mycket vid styrning av projekt, om det används på rätt sätt.

Konsultföretaget har tagit fram en projektlivscykel som kan anpassas till alla branscher och även för specifika företag. I livscykeln delas projektet in i olika faser som har för avsikt att kontrollera att projektet kommer att uppnå de uppsatta målen. Man ser de olika faserna som kontrollstationer för styrning av projektet. I SonyEricsson kontrolleras projekt i projektlivscykeln kring ett antal beslutspunkter, och en uppföljning sker vid varje punkt, detta för att se huruvida projektet uppfyller de krav som ställts upp. I Volvo Cars sätts med utgångspunkt i projektlivscykeln ett antal delmål upp, vilka kontrolleras för att det inte skall föreligga några brister eller förseningar under projektets gång.

Den livscykel som connectBlue använder sig av är relativt lik de andra företagens. connectBlues projektlivscykel är mycket flexibel och utformad uteslutande för att underlätta beslutsprocessen och för att kontinuerligt och på ett enkelt sätt kunna styra projektet. Vidare är den utformad för att passa för såväl små som större projekt. Styrkan med livscykeln anser de anställda vara att den är framtagen inom företaget av anställda. Projektarbetet utsätts under dess arbetsgång kontinuerligt för nya krav vilka skall tillgodoses och därför använder man sig också av olika faser i projektlivscykeln i connectBlue. Vidare sker nyckeltalsstyrning av de olika projekten med hjälp av de olika faserna. Projektlivscykeln utmärks av att man i denna inte strängt arbetar med budgeten i åtanke, utan istället läggs främsta nyckeltalsfokus på kunden och den leveranstid som utlovats. Dock är systemen gällande detta för grovt utformande vilket leder till att leveranstiden kan missberäknas. Detta skiljer connectBlue från referensföretagen på så sätt att dessa främst fokuserar på kostnad istället för leveranstid.

I Unilever är man istället extremt målfokuserad, något som tydligt framgår av de olika faserna. Dock kan de olika faserna se helt olika ut och projektlivscykeln som verktyg för styrning bör vara helt anpassad till den organisation som skall använda den. På så sätt har vi funnit skillnader och likheter i de olika projektlivscyklerna samt de olika faser som dessa innehåller. En annan skillnad är att i många fall är de olika faserna indelade i ett antal underfaser. Dock nämns både i teorin och i de studerade företagen att projektlivscykeln inte bör vara för detaljerad och innehålla för många faser då detta kan skapa förvirring och bidra till att de anställda upplever denna som komplicerad och kan därför inte direkt relatera till denna.

Vi har valt att analysera de olika faserna utifrån de fyra faser som behandlas i teorin, det vill säga konceptfas, planeringsfas, utförandefas samt avslutningsfas. Detta eftersom dessa faser på ett eller annat sätt återfinns både i Konsultföretaget, hos referensföretagen samt även i fallföretaget.

6.3.1 Konceptfas

Gemensamt för teorin och respektive företag är att i denna fas tas beslutet om idén skall genomföras som projekt eller inte. Denna fas karakteriseras av att den i alla studerade företag är den inledande fasen, vilken också har stor betydelse för projektets fortlöpande samt dess resursförbrukning.

I referensföretagen och fallföretaget benämns denna fas olika beroende på företagets verksamhetsområde. I denna fas utvecklas vidare uppkomna idéer och förändringsmöjligheten är också störst i projektets inledande del, då det finns större möjligheter att påverka projektet. I teorin menar man att det i denna fas är viktigt att sammanlänka projektet med organisationens övergripande strategi samt de mål som man strävar mot inom företaget. Det är också i de flesta fall i större utsträckning företagsledningen än projektmedarbetarna som involveras i denna fas.

I Konsultföretaget utvecklas och beskrivs uppkomna idéer samt de personer som utvecklat idéerna får feedback avseende dessa. Vidare förs en diskussion huruvida projektet är genomförbart eller ej och vilka effekter ett genomförande skulle kunna få. I SonyEricsson presenteras inledningsvis produktkonceptet och därefter ges en tydlig definition av projektet. I Volvo Cars däremot identifieras först ett antal kravställningsmål vilka måste vara uppfyllda för att ett projekt överhuvudtaget skall inledas. I Unilever kallas den inledande fasen för förberedelsefas vilken baseras på att projektet redan är definierat och projektgruppen färdigställd. Därefter görs en inledande analys där en diskussion förs kring olika lösningsalternativ och sedan klagörs alla mål för projektet och en detaljerad plan för projektet skall vara klar. connectBlues projektlivscykel skiljer sig från referensföretagens på så sätt att livscykeln inte direkt är förankrad till strategi och vision, detta kan leda till att projektets mål inte överensstämmer med företagets som helhet. I connectBlue tas beslutet i denna fas huruvida projektet skall genomföras eller ej, detta i förhållande till andra pågående projekt, då på med utgångspunkt i risk och i viss mån också prestige. Vidare använder man sig inom connectBlue i denna fas av en speciell kravspecifikation vilken är avsedd att specificera och i mesta mån uppfylla kundens behov. Vidare är det viktigt är att när connectBlue väljer att ingå ett kundprojekt så är en avgörande faktor att detta kan ge dem input till deras standardprodukter eller generera nya produkter som sedan kan säljas i framtiden.

Såväl som i teorin, referensföretagen och fallföretaget innefattar denna inledande fas definitionen av uppgiften, förslag på genomförande, effekter av ett eventuellt genomförande, samt att en målformulering genomförs. Denna inledande fas är också utformad beroende på vilken verksamhet man har att göra med. Som nämnts är det en skillnad på huruvida projektlivscykeln och dess olika faser är förankrade till vision och strategi, vilket också kommer att behandlas i planeringsfasen.

6.3.2 Planeringsfas

Gemensamt för denna fas i teori såväl som respektive företag är att projektet planeras, att arbetets kommande faser och de faktorer som dessa involverar identifieras samt att en uppskattning gällande de resurser som kommer att behövas nyttjas. Vidare ställs projektets mål upp vilka i sin tur bör överensstämma med de olika företagens övergripande strategi, dock beaktar inte alla företag detta. I denna fas fördelas också projektets ansvar och rätt personer bör tilldelas ansvaret för rätt situationer.

Konsultföretaget menar att man i denna fas bör förbereda själva projektets genomförande samt analysera risker i samband med ett eventuellt genomförande. SonyEricsson tar beslut i denna fas om projektet skall genomföras eller ej samt gör upp en bild av vad projektet kommer att generera när det är genomfört. Volvo Cars däremot fastställer ytterligare krav i denna fas och tar sedan beslut huruvida projektet skall fortskrida. I Unilever detaljeras uppgiften ytterligare, och man gör upp en specifik lösning för uppgiften. Vidare lägger man stor tyngd på att projektgruppen skall ha hög kompetens för den uppgift som skall lösas. Även i de andra studerade företagen har man klara ansvarsförhållanden, något som är viktigt för ett framgångsrikt projekt. connectBlue planerar i denna fas projektet samt dess upplägg och gör vidare uppskattningar gällande nödvändiga resurser för ett genomförande av projektet. Beslut tas också om hur parallella projekt skall löpa samt hur dessa vidare skall prioriteras i förhållande till det projekt som planeras.

Denna fas skiljer sig i de olika företagen på så sätt att planeringen genomförs på skilda sätt. Dock innefattar den ofta liknande delmoment såsom resursförbrukning, hur projektet skall genomföras etc.

6.3.3 Utförandefas

Utförandefasen karakteriseras av att det faktiska arbetet genomförs, utrustning och material inskaffas och denna fas skall i sin tur leda fram till en slutprodukt. Som tidigare nämnts är det mycket viktigt att styrning av projektet sker kontinuerligt, och därför bör man använda sig av ett styrverktyg som snabbt fångar upp signaler gällande projektarbetets gång gentemot slutmålet. Man bör också i denna fas snabbt kunna göra justeringar om man märker att medarbetarna tappar fokus mot slutmålet.

