

Ett ramverk för portföljhantering

- En fallstudie på Alfa Laval

Jacob Gustafsson

Per Nilsson

Robin Thiberg

Copyright©

Gustafsson, Jacob; Nilsson, Per; Thiberg, Robin

Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan, Lunds Universitet
Box 7080,
S22007
Lund

Institutionen för Teknisk Logistik
Lunds Tekniska Högskola, Lunds Universitet
Box 118
SE22100
Lund

Examensarbeten i Technology Management - Nr 263/2014
ISSN 1651-0100
ISRN LUTVDG/TVTM--14/5263--/SE

Gustafsson, Nilsson, Thiberg
Lund 2014
Typsnitt Calibri 11 p

Sammanfattning

- Titel:** Ett ramverk för portföljhantering
- En fallstudie på Alfa Laval
- Författare:** Jacob Gustafsson
Per Nilsson
Robin Thiberg
- Handledare:** Stein Kleppestø, universitetslektor. Företagsekonomiska Institutionen, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet

Dag Näslund, universitetslektor. Avdelningen för Teknisk Logistik, Lunds Tekniska Högskola, Lunds Universitet.

Hans Karlsson-Höiden, doktor. Project Office Manager, PC CHE, Alfa Laval
- Problemställning:** I dagens ökande konkurrenssituation behöver företag erbjuda produkter som marknaden efterfrågar och som samtidigt tar till vara på företagets interna kapabiliteter och resurser. Detta har lett till att det blir allt mer aktuellt för företag att skapa arbetssätt och metoder för hur och vad företaget ska erbjuda för produkter till sina kunder idag och i framtiden, vilket är essentiella byggstenar i området portföljhantering. Området innefattar bland annat komplext beslutsfattande, strategisk koppling, organisering, prioriteringar och utvärdering. Portföljhantering karaktäriseras av osäkerhet och föränderlig information, multipla mål, strategiska överväganden och beroenden mellan produkter, beslutsfattare och platser.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att skapa ett ramverk som företag kan använda för att förbättra sin portföljhantering.
- Metod:** Studiens metod grundar sig i en abduktiv ansats. Ett teoretiskt ramverk har skapats utifrån befintlig teori och samtal med anställda på Alfa Laval. Empirin från fallföretaget har både varit av kvalitativ och kvantitativ karaktär som tillsammans med det teoretiska ramverket analyserats för att svara på studiens syfte.
- Slutsatser:** Sex områden och deras samberoenden som är viktiga för portföljhantering har identifierats. Dessa områden har

Ett ramverk för portföljhantering

resultat i ett ramverk som beskriver områdena och sambandet mellan dem. Dessa områden är övergripande portföljstrategi, portföljstrategier för respektive affärsenhet, datainsamling, prioriteringar, genomförande av projekt samt utvärdering och agerande. Sammanfattningsvis behövs det övergripande processer och strategier för att arbetet ska kunna bli enhetligt genom hela organisationen.

Nyckelord: Portföljhantering, strategi, process, produktportfölj, beslut, datainsamling

Summary

Title:	A framework for portfolio management - A case study on Alfa Laval
Authors:	Jacob Gustafsson Per Nilsson Robin Thiberg
Tutors:	Stein Kleppstø, assistant professor. Department of Business-Administration, School of Economics and Management, Lund University Dag Näslund, associate professor. Department of Engineering Logistics, Faculty of Engineering, Lund University. Hans Karlsson-Höiden, PhD. Project Office Manager, PC CHE, Alfa Laval
Background:	In today's competitive environment, it is essential for companies to be able to supply products demanded by the market, while also exploiting the company's internal capabilities and resources. Therefore, it has become crucial for companies to create frameworks in regard to what and how the company should supply products for their customers, today and tomorrow, which are essential building blocks in the area of portfolio management. The area incorporates complex decision-making, strategic fit, organization, priorities and evaluations. Portfolio management is characterized by uncertainty, inconsistent information, multiple goals and strategic considerations and interconnections between products and decision makers.
Purpose:	The purpose of this thesis is to create a framework that companies can use in order to enhance their portfolio management.
Method:	The method used in this thesis is based on an abductive approach. A theoretical framework has been created from existing theories and initial dialogue. The empiric material from the case company has been of both of qualitative and quantitative nature that together with the theoretical framework was analyzed in order to answer the purpose of the thesis

Ett ramverk för portföljhantering

- Conclusions:** Six important areas and their interconnections have been identified. These areas have resulted in a framework that explains the areas and their interconnections, the areas are: general portfolio strategy, portfolio strategies for each business unit, data collection, priorities, execution of projects and evaluation. In summary, general processes and strategies are necessary in order for the portfolio management practice to be successful throughout the entire organization.
- Key-words:** Portfolio management, strategy, process, product portfolio, decision, data gathering.

Förord

Först och främst vill författarna tacka de anställda på Alfa Laval. Ert stöd, förtroende och erfarenhet har varit essentiell för färdigställandet av detta examensarbete. Ni har gett oss möjligheten att få vara delaktig i en lärorik resa och bli en del av ert vardagliga arbete. Vi uppskattar ert deltagande i intervjuer, möten och enkätundersökningar där ni har delat med er av värdefull kunskap och information.

Författarna vill rikta ett särskilt tack till vår handledare på Alfa Laval, Hans Karlsson-Höiden. Utan din expertis, engagemang och driv hade inte detta examensarbete kunnat genomföras. Vi vill också tacka Rolf Christensson för inputen till examensarbetet, och vetskapen om att allting alltid kan bli bättre. Slutligen vill författarna även tacka Tommy Norén för hjälpen med höga abstraktionsnivåer, och att ständigt se nya möjligheter i framtiden.

Till våra handledare på Lunds Universitet; Stein Kleppesø och Dag Näslund vill vi uttrycka vår uppskattning för er vägledning genom denna process. Ni har ständigt utmanat och väglett oss genom att betona vikten av att tänka över problem och resultat en extra gång, vilket vi tror har tagit examensarbetet till en högre nivå. Vi vill också tacka våra opponenter, Sara Melin och Stefan Einarsson, er input och kommentarer har inspirerat oss att klargöra och lyfta upp ytterligare aspekter.

Slutligen vill vi tacka oss själva för ett enastående samarbete. Genom arbetet med detta examensarbete har vi utmanat och motiverat varandra, tänkt i annorlunda banor och tagit snabba beslut. Kring biten med motivation vill vi ge speciella tack till alla luncher, Mr JayEm, Furious Pete och TMD.

Lund, 2014-05-08

Jacob Gustafsson

Per Nilsson

Robin Thiberg

Ordlista

Aktivitet:	En uppgift som ska bli slutförd inom en specifik tidsram (McIlree, 2007)
CBA:	Förkortning för Cost Benefit Analysis som tar upp och analyserar fördelar och nackdelar med ett projekt
Data:	Information lagrad i en dator
Datainsamling:	Tillvägagångssätt för hur och vilken information som ska inhämtas för exempelvis portföljhantering
Information:	Kunskap eller budskap i en konkret form, och består ofta men inte alltid av en samling fakta
Inkrementell produkt:	En nyutvecklad produkt som inte anses vara extremt innovativ, till exempel en uppgradering av en produkt
Marknadssegment:	Avdelningar i Alfa Laval vars uppgift är att ha det övergripande ansvaret för en viss applikation.
Newness:	En KPI hos Alfa Laval som mäter i vilken utsträckning en produktportfölj innehåller nya produkter
Portföljhantering:	Portföljhantering är den koordinerande styrningen av en eller flera portföljer för att uppnå organisatoriska strategier och mål. Det innefattar sammanfogade organisatoriska processer och mål där en organisation utvärderar, väljer, prioriterar och allokerar deras limiterade interna resurser (Project Management Institute, 2013)
Prioriteringar:	På vilka olika grunder potentiella nya produkter ska väljas (Cooper et al., 1999)
Process:	Ett förlopp där något förändras och som hänger samman gentemot andra förlopp (Enterprise Process Support, 2012)
Produktcentra:	Avdelningar i Alfa Laval vars uppgift är att ta fram nya produkter och utveckla existerande produkter

Ett ramverk för portföljhantering

Produktportfölj:	En sammansättning av produkter som ett företag kan erbjuda sina kunder
Projekt:	En temporär satsning för att framställa en unik vara eller tjänst (Project Management Institute, 2004)
Radikal produkt:	Nyutvecklad produkt som anses vara extremt innovativ, både utifrån ett företags- och marknadsperspektiv
Strategisk koppling:	I vilken utsträckning en produkt anknyter till portföljstrategin (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2001)
Time to Million:	En KPI hos Alfa Laval som mäter hur lång tid det kommer ta för en specifik produkt att nå en miljon euro i vinst.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	13
1.1	BAKGRUND	13
1.1	SYFTE	14
1.1.1	Mål	14
1.2	BESKRIVNING AV FALLFÖRETAG	14
1.2.1	Organisatorisk överblick av fallföretaget	14
1.4	AVGRÄNSNINGAR	15
1.4.1	Organisatorisk orientering	15
1.4.2	Vad som omfattas av portföljhantering på fallföretaget	17
1.5	MÅLGRUPP	17
1.6	EXAMENSARBETETS DISPOSITION	17
2	METOD	18
2.1	ARBETSPROCESS	18
2.2	VAL AV ANSATS	18
2.3	UTFORMNING PÅ UNDERSÖKNINGEN – EN FALLSTUDIE	19
2.4	METOD FÖR TEORIINSAMLING	19
2.5	METOD FÖR EMPIRIINSAMLING	20
2.5.1	Intervjuer och frågeformulär	20
2.6	ANALYSMETOD	21
2.7	RELIABILITET, VALIDITET OCH GENERALISERBARHET	21
3	TEORI	23
3.1	VAD ÄR PORTFÖLJHANTERING?	23
3.2	ÖVERGRIPANDE PORTFÖLJSTRATEGI OCH PORTFÖLJSTRATEGIER FÖR RESPEKTIVE AFFÄRSENHET	25
3.2.1	Strategi	25
3.2.2	Portföljkontor	25
3.3	DATAINSAMLING	28
3.4	PRIORITERINGAR OCH VAL AV PROJEKT OCH PRODUKTER	30
3.4.1	Värdemaximering	31
3.4.2	Balans	32
3.4.3	Strategisk koppling	33
3.5	UTVÄRDERING	34
3.6	STUDIENS TEORETISKA RAMVERK	36
4	EMPIRISKT MATERIAL	39
4.1	ALLMÄNT OM PORTFÖLJHANTERING, ÖVERGRIPANDE PORTFÖLJSTRATEGI OCH PORTFÖLJSTRATEGIER FÖR RESPEKTIVE AFFÄRSENHETER	40
4.1.1	Strategier för portföljhantering	42
4.2	DATAINSAMLING	44
4.3	PRIORITERINGAR OCH VAL AV PROJEKT OCH PRODUKTER	46
4.4	UTVÄRDERING	49
4.5	MARKETING PLANNING PROCESS	50
4.6	SAMMANFATTNING EMPIRISKT MATERIAL	51

Ett ramverk för portföljhantering

5	ANALYS	53
5.1	ORGANISATORISK KONTEXT OCH STRATEGISK KOPPLING.....	53
5.2	DATAINSAMLING	56
5.3	PRIORITERINGAR	59
5.4	UTVÄRDERA OCH ÅGERA.....	62
5.5	MARKETING PLANNING PROCESS.....	65
5.5.1	<i>Marketing Planning Process i förhållande till det teoretiska ramverket</i>	66
6	SLUTSATSER	67
6.1	TEORETISKA SLUTSATSER	67
6.2	PRAKTISKA SLUTSATSER	68
6.3	TEORETISKT BIDRAG	70
6.4	PRAKTISKT BIDRAG.....	70
7	DISKUSSION	71
7.1	VIDARE FORSKNING.....	72

1 Inledning

1.1 Bakgrund

För att kunna fortsätta vara konkurrenskraftig på allt mer utsatta marknader gäller det för dagens företag att kunna förse sina kunder med vad de efterfrågar och redan idag kunna förutspå vad de kommer efterfråga i morgon. Kontinuerliga innovationer är ofta nödvändiga för att bibehålla en konkurrenskraftig position på marknaden (Martins & Terblanche, 2003). Detta innebär att företag bör ha idéer och projekt under utveckling internt i organisationen som sedermera omvandlas till produkter vilka kan bidra till intäkter för företaget i framtiden (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Långvarig framgång kan nås om företag ständigt utvärderar sina produktportföljer och gör nödvändiga justeringar i sitt utbud och även utforskar och skapar nya marknader och produkter (Kester, Griffin, Hultink & Lauche, 2011; Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 1999). Dock har företag begränsade resurser, vilket innebär att val och prioriteringar måste göras för vilka produkter som ska utvecklas, avyttras och vilka som ska fortsätta säljas i sin nuvarande form. Detta för att maximera framgången för företaget. Ett sätt att hantera dessa utmaningar är portföljhantering. Portföljhantering är en dynamisk process där ett företags portfölj av produkter och tjänster konstant antingen utvidgas, utvärderas, uppdateras eller utfasas (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2007).

Tidigare forskning inom portföljhantering har behandlat portföljbeslut som individuella och diskreta beslut. Forskare har undersökt beslut angående vilka projekt som ska påbörjas och vilka pågående projekt som ska avslutas. På senare tid, har portföljhantering beskrivits som ett integrerat system av processer, hur företag tar beslut, samt hur företag bör ta beslut och vilka parametrar som ska ligga till grund för beslut (Kester et al., 2011; Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2008). Portföljhantering beskriver även hur företag organiserar sig för att kunna möjliggöra ett effektivt beslutsfattande. Det handlar om att skapa effektiva processer för hur beslut ska fattas, vilken information som ska användas vid besluten, samt hur företag får sina projektval att ligga i linje med den övergripande strategin (Barczak, Griffin & Kahn, 2009). Portföljhantering karaktäriseras av osäkerhet och föränderlig information, multipla mål och strategiska överväganden och beroenden mellan produkter, beslutsfattare och platser (Cooper *et al.*, 2007).

Studier som tidigare gjorts inom portföljhantering har framförallt undersökt en delmängd inom portföljhantering, på ett stort antal företag (Barczak et al., 2009; Cooper et al., 1999; Kester et al., 2011). Det finns riktlinjer för hur ett företag bör och inte bör arbeta med specifika delar av portföljhantering (Cooper et al., 1999). Dock saknas det ett ramverk som sammanställer den teori som finns inom ramen för portföljhantering utifrån de parametrar som tidigare forskning påvisat vara viktiga. Genom att skapa ett ramverk kan det ges möjligheter att identifiera ytterligare relevanta områden och se om det finns något samberoende mellan dem.

1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att skapa ett ramverk som företag kan använda för att förbättra sin portföljhantering.

1.1.1 Mål

Genom att uppnå målen nedan kan studiens syfte uppfyllas.

- Identifiera viktiga områden inom portföljhantering
- Undersöka om det går att kombinera dessa områden till ett ramverk och hur detta kan hjälpa företag att utveckla sin portföljhantering

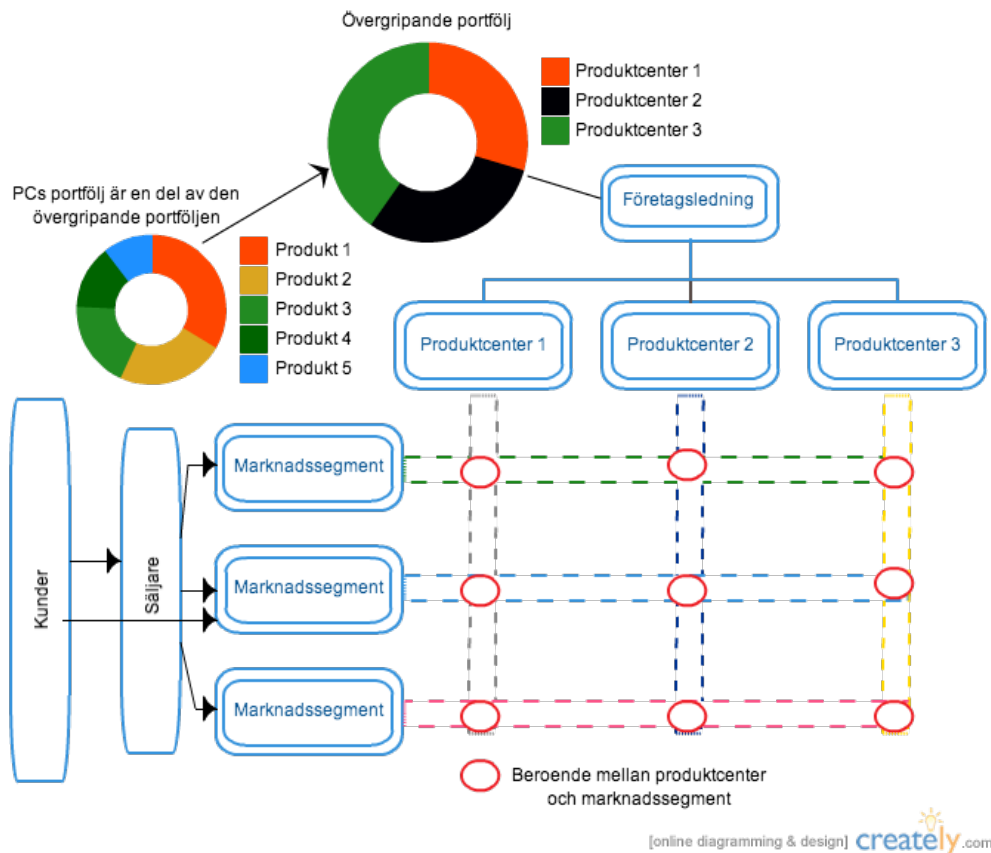
1.2 Beskrivning av fallföretag

Alfa Laval är ett företag som för närvarande står inför utmaningar inom portföljhantering likt dem som beskrivits i stycke 1.1. Företaget är en global aktör och verksamt inom premiumsegmenten för värmeväxlare, separatorer, pumpar och ventiler och erbjuder kunderna sina produkter samt tillhörande service till dessa. 2013 hade Alfa Laval en omsättning på cirka 30 miljarder SEK med en vinstmarginal på cirka 16 % (Alfa Laval, 2014). De säljer idag relativt många produkter och anses ha en diversifierad portfölj (Ibid).

1.2.1 Organisatorisk överblick av fallföretaget

Alfa Laval är indelat i en matrisorganisation som i stora drag består av olika marknadssegment, produktcentras och en avdelning för operations som arbetar för att utveckla och tillverka produkter som erbjuds på marknaden (se figur 1.1 för illustration). Alfa Laval's produktcentras är ansvariga för utveckling, förändring och utfasning av befintliga produkter. Marknadssegmenten är ansvariga för att identifiera behov på marknader och komma med förslag på vilka produkter som bör utvecklas respektive förändras. Marknadssegmenten är uppdelade efter applikation och produktcentran är uppdelade efter produkttyp. Detta leder till att varje produktcentra på Alfa Laval har en egen portfölj av produkter inom en viss produkttyp, denna portfölj kan sedan säljas i flera marknadssegment. Således är Alfa Laval's totala produktportfölj summan av alla produktcentrans produktportföljer. Vidare har varje marknadssegment en produktportfölj som består av produkter tillhörande en viss applikation, som kan komma från en mängd olika produktcentra. När marknadssegmenten ger förslag på vilka produkter som ska utvecklas eller uppdateras, får produktcentran prioritera vilka projekt som ska genomföras utifrån en begränsad mängd resurser. Produktcentran har dels uppgiften att utveckla produkter som marknadssegmenten anser ska utvecklas, samtidigt som de måste se till att produkterna passar in i företagets totala portfölj.

Ett ramverk för portföljhantering



Figur 1.1 - Författarnas illustration över Alfa Laval's organisation i förhållande till deras produktportfölj.