Konsultföretagets tycker att denna fas bör kännetecknas huvudsakligen av själva projektets arbete. Man lägger också tyngd på att projektet kommuniceras till såväl den externa kunden som de interna medarbetarna. SonyEricsson gör i denna fas själva investeringen, det vill säga inköp av material och detta i sin tur bidrar till en viss riskökning, därefter sker produktionen och fabrikstillverkning. Volvo Cars beställer i denna fas nödvändiga verktyg och därefter klargörs om full funktionalitet föreligger samt om produktionsprocessen kan påbörjas. I Unilevers utförandefas ligger fokus främst på testning och själva utförandet samt de aktiviteter som detta innefattar. När denna fas är genomförd skall uppgiften vara löst och klar för leverans. Avsikten med utförandefasen i connectBlue är att den skall leda fram till slutprodukten och denna fas kännetecknas av att uppgiftens

faktiska arbete påbörjas. connectBlue skiljer sig på så sätt att man även genomgår en testfas där själva produkten skall sluttestas för att se huruvida produkten eller projektet uppfyller kravspecifikationen och därmed även kundens krav.

6.3.4 Avslutningsfas

Den slutliga fasen anser många vara den viktigaste fasen då stort värde ligger i den kunskap och de erfarenheter som inhämtats och vunnits under projektets gång. Den slutliga fasen i projektlivscykeln behandlar alltså avslutning, uppföljning, dokumentation och lagring av erfarenheter. Det bör finnas välutvecklade system för att så enkelt och effektivt som möjligt kunna utbyta information, då både formell och informell, projekt emellan. Vidare bör uppföljning ske gällande kostnader, medarbetare, kunder och tidsåtgång. Dock har framkommit att det är här man i de flesta fall stöter på problem då främst gällande uppföljning och kunskapsbevarande.

Gemensamt för de studerade företagen är att alla har någon typ av krav på dokumentation och uppföljning, dock skiljer sig rutinerna avseende detta. Konsultföretaget menar att syftet med uppföljning är att man ska tillvarata kunskap från det genomförda projektet. Detta överensstämmer med de andra referensföretagens syn på avslutningsfasen. Dock är, som tidigare nämnts, rutinen för denna avslutande- och uppföljningsfas i många fall bristande. Med tanke på vikten av kunskapsbevarande som bas för framtida projekt är denna brist allvarlig. I SonyEricsson anser man sig ha mycket bra rutiner för detta, då främst eftersom organisationen är mogen och har lång erfarenhet av uppföljning och kunskapsbevarande i projekt. I Unilever finns också bra rutiner för avslut och uppföljning och man lägger största fokus vid att på ett effektivt sätt skapa lättillgänglig kunskap, detta bidrar till att höga krav ställs vid varje beslutspunkt eller fas gällande dokumentation. Då kunskap skall transfereras och lagras vid projektets avslut har man hos Volvo Cars vissa problem med denna fas eftersom motivationen är liten och tiden inte räcker till samt eftersom medarbetare snabbt blir involverade i nya projekt innan det förra avslutats helt. connectBlue genomgår en slutlig acceptans och release vilken består av, produkttest, certifiering och miljötester, detta för att säkerställa att alla kravspecifikationer skall vara verifierade och uppfyllda. Tidsplanen är den del som får störst fokus, vilket ofta resulterar i att kostnadsuppföljningen hamnar i skymundan. Vidare så återfinns ett versionshanteringsprogram i organisationen som syftar till att dokumentera projektet, dock så har man inte tagit fram någon standardiserad mall för användandet av detta program. Vi upplever connectBlues största brist vara just denna fas. Detta på grund av att man inte på ett bra sätt dokumenterar och tillvaratar kunskap och erfarenheter från det genomförda projektet. På detta sätt kan värdefull kunskap och erfarenheter gå förlorad om en medarbetare skulle lämna organisationen.

6.4 Kunskapsbevarande och kunskapsutveckling

Begreppen kunskapsbevarande och kunskapsutveckling är något diffusa, dock innebär inte detta att de har mindre betydelse, snarare tvärtom. Om vi ser till de studier som utförts så har det framkommit att alla företagen använder sig av någon form av kunskapsbevarande och kunskapsutveckling. Frågan som vi ställer oss är hur bra fallföretaget lyckats med detta samt om det finns lärdom som kan tas tillvara av referensföretagens tillvägagångssätt vad gäller denna aspekt. När vi ser till den teorilitteratur som stödjer vår studie, är det främst den del i teorin om BSC som diskuterar själva lärandeperspektivet. Där diskuteras vidden av värdesättande av företagets förmåga till tillväxt och utveckling genom kunskapsutveckling, vilket förhoppningsvis skall leda företaget till framtida utveckling och lönsamhet. Konsultföretaget bidrar med en del viktiga synpunkter och har en mycket tydlig syn på kunskapsbevarande och menar att detta är av stor betydelse för ett företags framgång.

Som tidigare nämnts i empirin, så har företagen i referensstudien en relativt klar bild över hur själva uppföljningen av ett avslutat projekt bör genomföras. Vanligtvis används standardiserade mallar för att dokumentera avslutat projekt för att kunskapen på bästa sätt skall bevaras för att man ej skall bli beroende av medarbetarna. I Volvo Cars så finner man denna avslutningsfas tämligen stressande då man vanligtvis redan påbörjat ett nytt projekt och vill gå vidare. Det finns inte tid att sitta ner och resonera kring vad som gått bra respektive dåligt, vad som kunnat göras annorlunda et cetera när projektet är avslutat. Denna bild som målas upp av Volvo Cars överensstämmer även med den bild som vi fått av Unilever och SonyEricsson. Orsaken till detta kan diskuteras men förmodligen är det en kombination av resurser, där tid och pengar är två faktorer. Vi anser problemet i denna situation vara att det finns risk att man ser till ett kortsiktigt perspektiv då man väljer att inte lägga ner extra resurser till att ta tillvara den kunskap som genererats vid varje projekt. Konsultföretaget menar här att det är av stor vikt att det finns en hög frekvens i rapporteringen under projektets gång samt en större tyngd vid slutrapporteringen för att en organisation skall kunna ta tillvara kunskapen som genererats. Vidare menar de att ett vanligt problem som de stött på är att många företag väljer att se projekt som solitärer inom organisationen. Detta resulterar i att möjligheten att bidra till helheten minskar vilket man långsiktigt inom en organisation inte har råd med. Ett projekt borde därmed inte ses som lönsamt om det inte gynnar företaget på lång sikt.

6.4.1 Tillvaratagande av humankapital

Sätter vi detta resonemang i relation till connectBlue så finns väl utarbetade mallar för hur företaget skall gå tillväga, bland annat genom projektmallen cBPM. Avslutningsfasen syftar till att allt skall dokumenteras så att man ska kunna dra lärdom av utfört projekt så att det vidare är möjligt att ta med sig denna kunskap i framtiden och nyttja vid kommande projekt. Mats Andersson menar dock att det trots projektmallen, som utförligt beskriver hur avslutningsfasen skall utföras, finns brister i denna fas. Fokus ligger alltid till stor del på tidsplanen då man främst önskar korta tidshorisonerna gentemot kunderna. Företaget har dock haft

problem och det blir ofta fel i kalkylerna vid bedömning av projekt. En anledning tro vi är att deras uppföljning inte prioriterats och det har inte funnits något system som fungerat på ett pedagogiskt sätt som medarbetarna lätt kunnat använda för detta. Problemet grundas till stor del på resursbrist då flera projekt ofta löper parallellt, prioriteras utvärdering av ett projekt lågt, då man som medarbetare förmodligen redan är upptagen med ett nytt projekt.

Som vi ser det så behövs en förändring i företagets attityd till avslutningsfasen. Känslan av att denna fas är minst lika viktig som övriga faser måste förmedlas ut i organisationen. I dagsläget använder medarbetarna ett versionshanteringsprogram där alla dokument från tidigare projekt dokumenterats men den främsta kunskapsöverföringen sker verbalt då organisationen är liten och informell. Detta resulterar i att medarbetarna får mycket stor betydelse för företaget vilket är en stor risk som organisationen tar då man vid en personalförlust även förlorar genererad kunskap. Konsultföretaget menar att det är väsentligt att man drar nytta av tidigare projekt genom att man använder historiskt dokumenterad kunskap för att maximalt nyttja resurser samt minska risken för att göra samma misstag två gånger vilket man ofta inte har råd med. Ser man till teorin om projektlivscykeln så skulle lagrad kunskap effektivisera konceptfasen betydligt. Detta skulle i sin tur innebära att projektet får en stabilare grund, vilket är en av förutsättningar för att lyckas med ett projekt. Vidare menar de att det kan vara essentiellt att använda frekvent rapportering och inte endast förlita sig på en stor slutrapport. Detta är något som connectBlue tidigare provat att använda men månadsrapporterna uppfattades som en belastning av medarbetarna. Detta är något som vi ser som en brist från ledningens sida, då man inte naturligt lyckats etablera dessa rutiner, vilket nu kan leda till att kunskap försvinner.

Med tanke på företagets storlek i dagsläget så skulle dagens *verbala system* kunna fungera men möjlighet till expansion finns, vilket resulterar i att man borde sträva efter att etablera en företagskultur där kunskapsgenerering premieras. Tålmod krävs, då förändring av företagskulturen inte är något som utförs på en dag utan långsamt måste växa fram och genomsyra hela organisationen. Konsultföretaget menar att det är viktigt att uppmuntra innovation och nya synsätt men framförallt även att låta medarbetarna misslyckas. Tidspressen som alltid är stor vid projekt har en tendens att få människor och organisationer att falla in i gamla mönster och utföra projekt på samma sätt som tidigare vilket kanske inte alla gånger resulterar i det bästa resultatet.

6.4.2 Uppföljning och Utveckling

Uppföljningsarbetet är en av de viktigaste faktorerna som ledningen bör beakta vid projekt och detta blir allt mer viktigt då erfarenheterna växer med tiden och även med organisationens storlek. För att lyckas krävs väl anpassade system som medarbetarna uppmanas att använda och som i sin tur också är lätta att hantera. I connectBlue finns utarbetade mallar hur avslut och uppföljning skall gå till väga men Mats Andersson menar att användandet av dessa avsevärt kan förbättras. Han menar vidare att utvärdering tidigare varit för tidskrävande, då detta gjorts för hand och således också fått låg prioritet. Vidare nämns även att fel har upptäckts i kalkyler som utformats efter en bedömning av tidigare projekt. Känslan av att

utvärdering av slutfört projekt endast medför extra pappersarbete måste försvinna och istället måste connectBlue försöka etablera avslutningsfasen som en del av projektet. Att man genomfört ett projekt på ett sätt innebär inte att nästa kan genomföras på liknande sätt men oavsett om projekt behandlar olika produkter/tjänster så finner man alltid generiska aspekter såsom metod eller relationsperspektiv som är relevanta vid alla projekt. Resonemanget som Konsultföretaget för kring projekt och problemet med att se det som solitärer får här en betydelse. Det är av stor vikt att man försöker se till helheten och ett mer långsiktigt perspektiv där alla projekt förmodligen påverkar företagets resultatutveckling om man kan ta tillvara all kunskap som skapas. Alla projekt i connectBlue dokumenteras, som tidigare nämnts, i ett versionshanteringsystem men det finns ingen mall för hur detta skall utföras. Att formalisera detta användande ser vi som en av lösningarna på connectBlues problem. Om det sedan är möjligt att nyttja detta via ett internt nätverk underlättar det för medarbetarna att snabbt kunna få access till tidigare projekt för att exempelvis jämföra konceptfasens upplägg med kommande projekt.

Medarbetarnas kompetensutveckling kan också kopplas till en organisations kunskapsbevarande. Kompetensutvecklingen sker på ett individuellt plan men bidrar i hög grad till organisationens kunskapsutveckling. Samtliga företag i referensstudien utvärderar sina anställda med hjälp av någon form av kompetensutvecklingssamtal. Det är stora organisationer och de personer som intervjuats anser denna process vara relativt standardiserad och formaliserad. I connectBlues fall finns en utvecklad kompetensutvecklingsmatris som fokuserar på områden som organisationen anser vara betydande för dess medarbetare och organisationens framgång. Om vi ser specifikt till projektformen och dess kunskapsutveckling hos företagets medarbetare så fastnar vi framförallt vid fem aspekter i kompetensutvecklingsmatrisen; projektansvar, projektledning, åtagande, helhetssyn och samarbetsförmåga. Dessa aspekter anser vi vara grundstenar vid projektgenomförande och det är mycket bra att varje medarbetare får feedback kring dessa aspekter vilket förhoppningsvis kan leda till bättre projektgenomföring inom organisationen. Risken som vi ser det är att modellen kan kännas för formaliserad och inte utnyttjas till den grad som är tänkt. Vi ser dock matrisen som något mycket positivt inom organisationen och kan vara ett steg i skapandet av en företagskultur där kunskapsbevarande är en del av organisationen. Det är också viktigt att använda mallen som ett hjälpmedel för de viktiga samtalen mellan medarbetare och chef och inte enbart som en kompetensvärdering

6.5 Målbaserad projektstyrning

En tydlig indikation som vi fått ifrån alla undersökta företag är att målfokusering är en oerhört viktig del av projektstyrningen. Framst kan denna fokusering kopplas till de *milstolpar* som kan identifieras hos företagen. I alla de tillämpade modellerna finns det någon form av referenspunkter där revidering och uppföljning sker under projektets livstid. Användningen av specialformulerade nyckeltal verkar också vara utbredd i de undersökta modellerna. I de specifika fallen har vi dock inte tillåtits ta del av exakt vilka nyckeltal som används, men det är klart att en hel del fokus läggs även på icke-finansiella nyckeltal.

I det undersökta Konsultföretaget framhävs begreppen effektmål och projektmål. Denna formulering anser vi på ett bra sätt beskriver hur de undersökta företagen gör ansatser till att koppla projekten till företagets övergripande mål och vision. Effektmålen kan som tidigare nämnts beskrivas som vilken typ av nytta detta projekt kan ge företaget i stort, medan projektmålen är på vilket sätt denna nytta skall uppnås under projektets livstid. För connectBlue kan man i detta avseende urskönja viss skillnad jämfört med de i referensstudien undersökta företagen. Projektprocessen är väl utarbetad, men kopplingen till varför projektet genomförs verkar inte ha samma tyngdpunkt som hos de andra företagen. Det kan därför anses vara av intresse för connectBlue att lägga större fokus vid en analys av hur projektet verkar för bolagets övergripande vision och på vilka punkter ett aktuellt projekt verkar för att uppnå denna.

6.5.1 Balanced Scorecard vid projekt

För att vidare koppla resonemanget till connectBlues övergripande strategi och vision anser vi att teorin om BSC ger ytterligare klarhet i huruvida målfokusering kan främja tänkandet angående en kontinuerlig koppling kring företagets övergripande mål. Vi anser att stora delar av befintlig teori om BSC mycket väl skulle kunna tillämpas på styrningen av projekt. Detta då teorin bygger på klara målformuleringar och en koppling till vision och strategi. Detta resonemang kan stärkas ytterligare genom en jämförelse med den styrmodell som används av Volvo Cars. Denna modell är uppbyggd som ett balanserat styrkort med specifika nyckeltal inom olika perspektiv, vilka alla kan kopplas till det finansiella resultatet samt till företagets övergripande vision och strategi. Skillnaden mot ett, enligt teorin definierat, BSC är dock att man kan skönja fler dimensioner i verktyget. Volvo väljer att koppla ovan nämnda nyckeltal till projektlivscykeln. För varje fas i projektet kan således olika nyckeltal inom varje perspektiv definieras som på bästa sätt speglar de processer som karakteriserar en viss fas i projektlivscykeln. Genom att använda verktyget på detta sätt lyckas Volvo få flexibilitet i sitt verktyg, vilket även fångar olika perspektiv som kan kopplas till alla de av Kaplan & Norton föreslagna perspektiven; finansiellt, kund, interna processer och innovation & lärande.