Samtidigt som dessa interna förutsättningar råder intensifieras konkurrenssituationen. Alfa Laval har förklarat att de behöver se över sin portföljhantering för att stå ut i konkurrensen och vinna marknadsandelar. I och med den komplexitet som råder inom Alfa Laval är det intressant att titta på hur Alfa Laval arbetar med portföljhantering för att se hur de, i sitt arbetssätt, förhåller sig till de teorier som finns för portföljhantering.

1.4 Avgränsningar

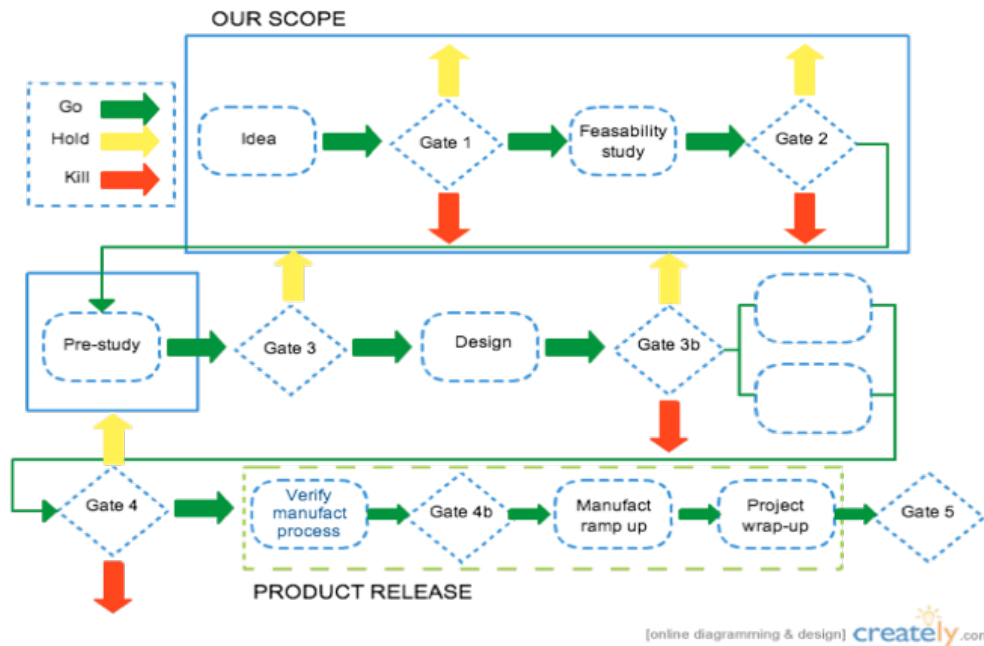
I detta stycke kommer avgränsningar inom examensarbetet att beskrivas för att läsaren ska kunna förstå vilka avdelningar som ingår denna studie. Avgränsningarna gjordes då tidsramen för studien var begränsad.

1.4.1 Organisatorisk orientering

Författarna kommer inom ramen för portföljhantering att behandla det som sker fram till ett beslut i Gate 3 (se figur 1.2). Det betyder att det som sker från utveckling

Ett ramverk för portföljhantering

till lansering av produkter inte kommer behandlas. Anledningen till denna avgränsning är att de viktigaste besluten som berör produktportföljen tas vid Gate 2. Detta eftersom det är vid denna gate ett beslut om en ny produkt eller förändring av en produkt sker.



Figur 1.2 - Olika gates i ett projekt hos Alfa Laval (från Promal)

Studien är även begränsad till vissa specifika avdelningar inom Alfa Laval, vilka är tre marknadssegment, tre produktcentran samt service- och corporate development avdelningen. Dessa avdelningar utgör en stor del av den totala omsättningen. Marknadssegmenten skiljer sig åt i omsättning och i vilken utsträckning produkterna är specialanpassade för kund eller ej. Produktcentren skiljer sig åt genom att de tar fram produkter för olika tekniska behov. Nedan listas de marknadssegment, produktcentran/produktgrupper och de övriga avdelningar som studien innehåller.

Marknadssegment

- Equipment Industrial Equipment (EIE)
- Equipment Original Equipment (EOE)
- Process Technology Process Industry (PPI)

Produktcentras

- Brazed Heat Exchanger (BHE)
- Gasketed Plate Heat Exchanger (GPHE)
- High Speed Separators (HSS)

Övriga

- Service
- Corporate Development

1.4.2 Vad som omfattas av portföljhantering på fallföretaget

Med portföljhantering menas i studien de aktiviteter som sker i samband med arbetet för vilka produkter som ska utvecklas, förändras eller tas bort. I Alfa Lavals fall handlar det om arbetet med att starta ett nytt New Product Development-projekt (NPD-projekt), ett nytt Existing Product Development-projekt (EPD-projekt) eller utveckla en produkt. Således inbegriper portföljhantering delvis prioriteringar och val av projekt eftersom projekt i slutändan omvandlas till en produkt.

1.5 Målgrupp

Den målgrupp som kan ha intresse av studien är både företag och akademien. Företag kan ha intresse av studien eftersom den bidrar med ett ramverk för portföljhantering som kan vara applicerbart i praktiken. Akademien kan ha intresse av författarnas studie då den sammanställer tidigare forskning inom portföljhantering och skapar ett ramverk som kan vara intressant att applicera på andra företag och vidareutveckla.

1.6 Examensarbetets disposition

Kapitel 1, Introduktion. En kort introduktion till examensarbetets bakgrund, problemformulering, syfte, frågeställning samt avgränsningar.

Kapitel 2, Metod. Metoden som har använts för studien presenteras, samt kritik till den valda metoden och hur detta kan inverka på resultatet.

Kapitel 3, Teoretiskt ramverk. Teori kring portföljhantering presenteras som resulterar i ett teoretiskt ramverk.

Kapitel 4, Empiri: Kvalitativ och kvantitativ empiri från fallföretaget presenteras

Kapitel 5, Analys: Kombinerar det teoretiska ramverket med det empiriska underlaget som tillsammans ger en analys av portföljhantering hos fallföretaget.

Kapitel 6, Slutsatser: De slutsatser som har kunnat dras av analysen presenteras, både på ett teoretiskt och praktiskt plan.

Kapitel 7, Diskussion: Här diskuteras analysen och slutsatserna. Här presenteras även förslag på framtida forskning.

2 Metod

Metodkapitlet ger en beskrivning av hur studien har utförts, varför den specifika metoden har valts samt konsekvenser av metoden. Inledningsvis ges en översiktlig beskrivning av hur studien är genomförd och varför den genomförts. Därefter kommer en djupare genomgång angående valen av teori, insamlingsmetod för empiri och konsekvenserna av dessa i termer av reliabilitet, validitet och generaliserbarhet att presenteras.

2.1 Arbetsprocess

Bakgrunden till detta examensarbete var en dialog mellan författarna och Alfa Laval där samtalen ledde fram till att författarna fick i uppgift att kartlägga och analysera Alfa Lavals portföljhantering. Det fanns ett intresse från både Alfa Laval och författarnas håll att genomföra en sådan typ av studie. Studien har följt följande steg:

1. Författarna blev tilldelade en projektbeskrivning från fallföretaget.
2. Författarna hade initiala samtal med de anställda på företaget för att få en generell bild över hur organisationen arbetar, de anställdas roll i förhållande till portföljhantering samt eventuella problemområden. Parallellt skapades ett initialt teoretiskt ramverk som låg till grund för intervjuguiden och empiriinsamlingen.
3. Parallellt med de inledande intervjuerna utvecklades det teoretiska ramverket¹, vilket användes i de sista intervjuerna och även som grund för den kvantitativa enkäten. I detta steg samlades även kompletterande information in i form av försäljningsdata och projektunderlag vilket kompletterade den kvalitativa och kvantitativa empirin
4. Den insamlade empirin ställdes emot det teoretiska ramverket i en analys vilket ledde till teoretiska och praktiska slutsatser.

Författarna har gjort ett antal metodval under studiens gång, och har varit medvetna om de val som har gjorts, samt vilka konsekvenser detta kan ha fått på studiens resultat. De val som gjorts, varför de har gjorts samt eventuella effekter av valen finns presenterade i bilaga C.

2.2 Val av ansats

Denna studie har en abduktiv ansats då författarna valde att röra sig mellan teori och empiri och lät förståelsen för ämnet succesivt växa fram (Jacobsen, 2002). Författarna ansåg denna ansats som mest lämplig eftersom portföljhantering har behandlats i tidigare forskning, och att författarna samtidigt genomförde

¹ Detta initiala ramverk kommer ej att presenteras då det enbart låg till grund för studiens "slutgiltiga" teoretiska ramverk.

observationer från fallföretaget innan det teoretiska ramverket fastställdes. När det teoretiska ramverket var satt kunde författarna samla in ytterligare empiri för att sedan jämföra empirin med det teoretiska ramverket.

2.3 Utformning på undersökningen – en fallstudie

Inom portföljhantering finns många områden som bör undersökas för att få en bild över fenomenet och hur dessa områden samverkar. För att utveckla och testa det teoretiska ramverket och svara på problemställningen var en fallstudie att föredra (Jacobsen, 2002). Av resursmässiga skäl valdes en fallstudie med ett undersökningsobjekt, då många undersökningsobjekt hade blivit ett för omfattande arbete med avseende på den tid som fanns tillgänglig för författarna. I och med fallstudien kunde författarna testa det teoretiska ramverket i praktiken, vilket i viss mån, gav möjligheten att undersöka den praktiska applicerbarheten. Utformningen på undersökningen gav författarna en detaljerad bild av fenomenet portföljhantering på fallföretaget (Höst, Regnell, & Runeson, 2006; Jacobsen, 2002).

2.4 Metod för teoriinsamling

Teoriinsamlingen började med sökningar i databaserna Google Scholar och LUBSearch. Sökorden som användes var:

[Portfolio Management]; [Product Portfolio]; [Project Portfolio]; [Product Planning]; [Project Planning]; [Managing Portfolio]; [Strategic Portfolio]; [Balanced Portfolio]; [Product Portfolio Management]; [Project Portfolio Management]; [Strategic Product Portfolio Management].

Utifrån dessa sökord kunde författarna identifiera den befintliga forskning som fanns inom ämnet. Författarna kunde, primärt genom forskningsartiklar, ta del av informationen och sedan välja ut artiklar för studien. Artiklarna sammanställdes i ett exceldokument med nyckelfynd och citat från artiklarna. Mönster över ofta förekommande delområden noterades för att på så sätt kunna identifiera områden som skulle ligga till grund för det initiala teoretiska ramverket.

I nästa fas utgick författarna från det initiala ramverket och fortsatte att söka teori för att fylla i de eventuella luckor relaterat till portföljhantering som identifierades under de inledande intervjuerna. Metodiken för insamling och sammanställning av teori var samma som under den första fasen. Sökord som användes denna gång var: [methods for product planning]; [qualitative portfolio methods]; [quantitative portfolio methods]; [qualitative portfolio models]; [quantitative portfolio models]; [portfolio process planning]; [problems with portfolio management]; [problems with product portfolio management].

När dessa två faser var genomförda kunde författarna sammanställa ett teoretiskt ramverk som användes som bas för de resterande intervjuerna. Detta ramverk

användes även i analysen där det ställdes mot den insamlade empirin vilket diskuteras vidare i avsnitt 2.6.

2.5 Metod för empiriinsamling

Efter de initiala samtalen med de anställda och den första fasen av litteraturstudien påbörjades empiriinsamlingen. För att studera portföljhantering inom Alfa Laval fördes en nära dialog med handledarna på Alfa Laval angående vilka nyckelpersoner författarna skulle intervjua. När dessa individer var identifierade kontaktades de för inbokning av intervju. Eftersom Alfa Laval avdelningar har sin egen karaktär och relation till portföljhantering var det eftersträvansvärt att intervjua individer från flera olika produktcentran och marknadssegment. Detta för att få olika perspektiv på hur det nuvarande arbetssättet fungerar och ser ut. Sammanfattningsvis bestod empiriinsamlingen av 14 intervjuer, ett frågeformulär som besvarades av de som blev intervjuade, insamling av dokument i form av verktyg och metoder för portföljhantering samt försäljningsprognoser.

2.5.1 Intervjuer och frågeformulär

Vid genomförandet av intervjuerna använde författarna semistrukturerade intervjuer som tillät intervjuobjekten att prata fritt om sina erfarenheter inom de på förhand specificerade områdena (Jacobsen, 2002). Denna intervjumetod valdes eftersom den är ansedd att vara effektiv för kvalitativa undersökningar (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Intervjuguiden baserades på det initiala teoretiska ramverk som låg till grund för studien. Frågorna fördelade sig över de områden som det initiala teoretiska ramverket innehöll, samt frekvent förekomna områden som identifierades under de initiala samtalen. Intervjuguiden återfinns i bilaga A.

Intervjuobjekten var fördelade på tre produktcentran, tre marknadssegment, serviceavdelningen och Corporate Development, vars produkter tillsammans utgör en majoritet av Alfa Laval totala omsättning. Därför anser författarna att intervjuer med representanter från dessa avdelningar med stor sannolikhet kunde ge en god överblick över hur Alfa Laval arbetar med sin produktportfölj.

Intervjuerna genomfördes i form av fysiska möten med intervjuobjekten och intervjuer via telefon. Fördelen med fysiska möten är att tilläggsfrågor kan ställas direkt under intervjun för att laborera mer med intervjuobjektens svar, vilket kan ge djupare kvalitativa resultat (Bernand, 2000). Att ha fysiska möten möjliggjorde även att intervjuobjekten under intervjuerna grafiskt kunde illustrera, förklara och demonstrera sina verktyg och metoder som de använder sig av. Intervjuerna gav författarna insikt i de olika avdelningarnas arbete och det belyste Alfa Laval portföljhantering.

Det förekom även ostrukturerade intervjuer där författarna fick förtydliganden på oklarheter som fanns efter intervjuerna. Ostrukturerade intervjuer kan användas när

Ett ramverk för portföljhantering

intervjuaren önskar att gräva djupare i specifika områden utan att ha förbestämda frågor (Saunders, Lewis & Thornwill, 2009). Detta gjordes primärt på avstämningsmöten med handledare och anställda från Alfa Laval.

Enkäten som användes skapades genom att formulera frågor utifrån det teoretiska ramverket (se bilaga B). Enkäten skickades ut i elektronisk form till de 14 personer som blev intervjuade. Alla respondenterna svarade och fick ta del av frågor och sedan gradera i vilken utsträckning denna fråga stämmer överens med deras situation på Alfa Laval. Svartalternativen kunde variera från mycket lågt (1) till mycket högt (7). Svaren sammanställdes under respektive område i empirikapitlet för att fungera som en validering till svaren från de kvalitativa intervjuerna. Eftersom enkäten skickades ut efter intervjuerna hade respondenterna, när de mottog enkäten, fått en uppfattning om de begrepp och frågor som ingick. Detta kan bidra till en minskad risk att respondenterna skulle misstolka frågorna, dock är det svårt att avgöra om respondenternas tolkning av frågorna överensstämde med författarnas.

2.6 Analyismetod

Analysmetoden bestod av att varje del av det teoretiska ramverket ställdes emot motsvarande del i det empiriska underlaget för att se vilka likheter och skillnader som fanns och varför dessa fanns samt om det teoretiska ramverket hade kunnat utvecklas med ytterligare kategorier. Detta ledde till en bild över hur Alfa Laval portföljhantering ser ut i förhållande till det teoretiska ramverket och vilka förbättringsområden i arbetssättet som fanns givet det teoretiska ramverket. Analysen möjliggjorde att de modeller som ingick i det teoretiska ramverket kunde appliceras på Alfa Laval och användas som stöd i analysen.

2.7 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet

Validiteten i studien stärktes i och med den metodtriangulering som användes (Jacobsen, 2002). Trianguleringen genomfördes genom att samma problemställning undersöktes med både kvalitativa intervjuer och ett kvantitativt frågeformulär. Till stor del gav dessa båda metoder samma resultat, vilket är ett argument för att resultaten bör vara giltiga (Ibid). Dokument över processer och specifikationer samlades också in och kan fungera som bevis för att Alfa Laval använder de dokument och specifikationer som nämndes under intervjuerna.

Det går inte att säga att det teoretiska bidraget som författarna har tagit fram i nuläget är generaliserbart. Däremot är det ett ramverk som kan ligga till grund för vidare forskning för att se om det är applicerbart på fler företag. Skulle det visa sig att ramverket, efter ytterligare studier, skulle fungera kan det höja generaliserbarheten på ramverket.

Ett ramverk för portföljhantering

Reliabiliteten i studien kan ha påverkats av undersökningens upplägg. Vid intervjuerna har författarna varit medvetna om att inte verka för aggressiva eller passiva för att detta annars kan påverka resultaten (Jacobsen, 2002). Dessutom var samtliga intervjuer planerade i förväg vilket innebar att intervjuobjekten kunde förbereda sig mentalt och hade viss insikt om vad intervjun skulle beakta. Detta för att intervjuobjekten inte skulle påverkas av en överraskande situation när de lämnade svar på frågorna. För att öka trovärdigheten på data från intervjuerna var författarna noggranna med att spela in och anteckna under intervjuerna. Dessa inspelningar användes vid senare tillfällen i studien som stöd i de situationer författarna var osäkra på vad som hade sagts i intervjuerna.

3 Teori

I teorikapitlet skapas ett teoretiskt ramverk för portföljhantering genom att utforska befintlig teori inom portföljhantering. De områden som identifierades behandlas i detalj i kapitlet och summeras i ett teoretiskt ramverk som beskriver hur företag bör arbeta för att uppnå de mål som finns med portföljhantering. Efter varje teoretiskt område presenteras även en ruta med key-take aways för att lyfta fram det viktigaste i stycket.

3.1 Vad är Portföljhantering?

Portföljhantering är ett begrepp som har fått ökad uppmärksamhet på senare tid på grund av den ökade komplexiteten inom och utanför företagens gränser, vilket kräver en effektiv portföljhantering för att kunna vara fortsatt konkurrenskraftig på marknaden. Fram tills idag har forskning inom portföljhantering behandlat hantering av val av projekt, eftersom de projekt som väljs i slutändan leder till en portfölj av produkter som företaget kan erbjuda sina kunder (Cooper, 1999; Cooper, 2001; Kester, 2011; Kester, Hultink & Lauche 2009). En gemensam nämnare för organisationer som varit framgångsrika är att de har en effektiv portföljhantering (Project Management Institute, 2013). R. G. Cooper, S. J. Edgett och E. J.r. Kleinschmidt är ledande forskare som under flera decennier har forskat inom området portföljhantering och kan anses vara några av de mest framstående. De definierar portföljhantering som:

“Portfolio management is a dynamic process, whereby a business list of active new product development projects is constantly up-dated and revised. In this process, new projects are evaluated, selected and prioritized; existing projects may be accelerated, killed or de-prioritized; and resources are allocated and re-allocated to the active projects. The portfolio decision process is characterized by uncertain and changing information, dynamic opportunities, multiple and strategic considerations, interdependence among projects and multiple decision makers and locations.”

(Cooper et al., 1999 s.335)

Project Management Institute är en världskänd, icke vinstdrivande organisation som fokuserar på att förbättra projektledning inom företag. Project Management Institute har definierat portföljhantering på följande sätt:

“Portfolio Management is the coordinated management of one or more portfolios to achieve organizational strategies and objectives. It includes interrelated organizational processes by which an organization evaluates, selects, prioritizes, and allocates its limited internal resources.”

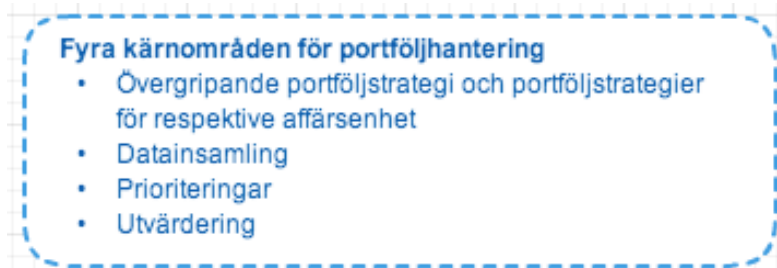
(Project Management Institute, 2013, s.5)

Ett ramverk för portföljhantering

Project Management Institute (2013) menar vidare att de strategier som ska uppnås, ska vara förenliga med visionen, målen och kärnvärderingarna som företaget har.