För connectBlues del anser vi att det finns många inslag från de av Balanced Scorecard-teorin föreslagna perspektiven som skulle kunna tillämpas på företaget. En direkt koppling som vi gör är att den kompetensutvecklingsmodell som företaget använder sig av till viss del påminner om det tänkande som vi anser skulle kunna vara ett steg i riktning mot ett verktyg med fler perspektiv och dimensioner. Modellen bygger i det här fallet på enskilda medarbetare och på grund av detta får modellen en särskild prägel. I denna modell kan vi definitivt urskilja det perspektiv som i teorin kallas innovation & lärande, vilket ter sig naturligt då det rör sig om en kompetensutvecklingsmodell. Men även interna processer och ett visst kundperspektiv skulle kunna urskönjas. Detta då kvalitet och kundnöjdhet i viss mån går hand i hand och i den aktuella branschen måste det tekniska kunnandet anses vara av stor vikt för båda dessa infallsvinklar. Diskussionen skulle därför kunna ledas in på att denna modell, fastän modifierad, skulle kunna fungera som komplement till projektlivscykeln och dess delmål för att uppnå ett verktyg som tar hänsyn till ytterligare dimensioner i den löpande styrningen av projekt. För att vara mer konkret skulle det då behövas mer exakta

mått som är av särskild relevans för varje fas i projektlivscykeln och dessa mått måste i högsta möjliga utsträckning vara av kvantitativ natur. Det finns naturligtvis stora begränsningar vad gäller att försöka kvantifiera mått som kundnöjdhet eller dylikt, vilket också måste speglas i den slutgiltiga modellen. De mått som inte är möjliga att kvantifiera anser vi dock inte bör åsidosättas utan de bör ges lika stort utrymme som de övriga, förutsatt att de påverkar slutresultatet i lika hög utsträckning.

6.5.2 Balansen mellan grundparametrarna

En jämförelse skulle också kunna göras med den modell som man arbetar utifrån i SonyEricsson. Denna modell har en liknande uppbyggnad som hos Volvo, men de perspektiv som nyckeltal utarbetas ifrån har mer finansiellt fokus. Hos SonyEricsson finns som tidigare nämnts fem dimensioner som företaget utgår ifrån vid identifiering av kritiska framgångsfaktorer och nyckeltal; utvecklingskostnad, kostnad sålda varor, tid, träffsäkerhet vad gäller att möta marknadens krav på produkten och kvalitet. De icke-finansiella inslagen i denna modell är också relativt utbredda och i stort kan även ovan nämnda dimensioner kopplas till Kaplan & Nortons fyra perspektiv.

Hos connectBlue utgör tid en oerhört viktig beståndsdel i företagets arbete med projekt. Fokus läggs uteslutande på att projektet skall möta de tidsramar som ställts upp vid projektstart. Utifrån teorin om *Balanced Scorecard* skulle man kunna säga att detta tidsfokus innebär en strikt fokusering mot endast ett utav fyra möjliga perspektiv. Det finns tendenser till att företaget inte lyckas se de samband som finns mellan olika kritiska faktorer för ett lyckat arbete. Som tidigare beskrivits finns det alltså klara samband mellan tid, kostnad och kvalitet. Detta resonemang kan mycket väl ses som en förenklad form av vad som presenteras av Kaplan & Norton angående *Balanced Scorecard*. Grundidén är som tidigare beskrivits en ansats till att se sambanden mellan olika infallsvinklar för att på så sätt verka för en bättre helhet. Genom att connectBlue lägger stort fokus på tidsfaktorn finns det risker förenade med att andra kritiska faktorer glöms bort. För att kunna koppla styrsystemet till företagets långsiktiga mål måste det anses mycket centralt att man i connectBlues fall t.ex. bör rikta större fokus mot kostnadsfaktorn. Det finns som tidigare beskrivits stora risker med att, på en snabbt växande marknad, lägga för stor vikt vid tidsaspekter för att känna att man har konkurrenskraft. I det långa loppet är det dock inte hållbart att inte koppla tidskraven långsiktiga faktorer. Indikationer på detta har vi också fått i våra intervjuer på connectBlue där vikten av att bibehålla goda och nära relationer med kunder och leverantörer har framhållits, samt vikten av att ha kvar nuvarande kompetens bland medarbetarna och stimulera dessa till personlig utveckling. Det verkar dock inte finnas tillräcklig fokus på dessa aspekter i projektstyrningen hos connectBlue idag. Trots att det finns en medvetenhet så lyckas man inte applicera denna i styrsystemet. I ett nytt system skulle ytterligare mått vad gäller dessa aspekter mycket väl kunna spela en central roll. Det finns som tidigare antytt klara samband mellan tidsfaktorn och t.ex. kommunikationsförmågan med kunder och dessa mått skulle således kunna vägas mot varandra för att nå större balans i strävan mot ett mer helhetsfokuserat synsätt. Den modell som skulle kunna tänkas ta form utifrån detta resonemang kan i många avseenden jämföras med det verktyg som idag används av Volvo Cars. Genom att skapa ett flerdimensionellt

verktyg som tar hänsyn till såväl projektets bestämda tid samt olika kritiska faktorer under projektets livstid borde connectBlue få en tydligare bild av hur projektet ligger till vid bestämda tidpunkter samtidigt som det får en klarare koppling till företagets övergripande strategi och vision.

6.5.3 Balanced Scorecard som komplement

Den typ av modell som tillämpas i alla de undersökta företagen bygger som sagt på en projektlivscykel och konceptet i sig förefaller vara en god infallsvinkel till problematiken kring projektstyrning. Det finns dock möjligheter att utveckla denna typ av modell som ovan förda diskussion antyder. Volvo Cars tycks vara den organisation som har gått längst vad gäller likheterna med Balanced Scorecard och deras modell verkar också vara den som vid en jämförelse med connectBlue kan ge störst mervärde. Det finns också stora skillnader i en organisation som Volvo i jämförelse med connectBlue vad gäller möjligheter till intern kommunikation och informella kommunikationsvägar. Detta faktum ställer naturligtvis högre krav på en styrmodell hos Volvo, men det behöver enligt oss inte nödvändigtvis innebära att samma typ av modell inte skulle kunna tillämpas i båda organisationerna. Så länge verktyget verkar för företaget som helhet och fångar de synergieffekter som tidigare diskuterats tycks det vara ett ypperligt sätt att styra projekt mot maximal lönsamhet och motivationsnivå för medarbetarna. I hög utsträckning innehåller connectBlues projektmodell cBPM alla de moment som enligt våra övriga studier anses centrala för styrning av projekt. Denna syn måste vi därför anse vara ett väl förankrat sätt att angripa styrning av ett projekt. De observationer vi har gjort måste dock grundas i att praktiskt arbete med projekt inte nödvändigtvis behöver innebära att den modell som skall tillämpas används på rätt sätt. Även om vår analys bygger mycket på att befintliga modeller i stor utsträckning skulle kunna utökas med ytterligare dimensioner, så finns det naturligtvis många fördelar att finna i t.ex. den modell som connectBlue i dagsläget använder sig av. För att uppnå en optimal styrning utifrån valt verktyg så krävs det ju dock att modellen tillämpas på ett sätt som optimerar nyttan från verktyget för det aktuella företaget. Detta innebär att såväl planering, utförande och uppföljning skall kunna göras på ett enkelt sätt med hjälp av lättillgänglig data. Detta tycks inte vara fallet hos connectBlue i dagsläget då problemområden kan identifieras på alla dessa nivåer.

Ovan förda resonemang bygger alltså i hög utsträckning på hur goda kommunikationsmöjligheterna är i företaget och att det ställs högre krav på ett styrverktyg i ett större företag än hos ett mindre. Hos connectBlue måste organisationsformen vid projektarbete kunna liknas med den matrisorganisation som tidigare beskrevs i teorin. Denna karakteriseras av korta beslutsvägar och tydliga ansvarsområden. Detta faktum gör att det ställs lägre krav på verktyget hos connectBlue eftersom möjligheten till flexibilitet är större och det finns goda informella kommunikationsmöjligheter. Vi vill dock inte med detta hävda att nyttan av ett mer skräddarsytt styrverktyg med tydligare mätetal på något sätt skulle vara av mindre intresse för connectBlue. Vi menar snarare att då det är oerhört viktigt att förmedla information även med ett system av den typ som Volvo Cars använder sig av, så kan det finnas fördelar med att arbeta efter en strikt matrisorganisation då företaget är av connectBlues storlek.