Portföljhanteringen ska bidra till att dessa företagsstrategier omsätts i portföljaktiviteter som produktval och utvärdering av portföljen. Portföljhantering tar hänsyn till marknadssituation, kundbehov, aktieägare, regleringar och konkurrenter för att skapa en portfölj som är anpassad därefter. På ett operationellt plan bidrar portföljhantering med värdefull information för att stödja eller ändra organisatoriska strategier och investeringsbeslut. Detta ger en organisation möjligheten att ta beslut som kontrollerar och influerar portföljens riktning. För att göra detta används processer, verktyg och tekniker för att identifiera, välja, prioritera, styra, övervaka, allokerar resurser och rapportera innehållet i portföljen, vilket kan bidra till företagets långsiktiga framgång. På en mer detaljerad nivå innebär portföljhantering att det blir möjligt för en organisation att välja rätt utvecklings-, och förändringsprojekt av produkter (Project Management Institute, 2013). Portföljhantering är komplext med tanke på antalet involverade avdelningar i organisationen och att det karakteriseras av konstant omallokering av resurser, osäker och föränderlig information samt multipla beroenden och mål (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2014).

Portföljhantering är en del av organisationers arbete för att uppnå kortsiktiga och långsiktiga mål genom att vara länken mellan strategier, projektledning och operationellt arbete (Project Management Institute, 2013). Inom portföljhantering finns flera intressanta områden att studera. Författarna har utifrån en omfattande litteraturstudie från de mest framstående forskarna på området, primärt från Cooper, Edgett, Kleinschmidt., 1999; 2000; 2004a; 2004b; 2004c, Kester 2011 samt Project Management Institute 2013, identifierat fyra kärnområden (se figur 3.1) som anses täcka portföljhantering, vilket beskrivs nedan.



Figur 3.1 - fyra kärnområden för portföljhantering

3.2 Övergripande portföljstrategi och portföljstrategier för respektive affärsenhet

Detta avsnitt behandlar hur företags övergripande strategi kan föras vidare i organisationen för att fungera som stöd åt de avdelningar som fattar beslut angående produktportföljen. För att beskriva detta definieras först vad en strategi är och hur denna kan föras vidare i organisationen samt översättas till portföljstrategier för företagets olika affärsenheter.

3.2.1 Strategi

En strategi är en långsiktig plan för att ta företaget till ett önskat resultat (Abdi, 2010). Strategin kan uttryckas utifrån organisationens mål och vision, som utvecklas i ett samarbete mellan företagsledningen och andra avdelningar (Ibid). En strategi ska möjliggöra tydliga riktningar för utveckling och tillväxt i företagets avdelningar med intentionen att nå de mål som företaget definierat. Således bör en strategi vara en plan som beskriver hur organisationens styrkor och kärnkompetens ska utnyttjas (Hill, 2005). Det har visat sig att organisationer som har förmågan att skapa tillförlitliga och etablerade processer för att använda och översätta den övergripande strategin i operationella aktiviteter, vilket bidrar till att skapa större värde i sina val av nya projekt (Project Management Institute, 2013). En strategi uppfyller inte sitt syfte om den inte tolkas, översätts och förs vidare i organisationen. Inom ramen för portföljhantering kallas den del i ett företag som har ansvar för att tolka och föra vidare strategin i organisationen för ett portföljkontor (Ibid).

3.2.2 Portföljkontor

Ett portföljkontor kan ses som en brygga mellan den övergripande strategin och de avdelningar inom ett företag som ska använda sig av strategin på ett mer operationellt plan i sin portföljhantering. Portföljkontoret ska även se till att avdelningarna får stöd i att uppnå sina mål och strategier för sin egen produktportfölj och säkerställa att det finns en strategisk koppling till de produktval som görs. Därför kan portföljkontoret ses som en top-down ansats till portföljhantering. Den information som fås underifrån i organisationen, exempelvis i form av marknadsinformation, kundbehov och resurser är också relevant för det övergripande portföljarbetet och behöver hanteras av portföljkontoret. Detta innebär att portföljkontoret även måste hantera en bottom-up ansats. (Project Management Institute, 2013)

Dessa olika ansatser behandlas i nästkommande avsnitt. I figur 3.2 illustreras portföljkontorets roll i en organisatorisk kontext.

Ett ramverk för portföljhantering



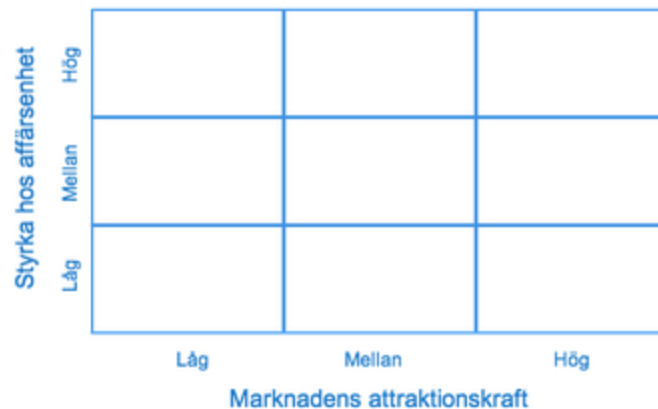
Figur 3.2 - Författarnas egen illustration över portföljkontorets roll i en top-down och bottom-up ansats.

3.2.2.1 Top down-ansats

Vision, mål och strategi formas av företagsledningen och visar riktningen portföljkontoret behöver ta hänsyn till när den övergripande portföljstrategin definieras och den strategiska planeringen för respektive affärsområde genomförs. När portföljkontoret etablerat en portföljstrategi översätts den till riktlinjer i form av en strategisk plan, vilken ska fungera som en vägbeskrivning för de olika affärsenheterna (Project Management Institute, 2013). I den strategiska planen bör portföljkontoret specificera hur affärsenheterna ska identifiera, prioritera, balansera, styra och rapportera arbetet för att möta portföljstrategin (Ibid).

Olika affärsenheter i företag har ofta varierande konkurrenskraft på marknaden, vilket innebär att strategin för respektive affärsenhet bör anpassas efter dessa förutsättningar (McKinsey, 2008). Verktyg för detta har utvecklats av konsultbyråerna McKinsey & Co och Arthur D Little där företag kan definiera sina affärsenheter och produkter i matriser och därefter skapa strategier beroende på var affärsenheten eller produkten befinner sig. I McKinsey's matris finns axlarna *marknadens attraktionskraft* och *affärsenhetens konkurrenskraft* (se figur 3.3) och hjälper företag att förstå och analysera företagets nuvarande och framtida marknadspositioner samt hur resurser bör fördelas mellan dessa (Ibid). Målet är att uppnå den optimala portföljen genom att sätta olika portföljstrategier för de olika affärsenheterna, beroende på var affärsenheten befinner sig i matrisen.

Ett ramverk för portföljhantering



Figur 3.3 - Matris för affärsenheters situation (McKinsey, 2008).

Arthur D Littles modell (se figur 3.4) har som syfte att utveckla strategier baserat på affärsområdets konkurrenskraft och marknadens mognad (se figur 3.4). Målet med modellen är att hantera strategin för produkter beroende på var de befinner sig i industricykeln, och hur stark position produkten eller affärsenheten har på marknaden (Valuebasedmanagement, 2013).

Marknadsposition / steg i produktlivscykeln	Introduktion	Tillväxt	Mognad	Nedgång
Dominant	Ta marknadsandelar, behåll position	Behålls marknadsandelar, behåll position	Väx med industrin. Behåll position	Behåll position
Stark	Pusha hårt för fler marknadsandelar. Försök förbättra positionen	Pusha för fler marknadsandelar, försök förbättra positionen	Väx med industrin, behåll position	Behåll position
Gynnsam	Selektiv push för marknadsandelar, selektivt försök att förbättra positionen	Selektiv push för marknadsandelar, försök förbättra positionen	Vakta positionen, försök hitta nisch	Kräma ut det sista, eller lämna marknaden
Accepterbar	Selektiv push för position	Försök hitta en nisch, försvara nisch	Hitta nisch och håll fast vid den, alternativt börja lämna marknaden	Fasa ut produkten eller lämna marknaden direkt

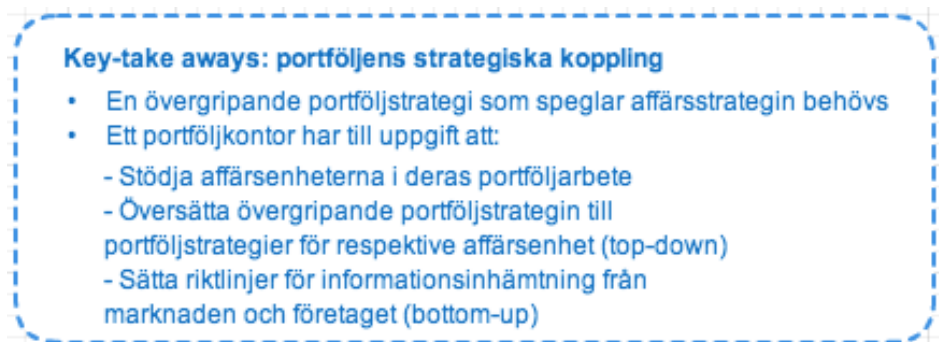
Ett ramverk för portföljhantering

Svag	Up or out	Helomvändning eller lämna marknaden	Helomvändning eller fasa ut produkten	Överge
------	-----------	---	---	--------

Figur 3.4 - Arthur D Little's modell med tillhörande strategier. (Valuebasedmanagement, 2013)

3.2.2.2 Bottom up-ansats.

Inom och utanför företagets gränser finns en mängd information som bör beaktas då den kan komma att förändra företagets strategiska plan för den nuvarande och kommande portföljen. Informationen kan vara data på försäljning, ordergångar eller trender på nuvarande och eventuellt nya marknader (Bonham, 2004). Denna data bör analyseras för att avgöra om detta skulle kunna betyda en förändring i företagets portföljstrategi eller prioriteringar i portföljen (Ibid). Om så är fallet bör informationen föras upp till portföljkontoret och användas som underlag när beslut tas angående en eventuell revidering av den övergripande portföljstrategin. Att kontinuerligt uppdatera portföljstrategin gör portföljen konkurrenskraftig även i framtiden (Chan & Reich, 2007).



Figur 3.5 - Key-take aways -portföljens strategiska koppling

3.3 Datainsamling

Datainsamling är den del av portföljhantering där underlaget hämtas in för de portföljbeslut som kommer tas. Det handlar både om extern data som rådande marknadssituation, samt intern data som resurser och kapabiliteter. I avsnittet uppmärksammas även vilka problem som finns med datainsamling och vilka konsekvenser kvalitét på data kan ha vid portföljbeslut.

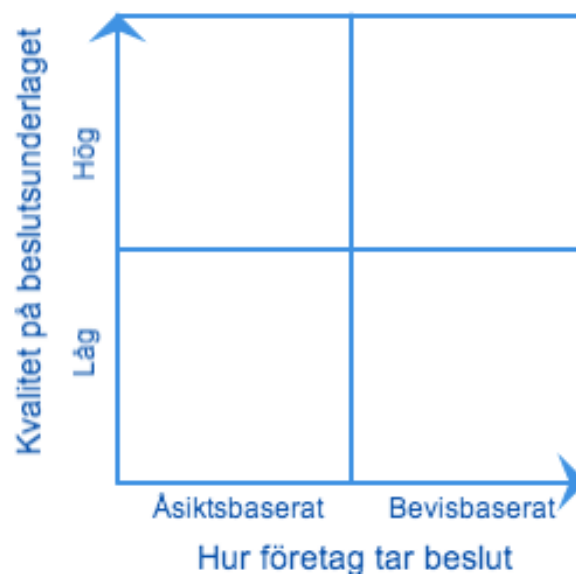
Ett ramverk för portföljhantering

Den data som används som beslutsunderlag för portföljhantering kan ha stor påverkan på företagets portföljbeslut (Kester, 2011). Inom portföljhantering är det därför viktigt att det finns metoder och processer för vilken data och på vilket sätt data ska samlas in (Ibid). Som nämns i stycke 3.2 har portföljkontoret i uppgift att ge direktiv inom detta område för att dels kunna fatta beslut på rätt grunder och för att garantera att data inhämtas med gemensamma metoder och processer. För att uppnå hög datakvalitet måste dessa processer vara enhetliga genom hela organisationen (Cooper *et al.*, 1999). Företaget bör samla in och använda både intern och extern data. Intern data åsyftar till vilka kapabiliteter och resurser som finns inom företaget, och extern data åsyftar till att förstå vilka kundbehov och konkurrenter som finns genom exempelvis marknadsundersökningar, direkta observationer och dialoger (Kester *et al.*, 2011). Det har visat sig att framgångsrika företag använder sig av varierande tekniker för datainhämtning där både kunder och företaget är involverade under hela processen (Ibid). Dessa organisationer dedikerar också tillräckligt med resurser för att intern och extern information ska kunna fungera som en bas för att förstå kunders nuvarande och framtida behov samt problem och nyttor med företagets produkter (Barczak *et al.*, 2012).

Cooper *et al* (2001) delar in datainsamlingen i två steg, som görs innan ett portföljbeslut tas. Det första steget är formning, där preliminära marknadsundersökningar görs tillsammans med en analys av genomförbarheten kring både de tekniska och kommersiella aspekterna av ett projekt (Ibid). Om projektet anses genomförbart påbörjas det andra steget; att bygga ett business case som involverar en mer detaljerad marknadsundersökning innehållande konkurrensanalys, koncepttest tillsammans med tekniska undersökningar och tillverkningsanalyser. Om dessa två steg av datainhämtningen genomförs effektivt kan ett bättre beslut tas eftersom ett beslutsunderlag av högre kvalitet finns tillgängligt för vilka projekt som bör genomföras (Ibid).

Datainsamling har varit ett problemområde för företags portföljhantering, särskilt vid säkerställandet av kvalitén på den tillgängliga datan (Kester *et al.*, 2011). Om företaget anser att den data som finns tillgänglig är bristfällig bör insamlingsmetoden och behandlingen av datan genomgå en granskning (Ibid). Om datan är kvalitetssäkrad och trovärdig kan beslut utifrån den informationen i större utsträckning tas. Beslutsfattande inom portföljhantering är en viktig del av området och kvalitén på besluten påverkas av den underliggande datan (Ibid). Kester *et al* (2011) menar att företag bör ta beslut på olika sätt beroende på vilken kvalitet data håller. I de fall den insamlade data är av lägre kvalitet bör företag i större utsträckning ta beslut baserat på erfarenhet och känsla snarare än på den data som finns tillgänglig. Det har visat sig att framgångsrika företag medvetet anpassar sitt beslutsfattande efter kvalitén på den tillgängliga datan, vilket innebär att företag fattar beslut både bevisbaserat och åsiktsbaserat (Ibid). De möjliga situationerna presenteras i figur 3.6.

Ett ramverk för portföljhantering



Figur 3.6 - Beslutskaraktär utifrån datakvalitet (Kester, 2011).

I vissa fall är den data som företaget behöver otillgänglig. På en svårdefinierad marknad kan det vara svårt att samla in information om marknaden och att kvantifiera kundbehov. Om relevant information inte går att få tag på finns det risk att människors övertalningsförmåga eller förhandlingsteknik får en större betydelse när beslut tas. Detta medför att politik inom organisationen har större påverkan på de beslut som tas än den faktiska situationen på marknaden och företagets strategi (Staw, 1977).

Key-take aways - Datainsamling

- Kritiskt för att fatta beslut
- Viktigt med validerad information
- Ett konsekvent och enhetligt tillvägagångssätt för datainsamling behövs
- Beslut ska tas på olika sätt beroende på datakvaliteten

Figur 3.7 - Key-take aways - datainsamling

3.4 Prioriteringar och val av projekt och produkter

Prioriteringar och val är en essentiell del av portföljhantering. I detta stycke behandlas vilka parametrar företag behöver ta hänsyn till vid prioriteringar och beslut.

När data är insamlad och det finns ett underlag för den rådande interna och externa situationen, ska beslut tas angående vilka produkter som ska utvecklas. Det finns

Ett ramverk för portföljhantering

studier som visar vilka metoder företag har använt för att välja projekt, och vilka konsekvenser detta har inneburit (Cooper et al., 1999). Då företag i de flesta fall har begränsade resurser kan inte alla föreslagna projekt genomföras, vilket innebär att företag måste prioritera mellan dessa. Eftersom prioriteringar är en viktig del av portföljhantering bör processen för hur prioriteringar ska ske vara väl underbyggd (Cabinet Office, 2011).

Det finns en rad olika typer av parametrar som prioriteringar kan baseras på och några anses vara viktigare än andra. Project Management Institute (2013) belyser följande parametrar som viktiga att ta hänsyn till: koppling till den organisatoriska strategin, värde, tillgängliga resurser, balans mellan kortsiktig och långsiktig avkastning, genomförbarhet och graden av risk. Det är av största betydelse att alla projekt och portföljer utvärderas och uppdateras efter samma premisser och kriterier, exempelvis ovan nämnda. Detta säkerställer samstämmigheten med organisatoriska mål och visioner och underlättar även jämförelsen mellan olika projekt, vilket möjliggör en nyanserad bild kring huruvida portföljen behöver modifieras (Cooper et al., 2001).

Cooper et al (2001) menar att det finns tre parametrar som ett företag behöver ta hänsyn till för att portföljen ska bli framgångsrik på både kort- och lång sikt. Dessa är värdemaximering, strategisk koppling och balans. Detta illustreras i figur 3.8 och de tre beståndsdelarna av triangeln beskrivs mer utförligt nedan.



Figur 3.8 - Tre parametrar att ta hänsyn till vid portföljbeslut (Cooper et al., 2001)

3.4.1 Värdemaximering

Värdemaximering innebär att allokera företagets resurser och välja projekt som maximerar det totala värdet av nuvarande och kommande produkter i portföljen. För närvarande finns det olika sätt att beskriva det framtida värdet av ett projekt. Metoderna varierar i detaljrikedom och vad de tar hänsyn till. En vedertagen metod

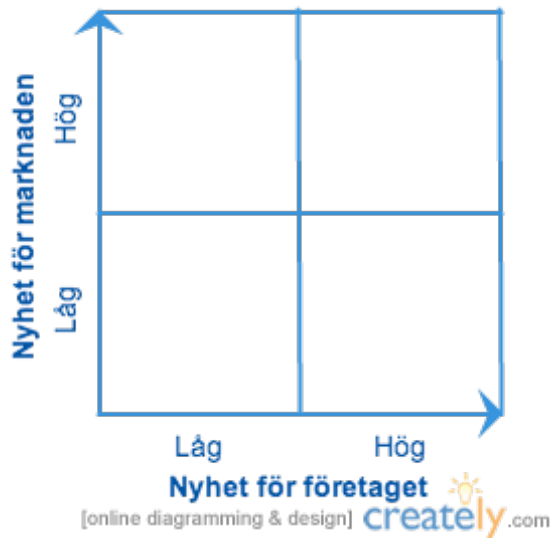
Ett ramverk för portföljhantering

är Net Present Value (NPV) som förklarar projektets värde i nutid, där alla framtida inflöden av intäkter har diskonterats till dagens värde utifrån en diskonteringsränta. Den enklaste formen av NPV-metoder innebär att företaget väljer projekt efter högst NPV och fortsätter att investera i projekt tills det att resurserna inte längre räcker till. (Ross, 1995)

Expected Commercial Value (ECV) är en mer sofistikerad metod för att estimerar det kommersiella värdet av en produkt. Metoden beaktar NPV som en parameter, men tar också hänsyn till sannolikheter för kommersiell- och teknisk framgång samt budgetrestriktioner för projekten (Cooper *et al.*, 2001). I en utopisk värld där all information är tillgänglig är det enkelt att jämföra två projekt utifrån ett värdemaximerande perspektiv. Dock är det sällan fallet, vilket innebär att det inte med säkerhet går att avgöra vilket projekt som kommer vara mest värdefullt. Outputen från metoderna blir mer träffsäkra desto högre kvaliteten är på den data som används som input. Det är således viktigt att kvalitetssäkra datan, annars kan vilken metod som helst användas utan att korrekta och sanningsenliga prognoser uppnås (Kester, 2011; Cooper *et al.*, 2001).

3.4.2 Balans

Balans i portföljen kan mätas på olika parametrar beroende på vad företaget i fråga är ute efter att balansera (Cooper *et al.*, 2014). Företag kan eftersträva balans i kortsiktiga gentemot långsiktiga projekt, högrisk- gentemot lågriskprojekt och gamla gentemot nya teknologier etcetera (Project Management Institute, 2013). Anledningen till att balans anses viktigt för företag är att det kan vara en bidragande faktor till långvarig konkurrenskraft. Företagets produkter kommer inte för evigt att ge konstanta kassaflöden och måste således, förr eller senare, ersättas med andra produkter för att kunna vara fortsatt konkurrenskraftiga (Ibid). I nuläget finns det många hjälpmedel för att visualisera sin portfölj, och därmed kunna se om den är balanserad eller inte. Ett sådant hjälpmedel är Ansoff-matrisen som tar hänsyn till vilken grad produkter är nya för företaget och nya för marknaden. Utifrån det kan sedan företaget skapa strategier för olika produkter och segment (se figur 3.9). Företaget bör, för att uppnå en balanserad portfölj, ha produkter i alla matrisens kvadranter. Därefter, beroende på var företagets produkter hamnar i matrisen kan lämpliga strategier skapas (Proctor, 2000).



Figur 3.9 – Ansoff-matrisen (QuickMBA, 2010).

Det är således av vikt att kunna balansera olika strategier för varje enskild produkt för att uppnå långvarig framgång. Läggs för mycket tyngd på att enbart penetrera existerande marknader med existerande produkter kommer det i ett längre perspektiv inte att löna sig. Därav bör portföljer även balansera detta med att antingen innovera marknaden med nya produkter eller genomföra uppköp av företag för att ta sig in på växande marknader (Ibid).

3.4.3 Strategisk koppling

En portföljs strategiska koppling innebär att portföljens produkter tillsammans går i linje med den övergripande strategin som företaget har. Om företagens strategi är "att växa via världsledande produktutveckling", måste det avspeglas i mixen av nya projekt som leder till tillväxt och innovation. Omvänt, skulle det strida mot strategin att utveckla en produkt i ett lågkostnadssegment när företagens övergripande strategi är att erbjuda premiumprodukter på de marknader där de verkar (Cooper *et al.*, 2014). Om företaget utvecklar produkter som faller utanför den strategin skulle det kunna få negativa konsekvenser för företaget. Om till exempel ett företag besitter en premiumstrategi har den sannolikt inte de kapabiliteter som krävs för att utveckla en produkt med minimala kostnader. Problem kan också uppstå med företagens image då kunderna förväntar sig en premiumprodukt, vilket i sin tur kan få negativa effekter på företagens andra produkter som faktiskt har god kvalitet (Project Management Institute, 2013).

Strategisk koppling bidrar till att företag tar hänsyn till totalaffären, vilket är summan av alla affärer utförda under ett verksamhetsår. Lyckas företag sammanlänka

Ett ramverk för portföljhantering

affärsområden till strategin har företaget större chans att förbättra totalaffären istället för att varje affärsområde ser till sitt eget intresse (Project Management Institute, 2013).



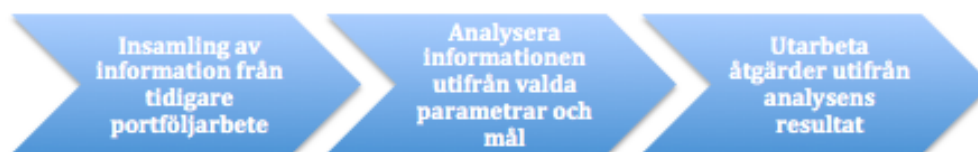
Figur 3.10 - Key-take aways - prioriteringar

3.5 Utvärdering

Utvärdering av portföljen innebär att den befintliga portföljen utvärderas för att se vilka justeringar som behöver göras. Detta redogörs för nedan, samt hur KPLer kan hjälpa företag att mäta portföljens prestation.

För att möta marknadens behov och dra nytta av företagets konkurrensfördelar och innovationsförmåga bör ett företags produktportfölj aldrig vara konstant. Portföljen bör kontinuerligt uppdateras för att vara i linje med företagets interna och externa förutsättningar (The Cabinet Office, 2011). Det är således viktigt att portföljen ständigt planeras, mäts och utvärderas mot de parametrar och mål som tidigare definierats inom företaget för att kunna göra nödvändiga åtgärder (Cooper *et al.*, 2004). Det strategiska målet med utvärderingen är att minimera avståndet mellan organisationens strategi och uppfyllandet av denna (Project Management Institute, 2013).

Processen för utvärderingen kan delas in i tre huvudsteg (se figur 3.11).



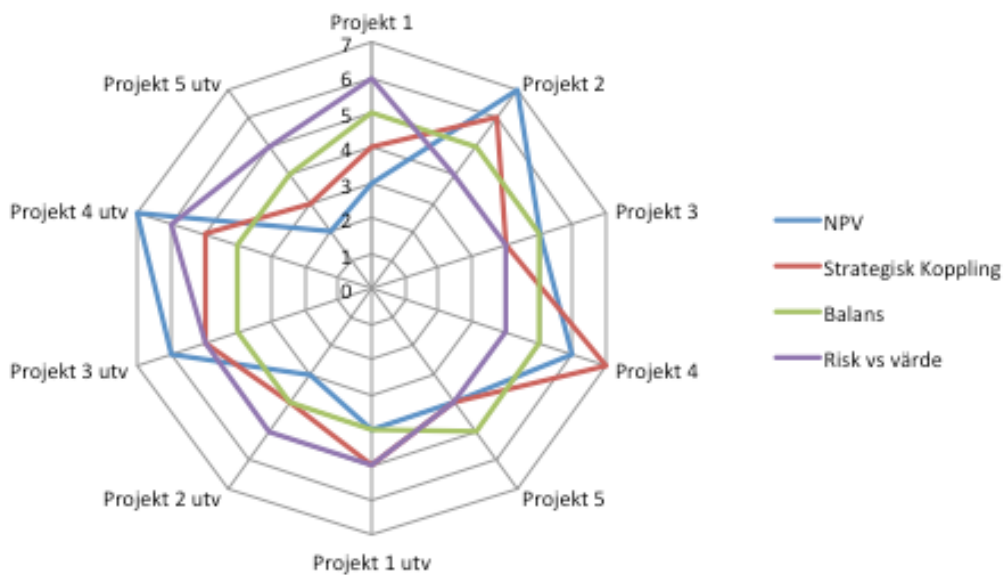
Figur 3.11 - process för utvärdering av portföljarbete (Project Management Institute).

Denna process bör utföras på ett övergripande plan, det vill säga att företagets totala portfölj utvärderas, men kan även utföras inom varje affärsområde (Project Management Institute, 2013).

Ett ramverk för portföljhantering

Det finns olika sätt att mäta och utvärdera portföljens framgång, exempelvis med olika typer av Key Performance Indicators (KPI) som antingen är av kvantitativ eller kvalitativ karaktär. Exempel på kvantitativa KPI är förändringen av NPV och ECV i portföljen. Exempel på kvalitativa KPI är graden av strategisk koppling, risk kontra belöning och balansen i portföljen (Project Management Institute, 2013). För att kvalitetssäkra sina KPI bör de uppfylla kriterien S.M.A.R.T (specific, measurable, attainable, realistic, time bound) (Doran, 1981). Att följa upp och jämföra de mål som tidigare definierats för ett projekt är nödvändigt för att utvärdera portföljens prestation (Staw, 1977).

En metod för att intressenter ska kunna tillgodogöra sig utvärderingens budskap är att visualisera den. Detta kan göras i ett spindeldiagram där betraktaren får en överblick över hur projektet har presterat efter olika parametrar (se figur 3.12) (Asq, 2014). Denna metod för utvärdering kan lyftas ytterligare en nivå och utvärdera hela portföljen kopplat till de valda parametrarna. Det är även lämpligt att utvärdera de parametrar som används genom att fråga sig om de verkligen är de bästa måtvärdena för att mäta företagets prestation utifrån företagets interna och externa förutsättningar (Leadlight Technologies, 2014).



Figur 3.12 - spindeldiagram som visar projektering och utfallet av en rad olika projekt baserat på förvalda parametrar.

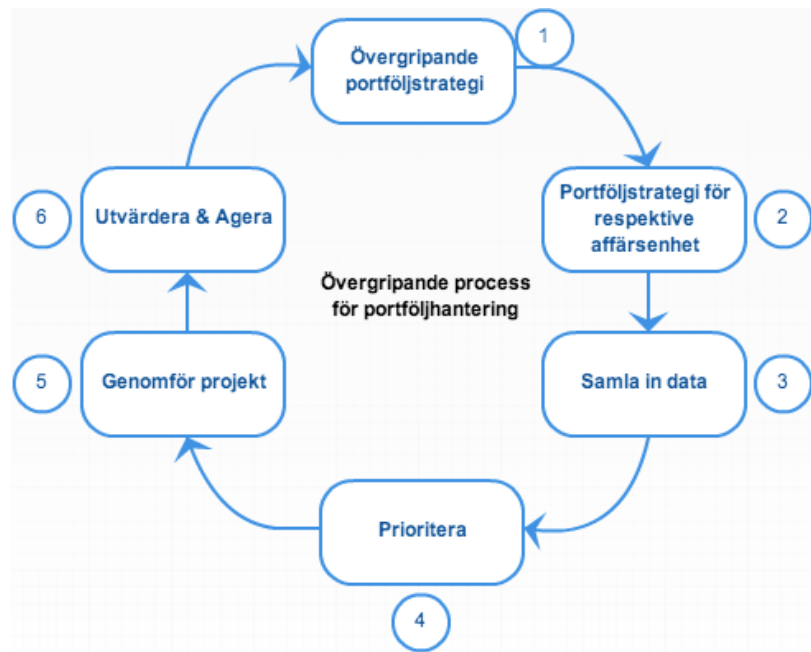


Figur 3.13 - Key-take aways - utvärdering

3.6 Studiens teoretiska ramverk

Portföljhantering innefattar en serie av aktiviteter som har ett ömsesidigt beroende och kan påverka varandra både positivt och negativt. Kvalitén på beslut som är kopplade till portföljhantering försvagas om företag saknar processer och metoder för att inhämta och validera den data som används som underlag för beslutfattande. Detta har i sin tur påverkan på utfallet av prioriteringarna som genomförs angående vilka projekt som ska köras, vilket kan öka felmarginalen i besluten. Oavsett kvalitén på metoderna för prioritering kommer kvalitén på besluten att försämrans om beslutsunderlaget inte är fullständigt. Detta kan leda till att prioriteringarna blir skeva och således att portföljen inte hanteras på ett eftersträvanvärt sätt. Dessutom bidrar avsaknaden av en strategi till svårigheter med att utforma ett enhetligt arbetssätt för portföljhantering. Således, för att öka kvalitén på besluten krävs det att företag etablerar processer och metoder för att koppla strategin till portföljhanteringen. Detta innefattar att tolka den övergripande strategin och undersöka vilka möjligheter som finns inom organisationen i form av resurser och kapabiliteter.

En strategisk portföljplan för respektive affärsenhet ska skapas där det tydligt definieras hur affärsenheterna ska identifiera, prioritera, balansera, styra och utvärdera kommande projekt. Utifrån portföljplanen ska sedan varje affärsenhet kunna styra sin datainsamling för att kunna identifiera projektmöjligheter som ligger i linje med företagets strategi. Både extern data i form av marknadsinformation och intern data i form av resursmöjligheter bör identifieras och sammanställas. Affärsenheterna ska sedan prioritera projekten och föra detta vidare till portföljkontoret som gör en slutgiltig bedömning av projekten. Därefter genomförs och utvecklas produkten för marknaden. Vid ett projektavslut är det viktigt att utvärdera portföljen för att se om den ligger i linje med företagets strategi och för att se vilka förändringar som behövs i portföljen. I figur 3.14 nedan presenteras ett teoretiskt ramverk för portföljhantering och i figur 3.15 visas stegen i en organisatorisk kontext.



Figur 3.14 - Teoretiskt ramverk för portföljhantering

Inom respektive område finns det delaktiviteter som behövs genomföras. Dessa presenteras nedan:

1. Övergripande portföljstrategi

Definiera övergripande strategi
Översätt övergripande strategi i en portföljstrategi

2. Portföljstrategi för respektive affärsenhet

Definiera strategier för respektive affärsenhet
Riktlinjer för prioriteringar kring projektval och utvärdering av dessa

3. Samla in data

Internt (kapabiliteter och resurser)
Externt (marknadsinformation)
Resultat i projektförslag

4. Prioritera

Utifrån tidigare satta prioriteringar
Allokera resurser och kapabiliteter

5. Genomför projekt

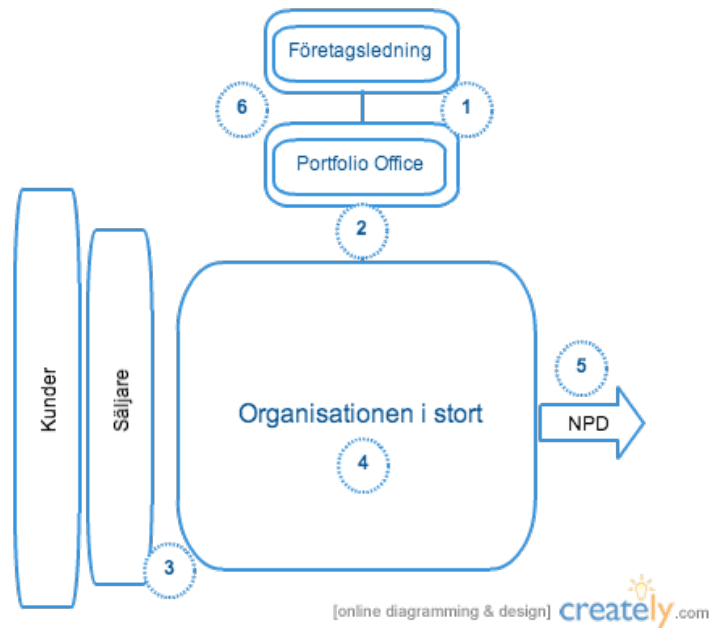
6. Utvärdera & Agera

Innehållet i portföljen

Prioriteringar

Strategierna

Agera utifrån utvärderingen



Figur 3.15 - Var i den organisatoriska kontexten processen för portföljhanteringen inkorporeras

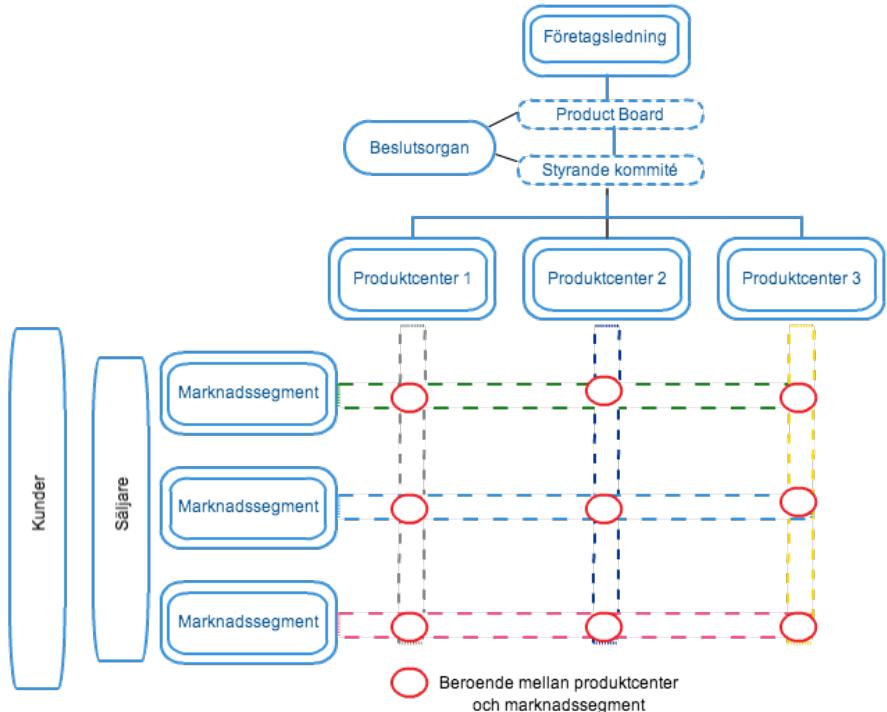
Förteckning över de olika aktiviteterna som visas i figur 3.15

1. Övergripande portföljstrategi
2. Portföljstrategi för respektive affärsenhet
3. Samla in data
4. Prioritera
5. Genomför projekt
6. Utvärdera & Agera

4 Empiriskt material

Empirikapitlet ämnar presentera hur Alfa Laval arbetar med portföljhantering. Först presenteras svaren från intervjuerna och sedan en sammanställning av enkätsvaren utifrån de kärnområden som presenterades i figur 3.1

Alfa Laval's säljare har kontakt med kunderna som ger input angående vilka produkter de efterfrågar. Säljarna kommunicerar i sin tur information till respektive marknadssegment som ansvarar för den specifika applikationen kunden efterfrågar. Kunder kan även ha direkt kontakt med marknadssegmenten. Marknadssegmenten arbetar sedan fram de projektförslag som de anser ska genomföras. Dessa förslag matchas därefter mot de interna förutsättningar som finns i företaget, det vill säga om det finns tillgängliga resurser och kapabiliteter för att genomföra projektet. De projektförslag läggs fram på ett styrande kommitté-möte där representanter från marknadssegmenten och produktcenters finns representerade. På dessa möten tas beslut om vilka projekt som ska startas. Enklare beslut tas på styrande kommitté möten och beslut om mer komplexa eller omfattande projekt tas på Product Board möten där chefer från marknadssegment, produktcentras och företagsledningen sitter. I figur 4.1 nedan illustreras hur informationen flödar från kunder till beslutsfattare på Alfa Laval.



[online diagramming & design] [createely.com](https://www.createely.com)

Figur 4.1 - Beslutsfattande och organisation i Alfa Laval.

4.1 Allmänt om portföljhantering, övergripande portföljstrategi och portföljstrategier för respektive affärsenheter

Intervjuobjektens uppfattning angående den organisatoriska kontexten som finns för arbetet med portföljhanteringen är tydlig. Det är marknadssegmenten som har ansvaret att hämta information från marknaden via kunder och säljare, för att sedan ge projektförslag till produktcentran. En styrande kommitté eller product board beslutar vilka projekt som ska köras. Alfa Laval har även en serviceavdelning som ansvarar för den service som kunderna behöver på sina produkter efter försäljning. Detta innebär att Alfa Lavals totala produktportfölj utökas med servicetjänster som erbjuds så länge produkterna används ute hos kunderna. Alfa Lavals totala omsättning kan delas upp i Capital Sales, som innebär försäljning av fysiska produkter och Service som står för eftermarknaden.

Det råder oklarheter om vilka beslut som behöver gå upp till Product Board och vilka som kan tas på styrande kommitté möten. Det framkom att Product Board ytterst sällan går emot ett förslag som kommer underifrån, vilket innebär att beslut egentligen tas tidigare. Det framkom även att intervjuobjekten upplever organisationens uppbyggnad där produktcentran ligger under divisioner blir konstig i och med att ett produktcentra i realiteten kan arbeta mot flera divisioner.