För att vidare koppla resonemanget angående Balanced Scorecard vill vi lägga ytterligare vikt vid målfokusering och mätning. Att dessa moment är tydliga ingredienser i alla de studerade modellerna kan anses vara klart, men specifikt för connectBlue är att detta inte verkar anammas på ett optimalt sätt i praktiken. Som vi tidigare diskuterat så anser vi det finnas möjligheter att på ett bättre sätt identifiera kritiska framgångsfaktorer som sedan kan översättas till konkreta mätetal. Vikten av att kunna mäta det som faktiskt är av kritisk betydelse för företagets framgång måste anses vara en av de viktigaste faktorerna i ett väl fungerande styrsystem. För att ytterligare belysa vikten av detta vill vi koppla resonemanget till det välkända mantrat "*what gets measured, gets done*". Dessa ord kan vi knyta till i princip all typ av styrning och ledning. För att personalen skall prestera optimalt kan det krävas att det finns någon form av uppföljning av prestationer. Detta är också en av grundstenarna i teorin om Balanced Scorecard, vilket vi tidigare antytt. Vidare krävs det ofta att denna uppföljning följs av någon form av belöning då uppställda mål faktiskt blivit uppfyllda. Detta resonemang mynnar således ut i en koppling till personalens motivationsnivå, vilket också är en central del i företagets innovation & utveckling.

7. Resultatdiskussion

I detta avslutande kapitel avser vi göra en återknytning till uppsatsens syfte samt spegla tankar och reflektioner kring den studie som utförts och dra vissa slutsatser med bakgrund till vad som tidigare skrivits i analysen. Avslutningsvis kommer även en modell att presenteras som vi skapat för projektet som arbetsform vilken knyter an till teorierna kring Balanced Scorecard.

7.1 Projektstyrning ur ett nytt perspektiv

Syftet med uppsatsen var att med utgångspunkt i teori och med stöd av en referensstudie, bestående av dels en stödande del till teorin där ett Konsultföretag bidrar med sina kunskaper kring projektstyrning samt en andra del bestående av en studie av projektstyrning hos tre välkända svenska företag, beskriva och analysera nuvarande projektstyrningsmetod i fallföretaget. Vi ämnade också diskutera förutsättningarna för användande av en flerdimensionell nyckeltalsmodell på projektnivå. Dessa förutsättningar har hittills endast diskuterats och kommer slutligen i detta kapitel att illustreras i form av en modell. Om vi ser till studiens upplägg och de undersökningar som utförts på de olika företagen så är vi förvånade över hur väl de olika företagens tillvägagångssätt och modeller vad gäller projekt som arbetsform stämmer överens med den teori som vi studerat. I såväl referensstudien som fallstudien används samma metoder och skillnaden i stort är att olika termer används. Detta innebär att grundförutsättningarna för samtliga företag inte skiljer sig åt. Vad vi reflekterat över är dock hur företagen valt använda de respektive modeller som finns för projektstyrning. Ser vi till de stora företagen i referensstudien kännetecknas dessa av att det mesta är inarbetat och relativt standardiserat vilket kan uppfattas som positivt samtidigt som det kan förhindra nya synvinklar på problem som uppstår. Den standardisering som finns i referensföretagen anser vi saknas i fallföretaget. En relativt enkel förklaring till detta är att företaget bildades år 2000, och möjligheterna att skapa en företagskultur med fokus kring projekt och rutinmässighet har ännu inte riktigt etablerats. Samtidigt bör en reflektion göras över skillnaden i storlek mellan fallföretaget och företagen i referensstudien. En standardisering kan anses vara mer nödvändig i projekt som består av ca 200 medarbetare än som i connectBlues fall där ett projekt vanligtvis består av ca 5-7 medarbetare. Vi anser dock det vara viktigt att redan i ett tidigt stadie försöka etablera detta tankesätt och vi tror vidare att företaget har alla förutsättningar då de befintliga modellerna relaterade till projektstyrning är väl utvecklade.

7.1.1 Vikten av projektuppföljning

En av de största bristerna som vi uppmärksammat under arbetets gång och som även diskuterats i analysen är slutfasen i projektlivscykeln som fokuserar på uppföljning och utvärdering av genomfört projekt. Fallföretaget och även ett utav företagen i referensstudien har problem i denna fas. Båda företagen hänvisar till utebliven motivation och bristande resurser för att prioritera dessa faser, detta eftersom medarbetarna vanligtvis redan är involverade i ett annat projekt och då är i den inledande fasen till detta nystartade projekt. Som ett resultat av bristande uppföljning har fallföretaget haft problem med kalkylering avseende ett antal projekt. Vi anser att det till stor del måste ligga i ledningens ansvar att även denna fas ses som minst lika viktig som de tidigare faser som genomförts i projektets livscykel. Det är företagsledningens ansvar att se till att resurser finns för att medarbetarna inte skall uppleva det som om tidspressen är större i denna fas jämfört med tidigare faser. Det är alltså mycket viktigt att ledningen sänder ut rätt signaler till sina anställda för att på så sätt kunna bygga en företagskultur som stödjer den arbetsform som utförs, vidare måste denna genomsyra hela organisationen. Vi instämmer i Konsultföretagets åsikter kring kontinuerlig uppföljning vilken vi även tror skulle bidra till en mer naturlig syn på den utvärderande slutfasen. Konsultföretaget nämnde även att problemet med att endast ha en utvärderingsfas är att människan lätt glömmer det som varit problematiskt under ett tidsförlopp och i slutändan endast ser det som varit positivt i projektet. Den kontinuerliga uppföljningen skulle således motverka detta fenomen och den avslutande fasen skulle kunna fungera mer som en sammanfattande utvärdering av projektet. För att detta system ska fungera anser vi att det måste vara användarvänligt och lättillgängligt. Vi föreslår att det bör finnas ett intranät som löpande stödjer projektarbetets gång och där medarbetarna frekvent rapporterar problem/lösningar som uppstår i de löpande projekten. Genom att använda detta arbetssätt kan samtliga medarbetare snabbt inhämta information relaterat till eget projekt eller använda tidigare genererad kunskap från tidigare projekt. Systemet bör enklast vara uppbyggt kring de olika faserna som projektet genomgår. En annan fördel med detta intranät-system är att det förmodligen kan komma att underlätta resursplanering för en organisation, detta samtidigt som det kan bidra till en effektivare individuell planering. Implementering av detta system och framförallt användandet av det, har ledningen ansvar för. Vidare måste ledningen göra personalen uppmärksam om vikten av att kunskap sparas och lagras, detta genom användandet av systemet som i sin tur kan leda till ökad effektivitet och lönsamhet. För att lyckas implementera denna process skulle någon form av belöningsystem kunna utformas för att visa medarbetarna vikten av nyttjandet av systemet.

7.1.2 Förslag till BSC i projekt

Vi anser de existerande projektstyrningsmodellerna i de undersökta företagen vara väl utvecklade men i vissa fall upplever vi att deras funktion är bristande. Teorin beskriver projektets tre huvudparametrar vara tid, kostnad och kvalitet. Detta är även de parametrar som de undersökta företagen valt att lägga stort fokus på. Vi har under uppsatsens gång beskrivit projektstyrningen i dels referensföretagen men framförallt i fallföretaget. Vi ämnar nu diskutera vilka möjligheter som kan

finnas att utveckla den befintliga projektmodell som fallföretaget använder sig av med ytterligare dimensioner. I analysen inleddes en diskussion kring att skapa en modell, vars avsikt vara att fungera som komplement till projektlivscykeln och dess delmål. Detta för att uppnå ett verktyg som tar hänsyn till ytterligare dimensioner i den löpande styrningen av projekt. Vi tar här utgångspunkt i teorin kring Balanced Scorecard som utvecklats av Kaplan & Norton. Anledningen till detta är att vi önskar skapa en starkare koppling till en organisations affärsplan och genom att ta hänsyn till olika perspektiv försöker få en koppling till företagets långsiktiga vision och strategi. Vi beskrev kort under analysen Volvos modell som grundar sig på en tredimensionell figur, vilken vi anser vara av betydelse då man på ett logiskt sätt kan knyta an huvudparametrarna till projektets; tid, kostnad och kvalitet. Vi har i nedanstående modell som grundar sig i connectBlues kompetensutvecklingsmatris använt oss av fyra väl kända perspektiv som vi tillsammans med huvudparametrarna för projekt skapar en grundmodell utifrån. Därefter får hänsyn tas till varje projekts målsättning och utifrån detta kan de kritiska framgångsfaktorena identifieras. Därpå skall nyckeltal som speglar dessa faktorer bestämmas.