När författarna frågade hur de intervjuade upplevde arbetet med portföljhantering var svaren enhetliga i att alla gör på olika sätt. Uppfattningen var att det arbete som utförs på sin egen avdelning är annorlunda än det arbete som utförs på andra avdelningar. Intervjuobjekten menade att de olika avdelningarna har olika typer av kunder och produkter som skiljer sig i beteende och utformning. Därför, menar de intervjuade, är det svårt att hitta gemensamma nämnare, gemensamma arbetssätt eller lösningar. När frågan ställdes om vad som fungerar respektive inte fungerar med portföljarbetet, påpekas det från intervjuobjekten att sin egen affärsenhet arbetar bra med portföljhantering och att det är i andra enheter som problemen ligger. Ändå anser intervjuobjekten att de sett en positiv utveckling med det egna portföljhanteringsarbetet inom sin affärsenhet under de senaste åren, dock finns det fortfarande viss förbättringspotential. Anledningen till utvecklingen är att arbetet blivit mer strukturerat och byråkratiskt, på bekostnad av minskad entreprenörsanda som har varit Alfa Lavals styrka tidigare, menar de flesta intervjuobjekten. Det fanns dock ett fåtal som anser att entreprenörsandan inte har fått lida på grund av de mer strukturerade arbetssätten.

“Samarbetet fungerar bättre med marknadssegment X än marknadssegment Y, och det beror på att de har olika sätt att arbeta på” – Produktchef

Ett ramverk för portföljhantering

När författarna bad intervjuobjekten svara på vilken överblick de har över produktportföljen framkom det att intervjuobjekten upplever sina avdelningar som avskilda från resterande avdelningar inom Alfa Laval. Majoriteten av de intervjuade svarade att de inte vet vad de andra marknadssegmenten eller produktcentran har för arbetssätt när de hanterar produkter, portföljer eller kunder. Att intervjuobjekten har bra uppfattning om sin egen produktportfölj men inte den övergripande produktportföljen visade sig också i enkätsvaren. Intervjuobjektens uppfattning var att det inte var relevant att veta hur andra jobbar då arbetet och produkterna skiljer sig åt i så pass stor utsträckning. I stort sett alla de intervjuade påpekade dock att det finns synergieffekter med att införa ett forum för att samtala och utbyta idéer och således öka transparensen inom Alfa Laval. Det fanns dock ett annat läger som inte såg hur ett utbyte skulle kunna vara givande. De som påpekade att synergieffekter kunde uppnås pratade framförallt om övergripande arbetsprocesser och metoder som kunde delas med varandra.

Det råder även viss konkurrens mellan olika produktgrupper i frågan om vilka som ska tilldelas resurser eller ej, både hos marknadssegmenten och ute bland säljare. Eftersom att det finns en satt budget över hur mycket resurser som totalt finns tillgängligt så menar många av de intervjuade personerna att om en affärsenhet vill ha del av kakan så måste de kunna stå ut i konkurrensen mot de andra affärsenheterna och övertyga beslutsfattarna att det är just deras projekt som är det bästa att satsa på. Intervjuobjekten nämner vidare att beslutsfattarna har svårt att avgöra vilka projekt som i verkligheten är det bästa då de saknar en objektiv syn över alla de projekt som finns i pipeline.

“Eftersom produkterna skiljer sig åt är det svårt att dela det tekniska arbetet. Övergripande processer för arbetet med portföljen tror jag kan delas” - Produktchef

Tabell 4.1 - Sammanställning av svar från enkätundersökningen relaterat till organisatorisk kontext

Fråga	Median	Medelvärde	Högsta	Lägsta
I vilken utsträckning har du en klar bild över hur produktportföljen i ditt marknadssegment eller produktcentra ser ut idag och vart den är på väg?	6	5.14	7	2
I vilken utsträckning har du en klar bild över hur den totala produktportföljen i Alfa Laval ser ut idag och vart den är på väg?	2	2.29	5	1



Figur 4.2 - Key-take aways: organisatorisk kontext

4.1.1 Strategi

Författarna var intresserade av att veta om det finns en övergripande portföljstrategi avdelningarna kunde arbeta mot. På denna fråga svarade de intervjuade att de saknar en övergripande strategi för produktportföljen och hur deras produktcenter eller marknadssegment kan arbeta och leverera mot denna. Intervjuobjekten tror att en konsekvens av att inte följa en tydlig strategi kan vara att marknadssegmentens och produktcentras portföljer blir alltför diversifierade. Uppfattningen är att Alfa Laval, framför allt, tittar på hur mycket pengar som kan tjänas under de närmsta åren, utan att ta hänsyn till vad de produktval som görs kan ha för effekter på den totala portföljen på lång sikt.

“Det finns för många gapfillers och det läggs väldigt lite resurser på att ersätta gamla produkter” – Produktchef

“Det finns ingen övergripande strategi för portföljhantering på Alfa Laval” – Projektledare

“Det är ingen idé att ha 100 'skjortor i sin garderob²' när man ändå bara använder 3”
- Projektledare

Att det är svårt att uppnå strategisk koppling kan, enligt intervjuobjekten, bero på att det inte finns något verktyg eller forum där det går att diskutera strategiska frågor. Intervjuobjekten menar att strategiska överväganden finns i bakhuvudet vid projektval men att det inte finns som ett strategiskt beslutsunderlag. Uppfattningen är att strategiska diskussioner hade underlättats om det funnits verktyg för att analysera och visualisera de enskilda projektens strategiska koppling.

² Citatet kan ses som en analogi och åsyftar till produkter i en produktportfölj

Ett ramverk för portföljhantering

“Vissa kanske säger att vi har långsiktiga strategier, men jag tycker inte att de är synkade i hela organisationen” - Projektledare

Vissa marknadssegment har Portfolio Managers, som har till uppgift att titta på marknadssegmentets nuvarande portfölj för att identifiera, uppdatera eller utfasa produkter ur portföljen. Intervjuobjektens uppfattning är att det strategiska arbetet med portföljhanteringen underlättas när det finns Portfolio Managers i segmenten. I de segment som inte har en Portfolio Manager försvåras samarbetet mellan produktcentran och marknadssegmenten enligt representanter från produktcentran.

“Portfolio Managers ska ha förståelse både på applikationssidan och produktsidan” - Product Manager

När frågan angående om det finns en övergripande strategi eller ansvar för Alfa Laval produktportfölj framkom det, att det inte finns något organ som har ett övergripande ansvar för Alfa Lavals totala produktportfölj, men att ett sådant organ skulle kunna underlätta deras arbete.

Tabell 4.2 - Sammanställning av svar från enkätundersökning relaterat till strategisk koppling.

Fråga	Median	Medelvärde	Högsta	Lägsta
I vilken utsträckning anser du att Alfa Laval totala produktportfölj följer företagets övergripande strategi?	5	4.43	6	3
I vilken utsträckning anser du att ditt marknadssegment eller produktcentra följer företagets övergripande strategi	5	4.71	7	3
I vilken utsträckning anser du att det finns ett övergripande portföljarbete som tar hänsyn till Alfa Lavals totala portfölj?	2	2.71	5	1



Figur 4.3 - Key-take aways: strategisk koppling.

4.2 Datainsamling

Marknadssegmenten har, som tidigare poängterats, ansvaret för att samla in data från marknaden och föra den vidare. Informationen som inhämtas förs vidare via Market Specifications, vilket är ett dokument innehållande den information som behövs för att kommunicera marknadssituationen.

Författarna ställde frågan hur och vilken information som inhämtas och intervjuobjekten svarade att detta sker på olika tillvägagångssätt och att det ibland är svårt att hitta rätt information om till exempel marknadsandelar. Vidare på samma fråga menar intervjuobjekten att metoderna skiljer sig åt och att Alfa Laval saknar ett generiskt verktyg och metod där viktig information kan hämtas. Även om rapporten Market Specifications finns, utfärdas den med olika precision. Detta menar intervjuobjekten beror på bristande kunskap hur väl underbyggd marknadsspecifikationen måste vara och att metoderna för hur den ska utfärdas inte finns uttalade i den utsträckning det skulle behövas.

“Det finns för mycket information. Vi borde slicka listan och precisera den mer så vi får in mindre och bättre projekt” - Projektchef

Det framkom också att Service, som har en stor påverkan på lönsamheten för Alfa Laval, har för lite input i Market Specification-rapporten. Därav uteblir viktig input som kan leda till ökad lönsamhet och en mer holistisk syn vid genomförandet av projekten.

“Vi beaktar inte hela kedjan, det har blivit bättre på vissa håll men kan förbättras ytterligare om vi tillåts att leverera siffror för eftermarknaden och inte enheterna själva” - Servicechef

Datainhämtningen som kommer inifrån Alfa Laval i form av resurser anses vara en begränsande faktor. Intervjuobjekten anser att det måste finnas bättre metoder för att veta hur mycket resurser som finns tillgängliga och hur mycket resurser som kan dedikeras för projekten. Detta underlättar prioriteringen av projekten samt höjer kvalitén på de projekt som körs.

Ett ramverk för portföljhantering

“Vi kan bli bättre på resursplanering. Nu får vi någon resurs i ett visst antal timmar, men det hade varit bra om man hade kunnat bestämma vilken resurs då denna hade kunna vara bättre för ett specifikt projekt” - Projektchef

Den allmänna uppfattningen är att arbetet med att bygga upp en affärsplan för projekten påbörjas ofta för sent. Många av intervjuobjekten anser att mer energi borde läggas tidigare i processen för att analysera projekten. Därav kan Alfa Laval undvika att göra detta under projektets gång när företaget redan har gjort ett åtagande att fullfölja projektet. Det fanns även en liten skara som ansåg att problemen snarare låg i utförandet av projekten.

Tabell 4.3 - Sammanställning av svar från enkätundersökning relaterat till datainsamling

Fråga	Median	Medelvärde	Högsta	Lägsta
I vilken utsträckning baserar du dina portföljbeslut på känsla eller bevis? (1 – enbart känsla, 7 – enbart bevis)	4	4.14	6	2
I vilken utsträckning anser du att datan som används som grund till portföljbeslut är av hög kvalitet?	5	4.29	5	3
I vilken utsträckning anser du att det finns ett strukturerat tillvägagångssätt för att inhämta intern och extern data som ligger till grund för ett portföljbeslut?	4	3.29	5	2
I vilken utsträckning anser du att det finns tillgänglig intern och extern data för att kunna ta korrekta portföljbeslut?	4	3.71	5	2

Key-take aways: datainsamling

- Olika sätt för datainhämtning
- Låg källkritik till den data som tas fram
- Intern resursallokering bristfällig
- Mer fokus och resurs behövs tidigare i processen av datainhämtningen

Figur 4.5 - Key-take aways: datainsamling

4.3 Prioriteringar och val av projekt och produkter

När författarna ställt frågor rörande val och prioriteringar av projekt har det blivit ett område som har diskuterats flitigt under intervjuerna. Detta beror dels på att intervjuobjekten har ansett att detta är en viktig del inom portföljhantering, och att intervjuobjekten haft många synpunkter på hur Alfa Laval idag väljer och prioriterar projekt. Intervjuobjektens uppfattning är att Alfa Lavals styrka är att genomföra projekt, snarare än att välja rätt projekt att genomföra.

Den gemensamma uppfattningen angående valet av projekt är att Alfa Laval till stor del baserar sina projektbeslut på en Cost Benefit Analysis (CBA). Alfa Lavals CBA-modell mynnar ut i en estimering av ett nyckeltal som Alfa Laval kallar *Time To One Million Euro* (TTME) i vinst. Andra parametrar är också beaktade, bland annat kannibalisering och spin-off effekter. Måttet *Time To One Million Euro* kan både beakta capital sales (nyförsäljning av produkter) och eftermarknaden, men i praktiken tas enbart capital sales med i beräkningen. Baserat på capital sales och projektkostnader kommer således CBA estimerar *Time To One Million Euro* vilket Alfa Laval, till stor del, baserar sina beslut på. Intervjuobjekten menar att Alfa Laval drivs utav finansiella nyckeltal snarare än andra parametrar.

Vid frågan om vilka verktyg intervjuobjekten använder för att prioritera projekt menar intervjuobjekten att besluten tas för enskilda projekt, utan att se till vilka övriga produkter och projekt som finns i portföljen. Alfa Laval tittar inte på hela produktlivscykeln vid projektbeslut, utan mest på prognosen av capital sales. Vid intervjuerna framkom det att Serviceavdelningen ger viss input till produktcentran inför projektbeslut, men att Alfa Laval i större utsträckning borde ta hänsyn till den potentiella eftermarknaden vid projektbeslut.

“Vi tar inte portföljbeslut, utan enskilda produktbeslut” – Produktchef

Intervjuobjekten anser att Alfa Laval har en avsaknad av ett portföljtänk i besluten som tas för vilka projekt som ska genomföras. De menar att det ibland kan bli personlig försäljning när ett marknadssegment försöker ”få igenom” ett projekt. Uppfattningen är att det kan vara personers övertalningsförmåga eller trovärdighet som i slutändan avgör om ett projekt körs eller inte, trots att det på pappret inte är det bästa projektet. Detta anses vara ett av problemområdena för hur Alfa Laval arbetar med projektval och projektprioriteringar. Intervjuobjekten anser dock att passionen för produkter och projekt är viktig. Det framkom av intervjuerna att det ibland är svårt för produktcentran att förstå varför marknadssegmenten vill att de ska utveckla vissa produkter på grund av brist i kommunikationen mellan avdelningarna.

I och med att Alfa Laval till stor del tar beslut baserat på en försäljningsprognos, TTME, och inte har uttalat några andra explicita beslutsparametrar, är uppfattningen

Ett ramverk för portföljhantering

att det blir svårt att föra konstruktiva diskussioner mellan olika enheter angående den strategiska kopplingen för projekten. När författarna ställde frågan angående vilka verktyg som används för att diskutera olika beslutsparametrar svarar de att ett marknadssegment som identifierar en affärsmöjlighet med stark strategisk potential kan ha svårigheter att framföra detta. Det saknas ett forum där strategi är en generisk diskussionspunkt. Dock anser representanter från både produktcentran och marknadssegment att strategisk koppling är något som Alfa Laval i större utsträckning bör överväga i beslut om projekt.

“Eftersom det inte finns en portföljstrategi är det svårt att beakta den strategiska kopplingen” -Portföljchef

När författarna frågade om nackdelar och fördelar med befintliga metoder framkom det att de försäljningsprognoser som finns i CBA är glädjekalkyler. Majoriteten av intervjuobjekten är överens om att försäljningen av produkterna sällan uppgår till de siffror som visas i försäljningsprognoserna. Det finns också den andra delen av de intervjuade som menar att försäljningsprognoserna är rättvisande. Dock är glädjekalkylerna något som många är medvetna om, och försäljningsprognoserna i CBA för projekt är inget som har tenderat att bli mer träffsäkert med åren. Det mer skeptiska läget av intervjuobjekten tror att de höga försäljningsprognoserna i CBA kan kopplas till en önskan att ”få igenom” just sitt projekt. Om en stark försäljningsprognos i CBA inte finns med i ett projektförslag är det mindre sannolikt att detta projekt skulle bli valt. Andra anledningar till de missvisande försäljningsprognoserna handlar dels om osäkerheten i den data som finns tillgänglig för att göra uppskattningar, samt att det finns en övertro på att produkter säljs i stora volymer från dag ett. En mer aktiv hantering av försäljningsprognoserna i CBA efterlyses, exempelvis genom att uppdatera dem allt eftersom mer information finns tillgänglig, samt att vara mer kritisk mot den underliggande data som försäljningsprognoserna bygger på.

“Man lär sig till slut vilka säljkontor man kan lita på och vilka man borde granska lite mer” – Affärschef

“Arbetet med CBA kan bli bättre och det måste det för att rättvisa prognoser ska kunna göras” – Projektchef

När frågan ställdes angående vilka parametrar som bör analyseras i portföljarbetet pratade intervjuobjekten om förlorad försäljning, balans, risk och strategisk koppling. Dessa parametrar anser intervjuobjekten borde övervägas mer vid projektval. Den gemensamma uppfattningen är att Alfa Laval vid besluten tittar på vilka resurser som finns tillgängliga, vilken som har bäst försäljningsprognos och väljer projekt därefter. Detta medför att det ofta är fullt med projekt i pipelinen och få resurser tillgängliga. För att lösa detta problem har en av avdelningarna börjat

Ett ramverk för portföljhantering

reservera projektlinjer för olika marknadssegment, vilket försäkras att alla marknadssegment åtminstone har ett projekt igång.

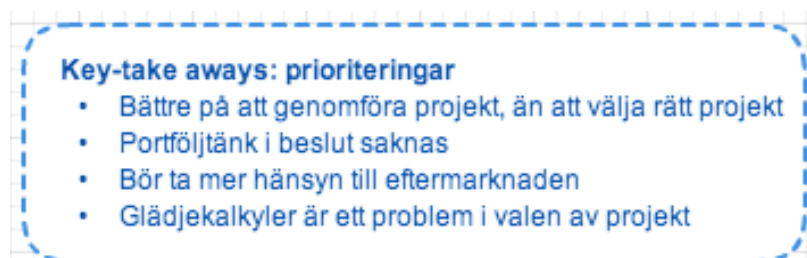
“Vi försöker optimera på varje enskild produkt, om vi ska täcka marknadsbehovet som det ser ut idag hade vår portfölj sett helt annorlunda ut” – Produktchef

Inom ramen för samma fråga, framkom det att Alfa Laval tittar mycket på det övergripande finansiella målet i valet av sina produkter. Uppfattningen är att Alfa Laval måste analysera situationen i varje enskild marknad och definiera strategier för dessa specifika segment eller marknader.

“15 % tillväxt i Alfa Laval betyder inte 15 % tillväxt i vegetabiloljesegmentet” – Affärschef

Tabell 4.4 - Sammanställning av svar från enkätundersökning relaterat till prioriteringar.

Fråga	Median	Medelvärde	Högsta	Lägsta
I vilken utsträckning anser du att Alfa Laval har tydliga mätvärden för att ta hänsyn till värdemaximering vid portföljbeslut?	3	3.14	5	2
I vilken utsträckning anser du att Alfa Laval har tydliga mätvärden för att ta hänsyn till strategisk koppling vid portföljbeslut?	4	3.14	5	1
I vilken utsträckning tar Alfa Laval kollektiva beslut snarare än individuella beslut angående produkter som ska ingå i produktportföljen?	5	4.29	5	3
I vilken utsträckning anser du att Alfa Laval har tydliga mätvärden för att ta hänsyn till balans vid portföljbeslut?	3	2.71	4	1



Figur 4.4 - Key-take aways: Prioriteringar

4.4 Utvärdering

Vad gäller utvärdering av produktportföljen skiljer arbetet sig åt mellan de olika avdelningarna. Vissa avdelningar visualiserar och mäter sin produktportfölj för att identifiera gap och förbättringsmöjligheter i portföljen. Dock finns det inget övergripande tillvägagångssätt för att utvärdera den totala produktportföljen. Författarna tog upp frågan vad intervjuobjekten anser om Alfa Laval utvärderingsprocess. Intervjuobjekten ansåg att Alfa Laval inte tittar i backspegeln utan fortsätter addera nya produkter, utan att reflektera över de nuvarande produkterna i portföljen. Ett initiativ från en avdelning är att visualisera portföljen i Ansoff-matrisen, där det redovisas hur pass radikala de produkter är som utvecklats. Alfa Laval tittar även på ett antal Key Performance Indicators (KPI) för att mäta deras prestation i olika delar av organisationen.

En av dessa KPI är Newness som mäter hur "ny" varje produktcenters produktlinje är över en femårsperiod. Det definieras som andelen av capital sales under det senaste året som kommer från produkter som introducerats till marknaden under de senaste fem åren. Time to million eller time to 2x investment är en annan KPI som Alfa Laval använder sig av. Den används för att mäta hur snabb avkastning ett NPD-projekt har. Gross Margin (bruttomarginal) är ytterligare ett måttal och är något som varje marknadssegment mäts på. Uppfattningen är att arbetet med att utvärdera CBA har utvecklats under senare tid. Det är flera avdelningar som tittar på Projected Sales och Actual Sales, och det finns en medvetenhet om att försäljningen ofta överskattas (se tabell 4.5 för exempel). Dock är det få åtgärder som har vidtagits, trots ett tydligt tecken på missvisande försäljningsprognoser i CBA.

Tabell 4.5 - Försäljningsdata

PC 1	Försäljning (EUR)	Prognos (EUR)	% av prognos
Projekt 1	10024	54317	18
Projekt 2	24998	36550	68
Projekt 3	20362	13607	50
Projekt 3	11141	21067	53
Projekt 5	3923	3330	118
Projekt 6	13075	37333	35
Projekt 7	236	1859	13
Summering	83759	168063	50
PC 2	Försäljning (EUR)	Prognos (EUR)	% av prognos
Projekt 1	19357	49500	39
Projekt 2	2309	3683	63
Projekt 3	460	1533	30
Projekt 3	750	1147	65
Projekt 5	441	3843	11
Projekt 6	12283	11883	103
Summering	35600	71589	50

Intervjuobjekten anser att det finns ett problem i utfasningen av produkter och många produkter "hänger kvar" trots att de inte säljs längre. Alfa Laval har inte haft någon uttalad process för att fasa ut produkter. Ett nytt initiativ som kallas Marketing Planning Process (beskrivs närmare i stycke 4.5) har initierats och anses som ett steg i riktningen att kunna utvärdera produkterna för att se om de lever upp till de förväntningar som finns. Denna process skulle kunna fungera som ett underlag för att fasa ut produkter som inte längre önskas i portföljen. Uppfattningen är att ytterligare svårigheter i utfasningen av produkter finns på grund av att Alfa Laval har Service på produkterna under lång tid efter de är sålda och kan inte ta produkterna ur produktion.

"En produkt försvinner när individen går i pension. Ofta är det ett personligt intresse i produkten som gör att produkten lever kvar i portföljen" – Affärschef

Tabell 4.6 - sammanställning av svar från enkätundersökning relaterat till utvärdering

Fråga	Median	Medelvärde	Högsta	Lägsta
I vilken utsträckning får du information om resultatet över hur produktportföljen inom ditt marknadssegment eller produktcentra presterar	6	5.43	7	4



Figur 4.6 – Key-take aways: utvärdering

4.5 Marketing Planning Process

Alfa Laval har initierat en iterativ process som ska användas för att hämta in information från marknaden, definiera strategier och slutligen en produktplan, som kallas Marketing Planning Process (MPP). Processen är i tidigt utvecklingsstadium, pilotprojekt har gjorts och processen har introducerats i vissa delar av organisationen. Tanken är att varje marknadsenhet i de olika marknadssegmenten

Ett ramverk för portföljhantering

ska i framtiden använda sig av processen som standardiserar arbetet med portföljhantering i organisationen.

Processen har inrättats som en åtgärd till att försöka överbrygga gapet mellan teknik och ekonomi, i detta fall åsyftar det till att översätta tekniska aspekter av en produkt till kundvärde. Processen har utvecklats under en lång tid och var i sin initiala fas inte särskilt uppskattad då tanken var att den skulle vara tvingande i alla affärsenheter, nu uppmuntras det istället att använda den vilket har ökat dess genomslagskraft i organisationen. Det första steget i processen är en situationsanalys där trender på marknader analyseras och kundsegment plottas på makronivå. I situationsanalysen är det viktigt att förstå kunderna och de konkurrenter som finns på marknaden. Detta har tidigare fungerat sådär då personerna ansvariga för datainsamling inte har lagt ner den tid och resurser som behövs för att få fram adekvat information om marknaden, kunder och konkurrenter. Informationen sammanfattas i en business plan som bland annat innehåller information om marknaden, ny teknik och supply chain. I det andra steget, *Marketing Strategy*, används och analyseras data från situationsanalysen och slutsatser dras i form av att fokusmarknader definieras, produkter positioneras och differentieras. Detta steg har tidigare ofta förbisetts vilket kan ha lett till att företaget har gjort felaktiga beslut kring sin positionering på aktuella marknader. En anställd menar även att denna process ska hjälpa till att omsätta den övergripande strategin till mer handgripliga handlingsplaner för olika marknadssegment.

Steg tre i Marketing Planing Process är *Marketing Mix* där en marknadsplan genomförs. Här definieras vilka erbjudanden som ska finnas i de olika affärsenheterna, vilka marknader som skall satsas på och hur produkter ska rullas ut på marknaden. Det sista steget i processen är Implementation and Control, vilket innefattar att utvärdera hela processen och produkterna när de finns på marknaden. Denna information ska sedan ligga till grund för nästa iteration av situationsanalysen vilket gör att cirkeln/processen sluts.

4.6 Sammanfattning empiriskt material

Detta stycke sammanfattar empirin för att läsaren ska kunna tillgodogöra sig informationen på ett överskådligt sätt.

Information flödar från marknaden via kunder och säljare in i Alfa Laval via marknadssegment. Informationen kombineras med intern information angående resurser och kapaciteter som resulterar i projektförslag. Beslut angående projekt tas på styrande kommitté- eller Product Board-möten. Arbetet på Alfa Laval är funktionsorienterat vilket innebär att processen för portföljhantering ser olika ut mellan avdelningarna. Det har genomförts ansträngningar till ett gemensamt portföljtänk i form av portfolio managers, vilket har varit uppskattat. Dock anses det

Ett ramverk för portföljhantering

att denna tjänst behöver finnas högre upp i organisationen i form av ett organ som övervakar den totala portföljen.

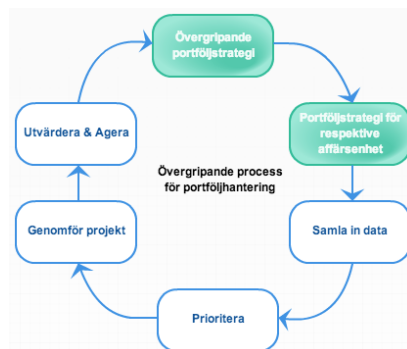
Majoriteten av respondenterna anser att Alfa Laval är bättre på att genomföra projekt rätt snarare än att välja rätt projekt. Intervjuobjekten anser även att totalaffären av en försäljning bör beaktas i större utsträckning, det vill säga att ta hänsyn till både nyförsäljning och eftermarknad under hela produktens livscykel vid portföljbeslut. Vid ett projektbeslut används primärt finansiell data och det finns ibland en övertro på det framtagna projektförslaget, vilket tenderar att leda till glädjekalkyler. Uppfattningen är att de saknas verktyg för att hantera strategisk koppling och balans vid besluten. Projekt utvärderas med hjälp av KPI, som används i hela organisationen och oftast är av finansiell karaktär.

Det finns olika sätt för att inhämta extern och intern information som ska ligga till grund för portföljbeslut och respondenterna menar även att det är svårt att avgöra kvaliteten på den data som inhämtas. Uppfattningen är att datainsamling är något som behöver förbättras, och att mer energi och resurser bör läggas på datainsamlingen. Market Planning Process är ett initiativ som underlättar detta, vilket har varit uppskattat där det har provats. Utvärdering sker för affärsenheternas respektive portfölj, däremot inte på en övergripande nivå. Det sker oftast inte någon uppföljning om det uppdagas att produkter underpresterar, vilket kan leda till att få produkter fasa ut från portföljen.

5 Analys

I följande avsnitt testas det teoretiska ramverket på fallföretaget genom att det jämförs med den insamlade empirin. Nedan analyseras hur Alfa Laval's arbetssätt förhåller sig till det teoretiska ramverkets fyra områden inom portföljhantering och hur deras arbetssätt kan utvecklas. Detta görs genom att presentera kärnan i de teorier som finns inom varje område och sedan Alfa Laval's förhållande till dessa teorier utifrån de genomförda intervjuerna, frågeformulären och övrigt insamlat material. Inför varje stycke visas vilken del i författarnas teoretiska ramverk som behandlas (se figur 5.1). Slutligen analyseras även Marketing Planning Process och hur denna förhåller sig till det befintliga ramverket.

5.1 Organisatorisk kontext och strategisk koppling



Figur 5.1 - Steg 1: övergripande portföljstrategi och steg 2: portföljstrategi för respektive affärsenhet, behandlas nedan.

De tillfrågade visste hur portföljhanteringen går till inom sitt egna marknadssegment eller produktcentra, men hade olika uppfattning om vad ämnet portföljhantering i sig innefattar. Det framkom under intervjuerna att respektive marknadssegment eller produktcentra fokuserar på arbetet i sin funktion. Majoriteten av de tillfrågade svarade att arbetet på deras avdelningar fungerar bra, men ofta undermåligt på andra avdelningar. Att uppfattningen är sådan är intressant att diskutera. Det kan vara så att funktionerna i vissa fall ifrågasätter hur andra avdelningar hanterar sin portfölj eftersom de är ovetande om vilket situation som råder hos andra avdelningar. Saknas det en medvetenhet om varför andra avdelningar agerar på ett visst sätt kanske det bidrar till att arbetet hos andra avdelningar uppfattas problematiskt. Det kan även vara så att vissa avdelningar samarbetar bättre med eftersom avdelningarnas affär liknar varandras. Det är svårt att komma fram till orsaken till att avdelningarna tycker arbetet fungerar sämre på andra avdelningar än deras egen, men det finns anledning undersöka vilka rotorsakerna är.

Ett ramverk för portföljhantering

Av enkäterna kunde det konstateras att de anställda på Alfa Laval har mindre koll på den övergripande portföljen då resultatet på frågan "I vilken utsträckning har du en klar bild över hur den totala produktportföljen i Alfa Laval ser ut idag och vart den är på väg?" var ett medelvärde på 2.29 av 7. Däremot var medelvärdet 6 när frågan gällde deras egen portfölj. Detta tyder på att avdelningarna har möjlighet att utveckla en bredare kunskap om den totala portföljen och på så sätt bli medveten om hur sin avdelning kan bidra till helheten.

Ett företags portföljstrategi är en essentiell byggsten för att portföljhantering ska fungera optimalt. Portföljstrategin ska fungera som en långsiktig plan för hur företagets portfölj ska hjälpa företaget att nå sina mål (Project Management Institute, 2013; Abdi, 2010; Hill, 2005). Från intervjuerna kunde det konstateras att Alfa Laval saknar en portföljstrategi, däremot visade enkätsvaren relativt höga medelvärden både på frågan i vilken utsträckning Alfa Laval's produktportfölj följer företagets övergripande strategi, och i vilken utsträckning marknadssegmenten och produktcentrernas produktportföljer följer företagets övergripande strategi. Detta kan bero på att respondenterna tolkar Alfa Laval's övergripande strategi som finansiella mål och att produktportföljerna visar god lönsamhet, vilket innebär att de följer strategin. Dock är uppfattningen från intervjuerna att tydliga portföljstrategier, både för Alfa Laval och avdelningarnas portföljer, saknas i många fall.

Då teorin belyser att en portföljstrategi är en viktig byggsten kan en avsaknad av en portföljstrategi få konsekvenser för arbetet med portföljhantering. Exempelvis kan det uppstå problem att föra vidare långsiktiga mål och visioner. Project Management Institute (2013) belyser vikten av ett övergripande organ som ansvarar för portföljarbetet, ett så kallat portföljkontor. Detta kontor har i uppgift att hantera, övervaka och stödja företagets portföljarbete på en övergripande nivå och ha en avgörande roll i både en top down och bottom up-ansats (Bonham, 2004). Respondenterna nämnde att det saknas ett organ med ett övergripande ansvar för arbetet. Detta valideras av enkätsvaren där medelvärdet var 2.71 på frågan "I vilken utsträckning anser du att det finns ett övergripande portföljarbete som tar hänsyn till Alfa Laval's totala portfölj?". Enligt intervjuerna saknas även ett forum där den strategiska kopplingen för företagets produkter kan diskuteras, vilket är något som ett portföljkontor hade kunnat assistera med (Project Management Institute, 2013).

I en top down-ansats bör portföljkontoret omvandla den övergripande strategin till en mer handgriplig operativ plan för företaget (Bonham, 2004; Cabinet Office 2011; Pennypacker & Retna, 2009). I Alfa Laval's fall finns så kallade portfolio managers, vilka har kunskaper inom både marknads- och produktsidan. Dessa portfolio managers är uppskattade och kan ses som en början till ett portföljtänk på Alfa Laval. Dock finns inga portfolio managers med övergripande portföljansvar, då portfolio managers ansvar ofta är begränsat till exempelvis ett marknadssegment. Således krävs det ansträngningar i form av omorganiseringar för att ett övergripande organ ska kunna skapas.

Ett ramverk för portföljhantering

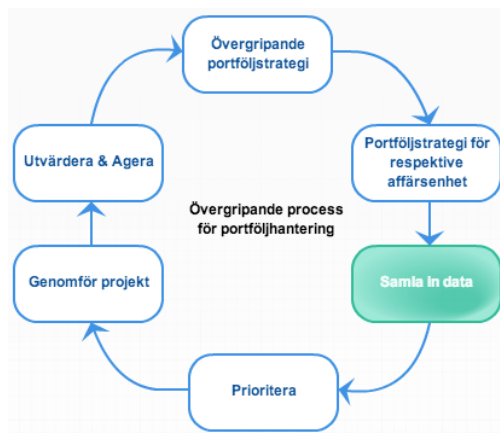
En delmängd av portföljkontorets arbete är att omvandla den övergripande portföljstrategin till portföljstrategier anpassade för respektive affärsenhet inom företaget (Project Management Institute, 2013). Detta arbete saknas i Alfa Laval då det inte finns möjlighet att översätta eller tolka en övergripande portföljstrategi till portföljstrategier för respektive marknadssegment och produktcentra om en övergripande portföljstrategi inte existerar. De strategier som i nuläget finns utarbetats av affärsenheterna själva, utan att ta hänsyn till en högre abstraktionsnivå. Affärsenheterna blir då enskilda entiteter och inte kuggghjul i ett större maskineri som verkar mot samma mål.

Potentiella lösningar till hur problemen ovan kan lösas har presenterats av McKinsey & Co och Arthur D Little, som menar att företaget bör anpassa sina strategier efter affärsenheternas konkurrenskraft och marknadssituationen genom att placera affärsenheterna i matriser (se figur 3.3 och figur 3.4), och sedan skapa strategier utifrån dessa (McKinsey, 2008 ; Valuebasedmanagement, 2013). Alfa Laval använder sig inte i nuläget av några sådana metoder för att anpassa sin övergripande strategi till respektive affärsenhet. Det kan vara svårt att placera affärsenheterna i matriserna då det i nuläget inte finns något objektivi organ som kan utvärdera respektive marknadssegment och produktcentra utifrån affärsenhetens styrka och marknadens attraktionskraft. Ett återkommande fenomen har varit att respondenterna har svarat att arbetet i sin egen affärsenhet fungerar bättre än andra. Därmed skulle antagligen alla affärsenheter hamna i en betydligt mer dominant position om de skulle utvärdera sig själva jämfört med om de skulle bli utvärderade av ett oberoende organ. Att utvärdera affärsenheterna och definiera strategier för dem är en arbetsuppgift som ett eventuellt portföljkontor skulle ha, då ett sådant bör ha en mer objektiv syn på konkurrenskraften hos affärsenheten och den specifika marknaden. Portföljkontoret skulle kunna ställa affärsenheter mot varandra för att få ut en relativ konkurrenskraft, vilket hade underlättat arbetet med att jämföra och sätta portföljstrategier för de olika affärsenheterna.

I en bottom up-ansats ansvarar portföljkontoret för två saker; dels vilken information som ska inhämtas samt på vilket sätt informationen inhämtas. Det är portföljkontorets uppgift att se till att metodiken för detta sker på ett konsekvent sätt genom hela företaget (Bonham, 2004). Det har inte funnits några klara direktiv på hur detta bör gå till på Alfa Laval vilket har lett till att alla affärsenheter samlar in data på sitt eget sätt.

Naturligtvis är de så att ett portföljkontor bidrar till att centralisera ansvaret för portföljen, vilket kan innebära konsekvenser för företaget. Exempelvis kan det bidra till ökad administration och kostnader i och med att en ny avdelning skapas. Det kan också vara så att ett centralt organ inte alltid har full förståelse för detaljerna i vissa segment. Därför är det viktigt att, vid ett eventuellt beslut om att skapa ett portföljkontor, vara medveten om vad en sådan centralisering kan innebära och anpassa portföljkontorets ansvar efter vad företaget som helhet har för behov.

5.2 Datainsamling



Figur 5.2 - Steg 3: Samla in data

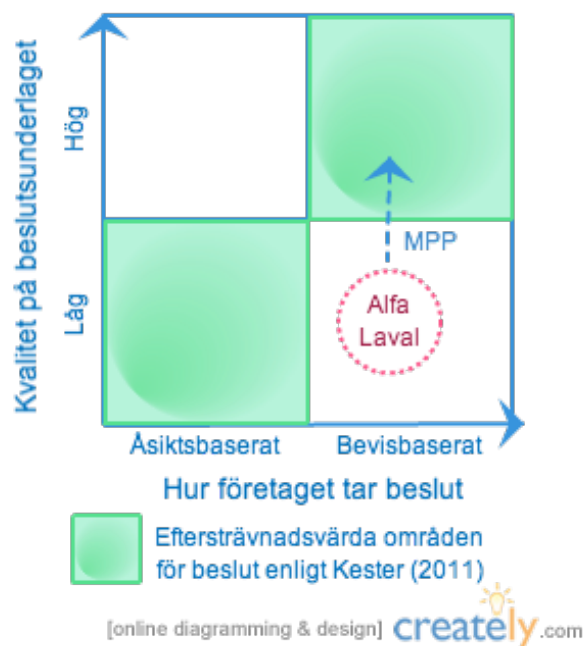
Att samla in data är en viktig del i portföljhantering eftersom det krävs för att kunna fatta välgrundade portföljbeslut. Beslut som är grundade på data av låg kvalitet kan ha en negativ påverkan på portföljhanteringen och dess prestation (Kester, 2011). Därför är det viktigt att säkerställa att informationen som inhämtas är av hög kvalitet och att det finns en medvetenhet angående vilken kvalitet data har. För inhämtning av information krävs resurser, metoder och processer för att detta ska bli väl genomfört (Cooper et al., 1999). Alfa Lavals arbete med att hämta in data från marknaden ser olika ut i marknadssegmenten. Vissa segment har en dialog med kunder och säljare för att identifiera marknadsbehov medan andra avdelningar tittar på rapporter för att uppskatta marknadens storlek. Vad som är generellt för Alfa Laval är att de använder sig av Market Specifications, som finns beskrivet i avsnitt 4.3. Intervjuerna tyder på att dessa specifikationer i många fall inte används till sin fulla potential, utan att de blir färdigställda i ett sent skede under projekten på grund av resursbrist eller annat fokus.

För att knyta an till teorierna från Cooper et al., (1999) och Kester (2011) angående hur datainhämtning bör ske, skiljer sig Alfa Lavals sätt att hämta in data från teorin genom att de inte har en generisk process. Resultatet från enkäten på frågan huruvida det finns ett strukturerat tillvägagångssätt att hämta in data var ett medelvärde på 3.29, som tyder på att de finns delade meningar i frågan. En möjlig konsekvens av att det inte finns strukturerade tillvägagångssätt för att hämta in data kan vara att de försäljningsprognoser som används för beslutsfattande är missvisande. Dessutom är den allmänna uppfattningen på Alfa Laval att det tillägnas för lite resurser tidigt i projekten, vilket inte ligger i linje med vad Cooper (1999) och Kester (2011) anser vara av stor vikt. Cooper (1999) och Kester (2011) menar att om det tillägnas tillräckligt med resurser tidigt i ett projekt löper företaget mindre risk att senare under projektet inse att de gjort en felprioritering, vilket kan bli kostsamt.