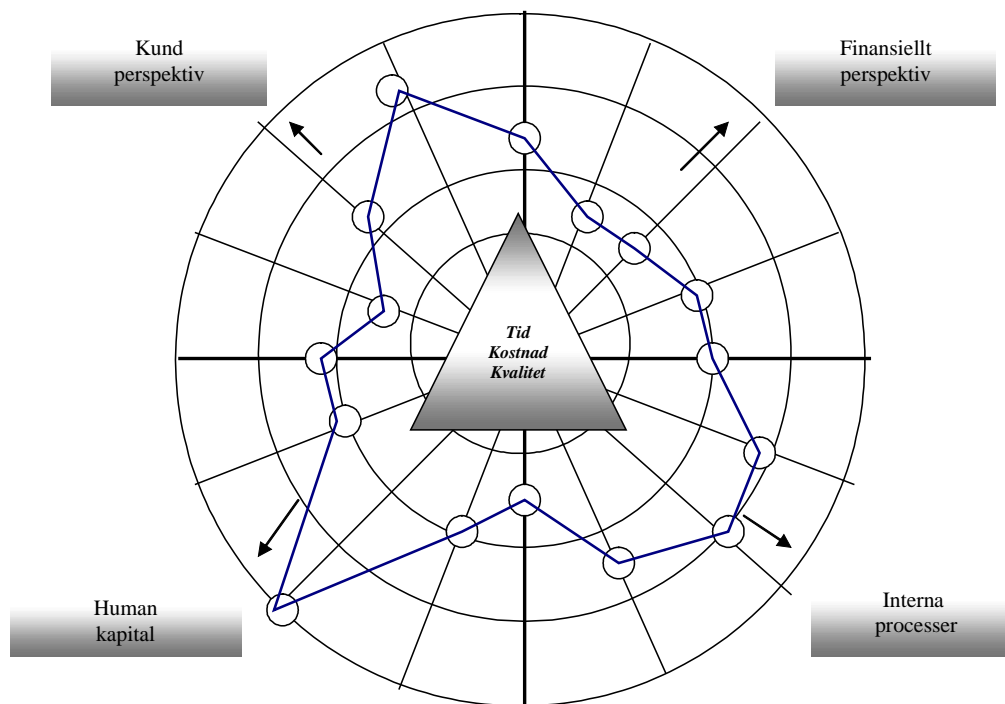


Fig. 7.1 Balanced Scorecard i projekt

Ett fåtal nyckeltal skall sedan utformas under varje perspektiv, och dessa bör spegla kritiska faktorer som ska uppnås under varje fas i projektlivscykeln. Dessa nyckeltal skall, beroende på respektive projekts utseende, kunna modifieras. Den av punkter sammanlänkade linjen i modellen mäter hur väl varje nyckeltal har uppnåtts. Desto längre ut mot kanterna punkterna befinner sig ju bättre har målsättningen uppnåtts. Pilarna i modellen skall symbolisera var man bör befinna sig inom varje perspektiv för att man skall kunna gå vidare till nästa fas. Syftet med modellen är dels att den på ett enkelt sätt skall kommunicera ut projektets

kritiska framgångsfaktorer samt dels att den ska illustrera kopplingen mellan de fyra perspektiven till företagets vision och strategi. Detta innebär att enkelhet i språk och begrepp kommer att resultera i att det blir lättare att lyckas med att förbättra kommunikationen så att modellen slutligen kan genomsyra företaget. Vi anser det vara av stor vikt att nyckeltalen som skall ingå i varje perspektiv gemensamt tas fram i den inledande fasen av projektet av projektledningen. Detta för att skapa relevans samt att de personer med kunskap om projektet har förmågan att lägga tyngd vid det som är väsentligt.

7.1.3 BSC i projekt hos connectBlue

För connectBlues del kan ett antal faktorer utskönjas, vilka skulle kunna leda till specifika nyckeltal i modellen. Över hela projektets livstid kan man tänka sig kostnadsmätningar i form av antal nedlagda timmar och passande räntabilitetsmått som fångar projektets natur. Då projekt oftast innebär förbestämda intäkter blir det naturligt att kostnaderna blir det som fokuseras mest på. Beroende på var i livscykeln man befinner sig kan man också identifiera olika specifika nyckeltal. I den inledande fasen blir det som tidigare sagt oerhört viktigt att man har en klar uppfattning vad gäller kostnadskalkylen, medan det under de avslutande faserna kan anses viktigare med direkt uppföljning avseende t.ex. kundnöjdhet och den interna samarbetsförmågan. Löpande måste också naturligtvis, som vi tidigare pekat på, tidsaspekten fokuseras på. Noggrann mätning av varje medarbetares position tidsmässigt i förhållande till projektplanen och i och med detta också fånga och ta tillvara eventuella fria resurser måste anses vara en av nyckelfaktorerna för connectBlues del. Ovan förda diskussion skulle kunna beskrivas med ett fåtal nyckeltal fördelade över de fyra perspektiven som eventuellt skulle kunna passa på de flesta av företagets projekt. Dessa skulle alltså kunna tänkas vara;

Finansiellt perspektiv: Antal nedlagda timmar, Projektets lönsamhet

Kundperspektiv: Kundnöjdhet, Mängd direkt kundkontakt

Interna processer: Projektledtider, Informationsflöde

Humankapital: Samarbetsförmåga, Kompetensuppföljning

Generellt sett skulle naturligtvis applicerbarheten kunna diskuteras i denna typ av modell just av den anledningen att den består av flera dimensioner. Det kan på grund av detta uppstå problem vad gäller översiktbarheten i projektet. I den mer teoretiskt grundade modellen där projektet endast följer projektlivscykeln och uppsatta delmål under varje fas, i denna blir det enklare att överblicka projektet som en helhet. Om man istället, som i den av oss föreslagna modellen, använder sig av ett separat verktyg, i form av ett styrkort, under varje fas i livscykeln åsidosätts naturligtvis denna möjlighet till överblick. Vi menar dock att hinder att detta slag enkelt kan överkommas med hjälp av väl utvecklade IT-system. Generellt sett skulle man nog kunna säga att styrsystem över lag måste präglas av enkelhet för att kunna anses uppfylla något som helst syfte. Detta tänkande präglar också mycket av teorin kring Balanced Scorecard och i viss mån också

projektstyrningsteorin. Som exempel har ofta angetts kontrollpanelen på ett flygplan, där indikatorer snabbt skall ange om man är på fel kurs. Liknande exempel är röd, respektive grön lampa som beskriver huruvida arbetet kan gå vidare till nästa fas eller om ytterligare justeringar krävs innan det kan fortlöpa. Utifrån denna diskussion menar vi alltså att det krävs system som kan sammankoppla de olika dimensionerna i vår föreslagna modell och som på ett enkelt sätt kan ge medarbetarna indikationer på om arbetet kan gå in i nästa fas. Mer konkret skulle detta alltså innebära att projektmedarbetaren under arbetets gång på ett enkelt sätt skall kunna se vilka nyckeltal, eller vilka kritiska framgångsfaktorer, som har identifierats under aktuell fas i projektlivscykeln och sedan lägga upp arbetet efter detta. Samtidigt måste man naturligtvis också kunna se vad som är kritiskt i det fortsatta arbetet och vad som kommer att krävas för arbete på senare faser i projektet.