Ett ramverk för portföljhantering

Med grund i empiriavsnitt 4.3 och underlaget av försäljningsprognoser i avsnitt 4.2 anses Alfa Laval beslutsunderlag vara av lägre kvalitet. Vid situationer när informationen är bristfällig är rekommendationen från Kester (2011) att bevisbaserade beslut inte ska tas, utan det ska baseras mer på känsla. Dock visade intervjuerna att Alfa Laval sätt att fatta beslut till största del är baserat på bevis i form av finansiell data. Detta ligger i linje med enkätsvaren som resulterade i ett medelvärde på 4.14 på frågan i vilken utsträckning Alfa Laval fattar beslut baserat på bevis. Medelvärdet var 4.2 på frågan hur hög kvalitet datan som används har, vilket tyder på att de anställda anser att datakvaliteten är av någorlunda kvalitet och att det finns förbättringspotential.

Alfa Laval har påbörjat ett initiativ, Marketing Planning Process som finns beskrivet i avsnitt 4.5. Detta är ett steg mot en generisk process för inhämtning av marknadsdata, vilket enligt Kester (2011) borde stärka Alfa Laval portföljhantering genom att kvaliteten på beslutsunderlaget ökar. Detta beskrivs av den streckade linjen i matrisen nedan (se figur 5.3). En ökad medvetenhet om beslutsunderlagets kvalitet är därför eftersträvansvärd för Alfa Laval. Alfa Laval situation beskrivs nedan utifrån Kester et al (2011) matris som presenterades i avsnitt 3.3.



Figur 5.3 - Alfa Laval beslutfattande i Kesters (2011) matris

Alfa Laval är ofta bättre på att uppskatta kostnader i projekt än framtida försäljning eftersom kostnader kan bindas till resursförbrukning. Det finns därför anledning att

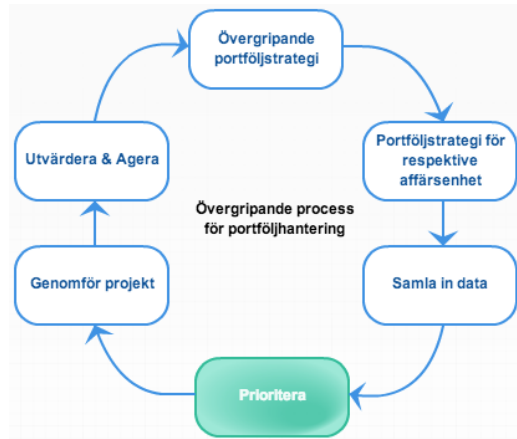
Ett ramverk för portföljhantering

tro att den interna data är av högre kvalitet. Dock kan det även här finnas anledning att hitta ett generiskt tillvägagångssätt för att resursallokera, vilket också har efterfrågats av respondenter. Även om det finns data på vilka resurser som finns tillgängliga kan generiska metoder för att hantera detta effektivisera resurshanteringen. Möjliggörs en förbättrad resurshantering kan en projektansvarig efterfråga en resurs med specifika kapabiliteter, och inte bara generiska resurstimmar.

Det har visat sig att marknadsinformation är svårare att samla in och hantera än intern information som resurser och kapabiliteter. Dessutom gör Alfa Laval's organisatoriska uppbyggnad datainhämtningen än mer komplex på grund av produkternas och marknadernas olika karaktär. Utvecklingsmöjligheter för datainsamling finns om Alfa Laval, i större utsträckning, kan bli medvetna om kvalitén på beslutsunderlaget som används och justera sina beslut därefter. Detta innebär att de bör utveckla processer för att utvärdera datakvalitén. Data kan sedan analyseras och visualiseras för att underlätta nästa steg i processen som är prioritering av projekt. Kondenseras inte den data som finns tillgänglig för beslutsfattare får de basera sina beslut på spekulationer snare än bevis eftersom informationen blir svår att tillgodogöra sig. För Alfa Laval's del kan datainsamlingssteget utvecklas genom att göra Marketing Planning Process till ett generiskt arbetssätt i organisationen, eftersom den processen innehåller många av de delar som Alfa Laval bör utveckla.

Under intervjuerna har det framkommit att datainsamling är ett steg inom portföljhantering som är svårbemästrat. Detta kan bero på att datainsamling handlar om mer än att endast samla in data, utan också att välja vilken data som ska samlas in, hur den ska analyseras och hur den ska visualiseras. Datainsamling görs för att beslutsfattare ska kunna ta korrekta beslut i förhållande till den situation som råder på marknaden och internt i företaget. För att kunna göra det behöver informationen som finns tillgänglig presenteras på ett sätt som beslutsfattare kan ta till sig. Empirin i studien har visat på att datainsamling är ett steg som tenderat vara viktigare i praktiken än i teorin när det handlar om portföljhantering, varför författarna anser att det teoretiska ramverket bör utvecklas inom detta steg i processen.

5.3 Prioriteringar



Figur 5.4 - Steg 4: Prioritera

När det gäller val och prioriteringar av projekt och produkter finns det tre parametrar som beslutsfattare bör ta hänsyn till. Dessa är värdemaximering, balans och strategisk koppling (Cooper et al., 1999). För att mäta dessa mål finns olika modeller som kan användas som hjälpmedel. Exempel på sådana metoder är ECV, NPV och Ansoff-matrisen, som presenteras i avsnitt 3.4. Cooper et al (1999) föreslår att företag använder sig av en blandning av metoder vid prioritering av projekt. Cooper et al (1999) menar vidare att, utöver att ta hänsyn till de tre parametrarna nämnda ovan, är det viktigt att de metoder som används är explicit uttalade i organisationen.

Alfa Laval använder sig framför allt av finansiella metoder i deras val av projekt. Det görs en CBA för varje projekt som sedan resulterar i en prognos för hur mycket företaget kommer tjäna på produkten. Denna prognos används som underlag vid diskussionerna huruvida projektet ska köras eller ej och är ett tydligt tecken på att Alfa Laval tar hänsyn till värdemaximering.

Att ta hänsyn till balans anses, enligt Cooper (1999), vara en viktig parameter för portföljhantering. Det innebär att ha den rätta mixen av långa och korta projekt samt hög risk- och lågrisk-projekt. Vad gäller målet att ha en balanserad portfölj av exempelvis långa och korta projekt, eller en balans mellan radikala och inkrementella projekt har empirin visat att Alfa Laval inte tar hänsyn till detta mål i särskilt stor utsträckning. En av avdelningarna inom Alfa Laval visualiserar sin portfölj i Ansoff-matrisen som finns beskriven i avsnitt 3.6, dock är det inget som Alfa Laval explicit uttryckt ska ligga till grund för de projektval som görs. Alfa Laval försöker i största möjliga mån fylla pipelinen med projekt och utnyttja samtliga resurser och det skänks lite åtanke till hur långa eller korta projekten är. Enkätundersökningen

Ett ramverk för portföljhantering

resulterade i ett medelvärde på 2.71 på frågan i vilken utsträckning Alfa Laval har tydliga mätvärden för att ta hänsyn till balans vid portföljbeslut, vilket validerar att de inte lägger stor vikt vid parametern balans vid prioritering av projekt. Därför finns det anledning att tro att Alfa Laval hade kunnat effektivisera sina projektval genom att ta hänsyn till balans vid portföljbeslut.

Strategisk koppling är, som tidigare nämnt, en av de viktigaste beslutsparametrarna för projektval enligt Cooper (1999). Alfa Laval har ingen explicit uttalad metod för att överväga den strategiska kopplingen för varje projekt. Empirin visade snarare att Alfa Laval har strategiska diskussioner i olika forum som styrande kommittéer och product board, eller att den strategiska kopplingen finns i bakhuvudet hos beslutsfattare. Företagsledningen kan göra strategiska prioriteringar på en högre nivå genom att ge vissa avdelningar en större budget att arbeta med och det är upp till varje avdelning att hantera dessa resurser och själva välja vilka projekt som ska genomföras. Trots att det inte finns uttalade metoder för att kontrollera produkters strategiska koppling ansåg enkätrespondenterna att det, i lika stor utsträckning, finns metoder för strategisk koppling som för värdemaximering då båda frågorna fick medelvärdet 3.14.

Nedan visas en tabell över vilka metoder Alfa Laval använder vid projektbeslut, samt huruvida dessa är explicit uttalade som metod eller inte.

Tabell 5.1 - Alfa Laval's metoder för projektbeslut sorterade efter Cooper (1999) mål

	Explicit metod	Implicit metod
Värdemaximering	Prognoser över förväntad lönsamhet	
Balans		Ansoff-matrisen
Strategi		Strategiska diskussioner

Som kan utläsas i tabellen ovan har Alfa Laval, utifrån Coopers (1999) teorier, möjlighet att utveckla sin portföljhantering genom att klargöra explicita metoder för att ta hänsyn till balans och strategisk koppling. Som det ser ut just nu finns dessa två parametrar i åtanke vid beslut, men eftersom de endast finns implicit i organisationen kan diskussioner gällande parametrarna vara svåra att hålla. Intervjuobjekten poängterade att de trodde att diskussioner angående strategisk koppling och balans kunde underlättas om det fanns uttalade metoder och modeller så att alla pratar samma språk. Med avstamp i Cooper et al., (1999) teorier och empirin i avsnitt 4.2 finns det anledning att tro att explicita metoder för balans och strategisk koppling hade kunnat bidra till beslut av högre kvalitet när det kommer till val och prioriteringar av projekt. I och med att anställda på Alfa Laval använder metoder som de själva valt för sitt eget arbete, är det sannolikt att fler i organisationen hade velat ta åt sig och använda sådana metoder. För att kunna ta hänsyn till strategisk koppling måste en tydlig portföljstrategi existera för varje

Ett ramverk för portföljhantering

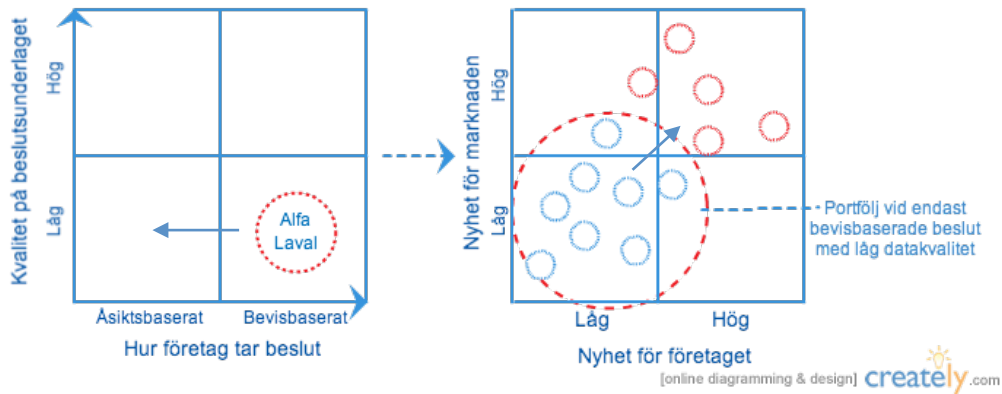
affärsområde. Empirin visar att det inte alltid fanns en tydlig strategi för varje affärsområde vilket försvårar strategiska diskussioner.

Avsnitt 4.2 i empirin visade att många av de försäljningsprognoser som görs för projekt är missvisande eftersom Alfa Laval säljer ungefär hälften av vad prognoserna visade på förhand. Även inom detta område har Alfa Laval möjlighet att utvecklas, exempelvis genom att i större utsträckning ta hänsyn till hur trovärdig den data är som prognoserna grundar sig på. Cooper (2001) tar upp ECV som en sofistikerad metod för att hantera målet värdemaximering eftersom metoden, till skillnad från den som Alfa Laval använder sig av i sin CBA, tar hänsyn till kommersiell-, respektive teknisk risk vid prognoserna. Detta ger en mer sannolik bild av den framtida försäljningen. Som det ser ut nu visar försäljningsprognoserna som görs på Alfa Laval oftast best case scenario, vilket sällan infrias. Därför kan en utvecklad CBA-modell, som tar hänsyn till olika scenarier och risker, utveckla Alfa Laval's portföljhantering genom att framställa mer trovärdiga försäljningsprognoser. Som konsekvens av detta kan också kvalitén i besluten öka beträffande vilka projekt som ska genomföras.

Eftersom Cooper et al., 1999, konstaterat att det är fördelaktigt för företag att ha en balans av radikala och inkrementella produkter i portföljen är det intressant att analysera huruvida Alfa Laval's sätt att hantera portföljen bidrar till en sådan balans.

Radikala innovationer definieras som produkter som är nya både för företaget och för marknaden. Detta gör att det finns en osäkerhet för hur mycket det kommer kosta att utveckla produkten och hur mycket den kommer sälja på marknaden, vilket gör det svårt att göra vettiga försäljningsprognoser. Med tanke på att Alfa Laval's beslutsfattare i stor utsträckning tittar på försäljningsprognoser vid projektbeslut kan det därför vara problematiskt för företaget att motivera projekt som består av radikala innovationer. För att motivera radikala innovationer kan det därför krävas andra tillvägagångssätt i hur beslut tas eftersom det i stort sett alltid är svårt att prognostisera försäljningen av radikala innovationer. Kester et al., 2011 anser att företag bör kunna variera sitt sätt att ta beslut mellan bevisbaserat och åsiktsbaserat, vilket är en applicerbar teori inom denna problematik. Om besluten angående vilka produkter som ska utvecklas i större utsträckning baseras på erfarenheter och känsla kan det möjligtvis leda till fler radikala innovationer (pilarna i matriserna nedan) eftersom beslutsfattarna då försöker förstå behovet på marknaden och relatera till tidigare erfarenheter vid beslut, istället för att kräva skarpa försäljningsprognoser. Om Alfa Laval utvecklar sitt sätt att fatta beslut genom att skifta mellan bevisbaserat och åsiktsbaserat beslutsfattande kan därför en konsekvens bli en bättre balans mellan inkrementella och radikala innovationer i produktportföljen. I dagsläget är författarnas uppfattning att Alfa Laval utvecklar fler inkrementella produkter än radikala produkter. Detta, tillsammans med Alfa Laval's sätt att ta beslut, beskrivs i figur 5.5 nedan.

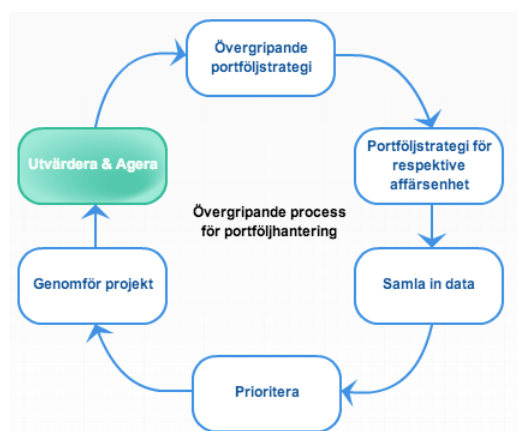
Ett ramverk för portföljhantering



Figur 5.5 - Samband mellan Kester (2011) beslutsmatris och Ansoffs matris (QuickMBA, 2010)

Noterbart är att Alfa Laval har haft god lönsamhet under de senaste åren. Att de saknar uttalade metoder för strategisk koppling och balans i valet av produkter kan dock påverka resultaten negativt på lång sikt (Cooper et al., 1999). Det är därför sannolikt att Alfa Laval's portföljhantering kan utvecklas om större uppmärksamhet riktas mot dessa parametrar samtidigt som ett finansiellt fokus upprätthålls. Det finns anledning att fundera över hur stor påverkan portföljhantering har på ett företags resultat. Trots att Alfa Laval's sätt att hantera sin portfölj bevisligen har fungerat bra under en lång tid, kanske de har en ännu större potential och kan nå ännu bättre resultat.

5.4 Utvärdera och Agera



Ett ramverk för portföljhantering

Figur 5.6 - steg 6: Utvärdera och agera

Det är viktigt att portföljen utvärderas mot de mål som tidigare är satta inom företaget (Cooper et al., 2004a). Alfa Laval har inte någon generisk process för att utvärdera den totala produktportföljen i dagsläget. Det sista steget i Marketing Planning Process; Implementation & Control kan dock ses som ett sätt att utvärdera portföljen. Det kan, om det används i hela organisationen, vara ett steg för att stärka Alfa Lavals utvärdering av produktportföljen och är något som gör att Alfa Laval närmar sig de rekommendationer som Cooper (2004a) beskriver. Avdelningarnas arbete med sina portföljer utvärderas delvis av KPI. Alfa Laval utvärderar också försäljningsprognoserna för projekt i efterhand för att se i vilken utsträckning projected sales och actual sales stämmer överens. Av empirin framgår det, både kvalitativt och kvantitativt, att Alfa Laval är långt framme när det gäller att utvärdera prestation utifrån finansiella mål. Enkätundersökningen resulterade i ett medelvärde på 5.43 på frågan i vilken utsträckning respondenterna får information om resultatet över hur produktportföljen presterar. Stort fokus i de KPI som används ligger på finansiella resultat, vilket är naturligt eftersom Alfa Laval också till stor del baserar sina projektbeslut på finansiell data.

Även om Alfa Laval har identifierat att försäljningsprognoserna ofta är felaktiga vidtas sällan åtgärder. Om Alfa Laval hade vidtagit åtgärder för att förbättra prognoserna finns det anledning att tro att kvalitén på de uppskattningar som görs hade ökat och att de glädjekalkyler som ofta förekommer idag kan upphöra. Project Management Institute (2013) menar att utvärdering krävs för att minimera avståndet mellan organisationens strategi och uppfyllandet av denna. De delar in processen för utvärdering av produktportföljen i tre steg: informationsinsamling, analys av information samt åtgärder utifrån analysen. Det empiriska materialet tyder på att Alfa Laval har goda arbetssätt i de första två stegen, men att de däremot har möjligheter att utveckla det tredje steget, att vidta åtgärder utifrån de utvärderingar som görs.

Tabell 5.2 - Analys av Alfa Lavals sätt att utvärdera portföljen utifrån Project Management Institutes (2013) process

Steg i utvärderingsprocessen enl. Project Management Institute (2013)	1. Insamling av information från tidigare portföljarbete	2. Analysera informationen utifrån valda parametrar och mål	3. Utarbeta åtgärder utifrån analysens resultat
Utvärderingsarbetet hos Alfa Laval	Skär i stor utsträckning i form av försäljningsdata och KPI.	Försäljningsprognoser och KPI utvärderas och analyseras	Väldigt få åtgärder utifrån det som framkommer i analysen

Ett ramverk för portföljhantering

För att utvärdera de KPI som används kan det analyseras huruvida de uppfyller S.M.A.R.T-kriterien (Doran, 1981). Alfa Laval använder följande KPI för att utvärdera företagets prestation i olika delar av organisationen: Newness, Time to Million, Time to 2x Investment och Gross Margin.

Newness utvärderar hela produktportföljen. Eftersom Alfa Laval är tydliga med vad som krävs för att en produkt anses newness vara Measurable enligt S.M.A.R.T-kriterierna. En analys av de övriga kriterierna visar att newness är Specific eftersom det mäter en specifik sak. Huruvida det är Achievable beror på om de finns ett tydligt mål för hur högt värde på newness som önskas. Vidare anses denna KPI vara relevant och dessutom tidsbunden.

Time to million mäter hur lång tid det tar för ett projekt att gå med en miljon Euro i vinst. Denna KPI kan vara svår att jämföra med andra projekt på grund av produkternas olika karaktär och pris, vilket påverkar hur snabbt en produkt uppnår en miljon i avkastning. Därför anses den inte uppfylla kriteriet för relevant. Måttet Time to 2x investment är bättre ur ett jämförandeperspektiv mellan projekt eftersom det tar hänsyn till pris och karaktär genom att ha ett relativt mått. Dessa KPI riktar sig till prestationen inom NPD-verksamheten och är därför inga portföljmål. Gross margin är ett finansiellt mål som mäter marginalen för varje marknadssegment. Detta mått anses utvärdera hela segmentets portfölj och uppfyller samtliga villkor för S.M.A.R.T.