Modellen som vi skapat med hjälp av teorin kring Balanced Scorecard och den kompetensutvecklingsmatris som redan används av connectBlue anser vi generellt vara användbar vid projektstyrning. Som vi ser det syftar den till att vara ett stöd för projektledningen samt vara ett medel för förbättrad kommunikation inom projektet, detta genom att på ett enkelt sätt illustrera en helhetsbild. För att denna modell skall kunna fungera ser vi det inte som ett krav att hela organisationen skall styras av ett styrkort utan mer som ett stöd vid projektstyrning. Som komplement på individnivå anser vi fallföretagets kompetensutvecklingsmatris vara ett mycket bra stöd där även den individuella projektspekten beaktas.

7.2 Modellens applikationsområden

Som vi uttryckte ovan menar vi att den föreslagna modellen främst bli relevant vid enskilda projekt. Vi anser att det innefattar ett antal komplikationer med att försöka aggregera nyckeltal från enskilda projekt till ett centralt styrkort. Detta främst på grund av att olika projekt kommer att ha olika kritiska framgångsfaktorer och således också olika nyckeltal. Detta faktum innebär dock inte att viss aggregering kan göras för projektverksamheten. Grupper av projekt eller alla projekt inom organisationen skulle beroende på företagets verksamhet kunna ha ett antal centrala nyckeltal som används oavsett typ av projekt. Dessa skulle då kunna aggregeras till ett mer centralt styrkort som indikerar hur väl projektverksamheten går ur ett vidare perspektiv.

För connectBlue, som i sammanhanget är en liten organisation innebär detta sätt att tänka både för- och nackdelar vad gäller projektstyrningen utifrån vår föreslagna modell. Fördelen med att vara en liten organisation kan identifieras som att det är mycket enklare att få en övergripande blick av alla nuvarande projekt och på så sätt identifiera problemområden. Då organisationen är liten finns möjligheten att granska varje projekt separat på central nivå, och således skulle kanske diskussionen om ett centralt styrkort för projektverksamheten kunna anses överflödig. Problematiken med att aggregera nyckeltal blir därför mindre och större fokus skulle kunna läggas på att fokusera på att de kritiska framgångsfaktorerna identifieras för varje enskilt projekt. I de större organisationerna som vi undersökt är projekten naturligtvis mångfald fler till antalet än hos connectBlue vilket innebär att uppgiften med att överblicka samtliga projekt ter sig oändligt mycket svårare. Samtidigt blir naturligtvis

möjligheten att upprätta ett centralt styrkort med vissa gemensamma nyckeltal mer relevant.

Mycket av poängen med att använda sig av ett balanserat styrkort skulle kunna relateras till att verktyget är applicerbart på många olika nivåer inom företaget. Detta kan, som ovan nämnts, innebära problem då styrkortet tillämpas så som vi föreslår. Vi menar dock att mycket av den problematik som innefattar att styrsystemet inte kan aggregeras från individnivå till central styrning till viss del är omotiverad. Vi menar att connectBlue, med sin nuvarande modell visar vissa indikationer på en alternativ lösning. Den kompetensutvecklingsmatris som företaget använder sig av för uppföljning och styrning på individnivå behöver enligt oss inte nödvändigtvis kunna härledas fullt ut ända upp till det övergripande styrsystemet i organisationen. Så länge varje enskild styrmodell uppfyller sitt syfte och det finns klara direktiv för vad det är som fokuseras på, och vad som premieras, så finns det ingen enskilt intresse i att systemen kan härledas och kopplas till varandra.

7.3 Reflektioner kring uppsatsarbetet

Den lärdom som vi har tagit till oss från arbetet med denna uppsats bygger till stor del på insikten i hur man praktiskt arbetar i projektform ute på företagen. Inledningsvis hade vi en hel del förutfattade meningar angående hur väl projektstyrningsteorin i verkligheten stämde överens med hur arbetet faktiskt fortlöpte ute på företagen. Den mest intressanta observationen vi gjort angående detta är att teorin överensstämmer i mycket hög grad med vilka styrmodeller som faktiskt används av de undersökta företagen. Detta gjorde att vi kunde få direkt insikt i de problem som det faktiska arbetet innebär och koppla dessa direkt till befintlig teori. Exempel på detta är vikten av att utföra uppföljning av varje projekt för att kunna lagra värdefull kunskap. Vikten av detta ter sig för de flesta naturlig, men samtidigt finns naturligtvis en förståelse för att det också ligger motivationsproblem bakom detta arbete. Det finns naturligt ett behov för medarbetarna att se framåt, och detta blir därför ett problem i styrsystemet oavsett hur detta ser ut. Denna koppling mellan teori och praktik har varit oerhört värdefull för oss och har gett oss en klarare bild än den som enbart teoretiska studier kan erbjuda.

7.4 Förslag till framtida forskning

Då vårt undersökta ämne är relativt outforskat finns det naturligtvis oändligt med möjligheter för vidare studier. Vi har i denna uppsats endast skrapat på ytan vad gäller möjligheterna att styra projekt med hjälp av större målfokus och modeller innehållande fler dimensioner. Detta tankesätt har mycket stora likheter med de idéer som framställts av Kaplan & Norton i deras teori om Balanced Scorecard, vilket vi också har försökt ta vara på i denna uppsats. Ytterligare forskning angående att applicera denna teori specifikt på projektnivå skulle kunna tänkas vara av stort intresse. Fallstudier där teorin appliceras i praktiken och utvärderingar av detta skulle kunna prövas mot de teorier vi lagt fram i denna uppsats. Vidare studier i hur utvecklingen av

projektstyrning kan se ut i stort skulle kunna vara ett annat ämne av intresse. Vi menar att det finns stora möjligheter att utveckla befintlig teori med nytänkande och nya angreppssätt. Även kopplingen mellan projektarbete och företagets övergripande strategi och vision skulle vara ett ämne som ännu inte har studerats i särskilt hög utsträckning. Det kan mycket väl finnas alternativa möjligheter att angripa denna problematik än vår föreslagna modell, där styrkortsteori spelat en stor roll. Som synes finns det stora möjligheter att utveckla detta ämne och nå större förståelse i den problematik vi i denna uppsats identifierat.

8. Källförteckning

8.1 Publicerade källor

Andersen, E.S., Grude, K.V., & Haug, T (1994) ”Målinriktad projektstyrning” Studentlitteratur

Anthony, R, Govindarajan, V, (2001) “*Management control systems*” McGraw-Hill

Arwidi, O, Samuelsson, L.A (1993) “*The development of budgetary control in Sweden – a research note*” Management accounting research 4/2 Juni 1993

Ax, C (2001) ”*Den nya ekonomistyrningen*” Liber Ekonomi

Chada, S (1981) ”*Technology transfer project management*” Doktorsavhandling, Industriell ekonomi & organisation, KTH Stockholm

Christensen, S., Kreiner, K (1997) ”*Projektledning – Att leda och lära i en ofullkomlig värld*” Academia Adacta

Cleland, D.I (1999) “*Project Management – Strategic design and implementation*” McGraw-Hill

Engwall, M (1995) ”*Jakten på det effektiva projektet*” Nerenius & Santèrus Förlag

Graham, R.J., Englund, R.L (1995) “*Creating an environment for successful projects – The quest to manage project management*” Jossey-Bass

Halvorsen, K (1992) ”*Samhällsvetenskaplig metod*” Studentlitteratur

Holme, I.M, Solvang, B.K (1997) ”*Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*” Studentlitteratur

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

Johansson, C (1998/1999) ”*Budgetering i omvandling- avveckling eller utveckling?*” Okonomi & Informatik, nr 5 1998/99

Johnson, H.T, Kaplan R, S (1987) “*Relevance Lost – The rise and fall of management accounting*” Harvard Business School Press

Kaplan, R & Norton, D, (2000) “*Having trouble with your strategy? Then map it*” Harvard business review, Sept. 2000

Lindvall, J (2001) ”*Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*” Studentlitteratur

- Lundahl, U, Skärvad, P.H (1999) ”*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*” Studentlitteratur
- Macheridis, N (2005) ”*Ekonomiska perspektiv på projekt*” Studentlitteratur
- Macheridis, N (2001) ”*Projektaspekter – Kunskapsområden för ledning och styrning av projekt*” Studentlitteratur
- Merriam, S.B (1994) ”*Fallstudien som forskningsmetod*” Studentlitteratur
- Niven, P.R (2002) ”*Balanced Scorecard – Step-By-Step – Maximizing performance and maintaining results*” John Wiley & Sons
- Olve, N.G. Petri, C.J. Roy, J. Roy, S (2003) ”*Framgångsrikt styrkortsarbete*” Liber AB
- Olve, N.G, Roy, J. Wetter, M (1999) ”*Balanced Scorecard i svensk praktik*” Liber AB
- Payne, J.H., Turner, J.R (1999) ”*Company-Wide Project Management – The planning and control of programmes of projects of different type*” International Journal of Project Management, vol.17 nr1
- Sandholm, L (2001) ”*Kvalitetsstyrning med total kvalitet – Verksamhetsutveckling med fokus på total kvalitet*” Studentlitteratur
- Wallander, J (1999) ”*Budgeting – an unnecessary evil*” Scandinavian Journal of management Vol. 15
- Wiedersheim-Paul, F, Eriksson, L.T (1991) ”*Att utreda, forska och rapportera*” Liber Ekonomi
- Ögård, L, Gallstad, I (1999) ”*Total inre effektivitet – Hur projektarbete leder till ökad snabbhet, flexibilitet och effektivitet*” Konsultförlaget

8.2 Elektroniska källor

www.connectblue.se 2004-12-11

www.sonyericsson.se 2004-11-23

www.unilever.se 2004-12-17

www.volvocars.se 2004-11-23

8.3 Företagsinterna källor

Andersson, M, (2000) *connectBlue Project Management*, cBPM, connectBlue

Andersson, M, (2000) *Development process*, connectBlue

Andersson, M, (2002) *Kompetensutvecklingsmatris*, connectBlue

Syften med drivlinegrindar VCC Powertrain

8.4 Intervjuer

Andersson, Mats. CTO, connectBlue. Personlig intervju, Malmö 2004-11-15

Andersson, Mats. CTO, connectBlue. E-mail intervju, 2004-12-10

Leonardsson, Gunilla. Projektledare, Unilever. Personlig intervju, Helsingborg 2004-12-17

Nilsson, Per. Projektledare, connectBlue. Personlig intervju, Malmö 2004-12-08

Rosqvist, Håkan. Head of Business Control, SonyEricsson. Personlig intervju, Lund 2004-12-02

Senior consultant. Konsultföretaget. Personlig intervju, 2004-12-09

Sturén, Mikael. Volvo Cars Corporation. Telefon- & E-mail intervju 2004-11-26

Bengtsson, Claes. Product Manager, Volvo Cars Corporation. Telefon intervju 2004-12-15

Bilaga 1

Intervjuunderlag för intervju med CTO, connectBlue

- *Företagspresentation;* Allmänt om företaget

- *Beskriv projektcykeln*
 - Vad görs?
 - Antal personer?
 - Ansvar? Hur styrs projekt rent personalmässigt, Ledare/chefer?
 - Tidsplan?

- *Affärsplan*
 - Strategi, vision; Koppling till projekt?

- *Projektplanering*
 - Standard vs. Flexibilitet?

- *Målsättningar med projekt*
 - Mätningar?
 - Nyckeltal?
 - Budget?
 - Arbetstid?
 - Personalutveckling?
 - Effektivitet?
 - Kundnöjdhet?
 - Finns andra typer av mål?

- *Operativ styrning*
 - Interna processer?
 - Kontinuerlig kontroll?

- *Projektbaserad organisation?*
 - Anser du den modell som används idag vara passande för alla typer av projekt inom er organisation?

- *Vilka är motiven till att använda projekt som arbetsform?*

- *Sker det någon uppföljning vad gäller färdiga projekt?*

- *Vad anser du vara styrkorna respektive svagheter i den modell ni använder idag?*

- *Förslag till förbättringar?*

Bilaga 2

Intervjuunderlag för intervju med projektledare, connectBlue

- *Allmän presentation av de projekt som ni i dag arbetar med*
- *Beskriv projektet*
 - Tidsplan?
 - Omfattning etc.
- *Hur ser processen ut för planeringen av ett projekt?*
 - Hur grundas beslut om ett projekt skall inledas?
 - Vilka faktorer beaktas (Exempelvis tekniska-, resurser-, utveckling-, ekonomiska aspekter)?
- *Vad finns det för målsättningar med projektet?*
 - Fokus (Tid, produkt, personalutveckling, effektivitet, kundnöjdhet)?
 - Andra typer av mål?
- *Hur ser ansvarsförhållandena mellan projektmedarbetare ut?*
- *Hur kommuniceras dessa mål ut till dem som är involverade i projektet?*
- *Hur kommer projektet att följas upp och hur används sedan eventuell feedback?*
- *Idag använder ni en mall för projektplanering, vad anser du vara styrkorna respektive svagheter i den modell ni använder idag?*
- *Anser du denna modell vara passande för alla typer av projekt inom er organisation?*
- *Vilka motiv tror du att connectBlue har till användandet av projekt som arbetsform?*
- *Förslag till förbättring?*
 - Vad anser du vara det största problemet idag?

Bilaga 3

Intervjumall för del 1 referensstudien, Konsultföretaget

- Allmän presentation av företaget och dess syn på projekt som arbetsform
- *Utgår ni från samma standardiserade modell vid varje uppdrag eller är det alltid skräddarsydda modeller som utvecklas?*
 - En typisk modell för projektstyrning?
 - Fokusområden?
- *Hur ser processen ut för planeringen av ett projekt?*
 - Hur grundas beslut om ett projekt skall inledas?
 - Fungerar ni även som rådgivare i denna process?
 - Används den ovan nämnda styrmodellen även här eller används den bara efter att projektet inletts?
- *Vad anser du vara styrkorna resp. svagheterna med den modell ni använder?*
- *Vad är Ert mål med respektive uppdrag?*
- *Hur många konsulter jobbar i regel med samma uppdrag?*
 - Tidsaspekten på varje uppdrag?
- *Implementering, rådgivning, uppföljning är det något som ni bidrar med?*
- *Projektmodellen som tas fram, finns det en stark förankring till styrningen på högre nivå i organisationen?*
 - Finns det en koppling till bolagets vision och strategi i modellen?
- *Hur ser ansvarsförhållandena ut i det använda styrverktyget av projekt?*
- *Arbetar ni integrerat med era kunder?*
- *I vilken utsträckning används icke-finansiella mått i modellen?*
- *Vad anser ni om uppföljning av enskilda projekt?*
 - På vilket sätt underlättar styrverktyget i detta uppföljningsarbete?
- *Vad är er syn på balanserat styrkort, eller någon typ av nyckeltalsbaserad modell för projektstyrning?*
 - Är detta något som skulle kunna användas redan på projektnivå?
 - Styrkor vs Svagheter?
 - Var skulle dessa nyckeltal då fastställas för varje enskilt projekt? På operationell nivå, högre upp i organisationen eller utav er som konsulter?

Bilaga 4

Intervjumall för projektstyrning i del 2 referensstudien, de tre företagen

- Allmän presentation av företaget och dess syn på projekt som arbetsform

- *Hur ser processen ut för planeringen av ett projekt?*
 - Hur grundas beslut om ett projekt skall inledas?
 - Används den ovan nämnda styrmodellen även här eller används den bara efter att projektet inletts?

- *Flexibilitet vs. Standardisering?*
 - Anser du att verktygets styrka är att det är standardiserat eller att det är flexibelt, dvs. går att anpassa specifikt för varje enskilt projekt?

- *Ansvarsförhållanden?*
 - Hur ser dessa ut mellan projektmedarbetarna, skiljer det sig från projekt till projekt?

- *Styrkor vs Svagheter?*

- *Finns det en koppling mellan projektmodell och budget/prognoser?*

- *Är verktyget förankrat till styrningen på högre nivåer i organisationen?*
 - Finns det en koppling till bolagets vision och strategi i modellen?

- *Var fastställs mål och nyckeltal för varje enskilt projekt?*
 - På operationell nivå eller högre upp i organisationen?
 - Används icke-finansiella mått i modellen?

- *Uppföljning?*
 - Hur ser uppföljningen ut av varje enskilt projekt och på vilket sätt underlättar styrverktyget i detta uppföljningsarbete?