Nedan visas en sammanfattande tabell över KPI som Alfa Laval använder sig av och huruvida de är S.M.A.R.T. (definierat i avsnitt 3.3), samt om de mäter portföljens prestation.

Tabell 5.3 - Alfa Lavals KPIer utvärderade utifrån kriterierna i S.M.A.R.T (Doran, 1981).

KPI/SMART	Specific	Measureable	Attainable	Relevant	Time bound	Portföljmål
Newness	X	X		X	X	X
Time to 2x times investment	X	X	X	X	X	
Time to million	X	X	X		X	
Gross Margin	X	X	X	X	X	X

Det finns utrymme för att addera ytterligare KPI som exempelvis tittar på hur väl portföljen följer strategin för att på ett mer heltäckande sätt mäta portföljens prestation. Det kan även finnas anledning att utveckla KPI som tar hänsyn till hur balanserad portföljen är i radikala respektive inkrementella förändringar. Fördelen med de KPI som Alfa Laval använder sig av idag är att de flesta når upp till de krav

som finns för att anses S.M.A.R.T. Dock är det endast newness och möjligtvis gross margin som utvärderar portföljen som helhet.

5.5 Marketing Planning Process

Marketing Planning Process är som tidigare nämnt en nyss införd process hos Alfa Laval vars syfte är att i fyra steg kunna förbättra portföljhanteringen på företaget. De olika stegen innefattar 1. Situation Analysis, 2. Marketing Strategy, 3. Marketing Mix och 4. Implementation and Control. I det första steget läggs ett gemensamt arbetssätt till en gedigen grund för organisationen att få en uppfattning om de externa förutsättningar som råder. Detta bör kunna bidra till att alla affärsenheter arbetar på samma sätt gällande datainsamling och därmed ökar validiteten på beslutsunderlaget. Dock tas inte intern information i beaktning så som resurser och kapabiliteter vilket kan göra det svårare att matcha vad Alfa Laval faktiskt är kapabla till att genomföra i praktiken.

Marketing Strategy är ett steg som tidigare ofta har förbisetts i organisationen. Det vill säga att det har funnits svårigheter att förstå vad den information som samlats in ska användas till. Således bör detta steg vara i rätt riktning mot att få anställda att bli mer medvetna om vikten av strategi och marknadsföring specifikt anpassad för varje affärsenhet i organisationen. Dock finns det få konkreta verktyg i detta steg för hur de olika marknadssegmenten och affärsenheterna skall prioriteras vilket kan leda till att alltför subjektiva uppfattningar tar överhand. Det kan även ses som något ineffektivt att sätta strategier för portföljhantering efter att extern data har samlats in. Om man som anställd från början i datainsamlingen inte vet vad man ska leta efter är det sannolikt att data samlas in som sedan inte används i kommande steg. Det kan liknas vid att antingen använda ett hagelgevär eller ett krypskyttegevär; om det första används täcks en stor yta men bara en liten del träffar målet, det vill säga att en mängd information samlas in men bara en bråkdel används. Om ett krypskyttegevär istället används kan målet träffas direkt. Det vill säga att tidigare direktiv om vilken information som bör samlas in (utifrån strategin) underlättar arbetet genom att enbart fokusera på att samla in relevant information.

Det tredje steget innefattar exekveringen och marknadsföringen av existerande produkter och har ej ingått i studiens scope. Det fjärde och sista steget har ännu inte testats då processen är förhållandevis ny men tar upp viktiga aspekter med utvärderingen, särskilt då outputen från utvärderingen ligger som grund till det kommande arbetet i den iterativa processen.

5.5.1 Marketing Planning Process i förhållande till det teoretiska ramverket

Marketing Planning Process innehåller många delmängder av de aspekter som i teorin anses vara viktiga för portföljhantering och bör således vara ett steg i rätt riktning för Alfa Laval att utveckla sitt arbetssätt. Dock finns det ytterligare steg som behöver göras för att kunna uppnå vad teorin anser är best practice. Utöver att fortsätta utveckla och arbeta med Marketing Planning Process måste Alfa Laval även ytterligare utveckla följande punkter som i nuläget inte innefattas av processen:

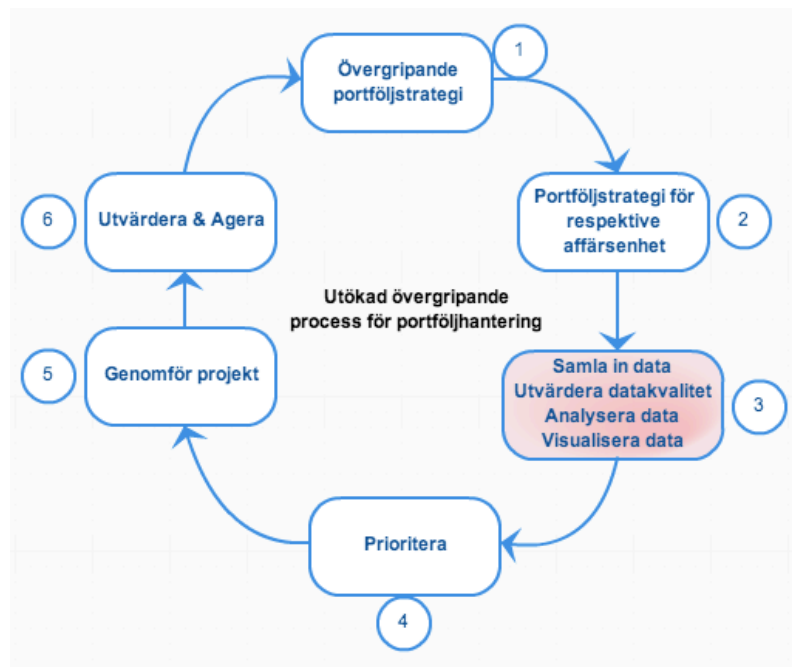
- Definiera en övergripande portföljstrategi
- Använda sig av verktyg för att kunna segmentera sina affärsenheter
- Definiera portföljstrategier för respektive affärsenhet baserat på tidigare segmentering.
- Tydliggöra på vilka parametrar portföljbeslut ska tas

6 Slutsatser

Syftet med denna studie var att skapa ett teoretiskt ramverk som företag kan använda sig av för att förbättra sin portföljhantering. Slutsatserna presenteras i en teoretisk och en praktisk del.

6.1 Teoretiska slutsatser

Studien har resulterat i ett utökat ramverk för hur företag kan arbeta med portföljhantering. Ramverket för med sig två bidrag. För det första beaktar ramverket vilka områden som är viktiga inom området portföljhantering. För det andra beaktar ramverket hur dessa olika områden kan kombineras och hänger ihop för att skapa en enhetlig bild över portföljhantering. Generellt bör det finnas ett övergripande organ som stödjer arbetet med att skapa strategier, processer och metoder som är generiska för portföljarbetet. Nedan visas en bild över ramverket och vilka delar som ska finnas med (se figur 6.1).



Figur 6.1 – Utökad övergripande process för portföljhantering

Nedan presenteras stegen:

1. Skapa övergripande portföljstrategi

Ett ramverk för portföljhantering

Steg ett för att hantera portföljen är att skapa en portföljstrategi som grundar sig i företagets mål och vision för att vägleda affärsenheter och individer om vilka produkter och marknader företaget ska prioritera.

2. Skapa portföljstrategi för respektive affärsenhet

Steg två är att skapa portföljstrategier för respektive affärsenhet genom att titta på respektive affärsenhets styrka och konkurrenskraft på marknaden samt se till att dessa är sammanlänkande med den övergripande portföljstrategin. Detta för att ta mer hänsyn till den totala portföljen och för att optimera den totala affären både på kort och lång sikt.

3. Samla in, utvärdera, analysera och visualisera data från marknaden och företaget

Det tredje steget är att samla in data genom fördefinierade gemensamma processer som möjliggör insamling av intern och extern data med hög kvalitet. Inom detta steg visade också fallstudien att företag bör analysera, konsolidera, visualisera och utvärdera data för att underlätta prioriteringen av projekt. Detta är ett viktigt steg för att bli medveten om hur bra kvalitét data har och att beslutsfattare vet hur väl underbyggd data är.

4. Prioritera

I detta steg ska projekt prioriteras och hänsyn bör tas till värdemaximering, balans och strategisk koppling för att uppnå en portfölj som är både långsiktigt och kortsiktigt konkurrenskraftig.

5. Genomför projekt

Genomför de projekt som planerades i steg fyra.

6. Utvärdera portföljen och agera

Utvärdera portföljens prestation utifrån strategisk koppling, finansiellt resultat och balans och gör nödvändiga justeringar i portföljen. Detta för att förbättra processen och arbetet med portföljhantering.

6.2 Praktiska slutsatser

De praktiska slutsatserna kan delas in i fem områden som anses vara de med störst förbättringspotential för Alfa Laval när det kommer till att hantera

Ett ramverk för portföljhantering

produktportföljen. Generellt sett handlar det om att skapa gemensamma processer och arbetssätt för de olika delarna som finns inom portföljhantering. Detta eftersom det hjälper företaget att utveckla ett enhetligt och effektivt arbetssätt som bidrar till de mål som finns med portföljhantering.

Føljande förbättringsområden har identifierats:

1. Genom att samla alla avdelningar under ett organ som har övergripande ansvar för arbetet med portföljen kan Alfa Laval utveckla sin portföljhantering. Ett övergripande organ kan bidra till en bättre totalaffär genom att strategier för de olika affärsområdena etableras och gemensamma processer definieras. Detta innebär, i Alfa Laval's organisation, att det övergripande organet stödjer marknadssegmenten och produktcentran i arbetet med vilka produkter som ska utvecklas och erbjudas på de olika marknaderna. Detta kan leda till ett mer enhetligt arbetssätt som bidrar till att affärsenheterna arbetar för att totalaffären ska optimeras. Alfa Laval kan då bli mer träffsäkra i besluten om vilka projekt som bäst bidrar till den nuvarande portföljen och som därför ska utvecklas. Førfattarna anser att ett övergripande organ kan leda till ett "vi"-perspektiv snarare än individuella affärsenheter som strävar att uppnå sina egna mål. Ett övergripande portföljarbete är nödvändigt med tanke på den intensifierade konkurrensen på Alfa Laval's marknader.

2. Marketing Planning Process bör användas som standardiserad process för att höja kvaliteten på informationen som inhämtas från marknaden. Detta för att göra situationsanalyser av hög kvalitet som tar hänsyn till konkurrenter, kunder och den strategiska potentialen på de olika marknaderna. Det viktiga för Alfa Laval är att processen blir accepterad av hela organisationen och används i samtliga affärsenheter. Detta för att affärsenheterna ska samla in homogen information vilket bidrar till att Alfa Laval kan utveckla sitt arbetssätt för att jämföra olika projekt med varandra. Om en standardiserad process används för datainsamling kommer inputen till de portföljbeslut som tas öka i kvalitet, vilket i sin tur också kan höja kvaliteten på besluten.

3. När det kommer till att prioritera vilka projekt som ska köras ska Alfa Laval i större utsträckning ta hänsyn till balans och strategisk koppling genom att skapa explicita metoder som kan användas som diskussionsunderlag vid beslut. För att göra detta behöver specifika portföljstrategier sättas för de olika marknadssegmenten och produktcentran. Om detta görs kan produktbesluten lyftas upp till en portföljnivå genom att ta hänsyn till en långsiktig strategi och balans. Tar Alfa Laval större hänsyn till dessa parametrar vid prioritering kan alltför diversifierade portföljer undvikas och istället skapa en fokuserad portfölj som ligger i linje med företagens strategi. Det kan även bidra till att Alfa Laval i större utsträckning diskuterar sitt faktiska produktutbud och vad de vill erbjuda marknaden samt att balansen mellan kortsiktigt och långsiktigt lönsamma produkter diskuteras. För att ta hänsyn till

Ett ramverk för portföljhantering

balans bör Alfa Laval utveckla sitt sätt att växla mellan bevisbaserat och åsiktsbaserat beslutsfattande, vilket innebär att inte alltid kräva skarpa försäljningsprognoser vid produktbeslut. Görs dessa förändringar i val och prioriteringar av projekt kan Alfa Laval stärka konkurrenskraften på både kort och lång sikt.

4. Ta större hänsyn till eftermarknaden (service) vid portföljbeslut. Detta eftersom eftermarknaden har så pass stor påverkan på företagets lönsamhet. Att involvera input ifrån service vid projektbeslut ger ett utökat livscykel tänk som inte enbart tar hänsyn till capital sales. Ett livscykelperspektiv bidrar till en mer långsiktig planering av företagets produkt- och serviceutbud. Det gör även att Alfa Laval ökar medvetenheten om den påverkan produkter har på företaget under hela livscykeln, både vad gäller kostnader och fördelar.

5. Fortsätt att utvärdera portföljens produkter och våga vidta åtgärder när utvärderingen av portföljen inte visar de resultat som projekterades. Det innebär att Alfa Laval ska ta bort produkter som inte längre är önskvärda i portföljen och undvika en alltför diversifierad portfölj. Genom dessa åtgärder kan Alfa Laval knyta ihop processen för portföljhantering så att kontinuerlig utveckling av produktportföljen möjliggörs. En kontinuerlig utveckling och uppdatering av produktportföljen krävs för att möta den ökande konkurrensen på marknaden.

6.3 Teoretiskt bidrag

Det teoretiska bidraget som författarna lämnar efter sig är det ramverk som presenterades i de teoretiska slutsatserna. Portföljhantering är inte på något sätt ett utforskat område, däremot bidrar studien med en teoretisk sammanfattning och tolkning av den tidigare forskning som gjorts. Ramverket kan vara ett hjälpmedel för företag som vill identifiera förbättringsområden för sin portföljhantering och skapa en medvetenhet angående vilka områden som påverkar varandra inom företaget.

6.4 Praktiskt bidrag

De teorier som ramverket innefattar har applicerats på ett fallföretag, vilket kan ses som ett praktiskt bidrag. Ramverket har använts på Alfa Laval för att identifiera förbättringsområden och granska Alfa Lavals arbetssätt med portföljhantering. Ramverket har kunnat appliceras i den utsträckning att förbättringsområden och förbättringsförslag för Alfa Laval har identifierats.

7 Diskussion

I detta kapitel kommer studien att diskuteras utifrån aspekter som inte tidigare beaktats. Kapitlet kommer behandla vilka risker och övervägande företag kan behöva beakta utifrån fallet med Alfa Laval samt vilka fördelar och nackdelar slutsatserna kan ha.

Ett portföljkontor som hanterar det övergripande arbetet låter kanske som en självklarhet och att detta kan bidra till en mer effektiv portföljhantering. Dock kan det föra med sig konsekvenser och risker. Redan existerande metoder och processer för respektive avdelning inom Alfa Laval kan vara det som utgör framgången för portföljen, även om dessa inte är explicit uttalade. Den implicita kunskapen som finns inom varje avdelning inom ett företag kan vara den bidragande faktorn till ett företags framgång. Eftersom metoderna är inarbetade krävs det omfattande förändringsarbete för att skapa acceptans och kunskap angående det nya arbetssättet. Detta innebär för Alfa Lavals del att den existerande kunskapen som finns inom marknadssegmenten och produktcentran kan skadas för att ej inarbetade processer ska implementeras i organisationen.

Arbetet på Alfa Laval har varit relativt fritt inom avdelningarna så länge de finansiella målen uppnås. Dock finns det inget som tydligt påvisar att det existerande arbetet bidrar till att den totala portföljens resultat är optimerat, vilket ett enhetligt arbete troligtvis hade kunnat komma närmare. Då Alfa Laval har presenterat starka resultat under flertalet årtionden kan det vara möjligt att Alfa Laval tror att alla aktiviteter i företaget fungerar bra och således även portföljhanteringen. I verkligheten kan det vara andra affärsenheter eller aktiviteter som bidrar till Alfa Lavals framgång snarare än portföljhanteringen. Om Alfa Laval hade visat negativa resultat är det sannolikt att företaget hade försökt hitta förbättringspotential inom de identifierade förbättringsområdena. Alfa Laval hade kanske kunnat höja sin vinstmarginal ytterligare några procentenheter med hjälp av en mer medveten portföljhantering.

Vidare uppstår även komplexitet huruvida företag ska vikta de olika parametrarna vid projektbeslut, då företag erbjuder både produkter och tjänster vid datainsamling. Om den externa data representerar vad kunder och marknaden efterfrågar produktmässigt kommer den interna datan bestå av en kompletterande tjänst. Vid ett val av två projekt, där ena projektet har hög prognostiserad försäljning och det andra hög prognostiserad serviceverksamhet blir det då svårt att ta ett beslut. Vid det ena fallet får kunderna och marknaden den produkten de efterfrågar, medan i andra fallet utvecklas det en produkt som inte är lika efterfrågad av marknaden men lika lönsam då den ger mer serviceintäkter.

Givet att det finns perfekt information, både extern och intern, har det betonats att företag behöver beakta flera parametrar vid prioriteringar. I Alfa Lavals fall innebär

Ett ramverk för portföljhantering

detta att beakta balans och strategisk koppling i större utsträckning. Problematiken som inte behandlats i denna studie är huruvida ett företag ska göra en viktning mellan dessa parametrar, och finns det en optimal viktning? Hur kommer företaget fram till den? Det är ett möjligt utfall att ett företag tar för mycket hänsyn till en faktor och för lite till en annan, vilket kan ge en snedfördelning i prioriteringar och således ett skevt produktutbud. Dock är det kanske inte viktigast hur dessa parametrar viktas utan att det finns explicita metoder som beaktar, värdemaximering, balans och strategisk koppling och att det finns forum där inblandade personer kan prata om dessa parametrar innan ett beslut.

Det visade sig att ramverket var ett verktyg för att analysera portföljhanteringen på Alfa Laval. Det kan dock uppfattas som att det generella teoretiska ramverket endast skrapar på ytan av de beaktade områdena. Dock ger ramverket en första inblick i hur de olika delarna inom portföljhantering hänger ihop och samverkar vilket tidigare forskning inte beaktat i lika stor utsträckning. Ramverket har bara hunnit appliceras på ett företag och det skulle behöva appliceras på fler för att säkerställa att ramverket verkligen fungerar och ger de resultat som författarna fått i denna studie. Det kan ifrågasättas hur objektivt författarna kunnat vara i skapandet av ramverket då det utvecklats i samband med att intervjuer genomfördes på Alfa Laval. Det kan vara möjligt att ramverket, utan författarnas medvetenhet, har anpassats till att kunna stödja Alfa Laval. Förslagsvis borde författarna utformat ramverket redan innan intervjuer genomfördes på Alfa Laval. Dock kvarstår frågan huruvida det teoretiska ramverket kan appliceras på andra företag som befinner sig i andra kontexter.

7.1 Vidare forskning

Inom ramen för denna studie har det behandlats viktiga områden som företag kan behöva beakta för att förbättra sitt arbete med portföljhantering. Att testa modellen på fler företag med olika karaktär för att utveckla modellen ytterligare och fördjupa kunskapen inom varje område hade kunnat bidra till att öka modellens generaliserbarhet.

Under studien var författarna tvungna att avgränsa sig och det har under resans gång uppmärksammat intressanta områden som inte har följts upp. Några av dessa intressanta områden är:

- Finns det någon optimal viktning mellan balans, värdemaximering och strategisk koppling?
- Skiljer sig portföljarbetet åt mellan ett renodlat service- och ett produktionsföretag?
- Skiljer sig portföljarbetet om företag segmenterar sin portfölj efter kunskap, applikation eller marknad?

8. Referenser

8.1 Journaler

Abdi, M. (2010). *Strategic IT Alignment with Business Strategy: Service Oriented Architecture Approach*. International Symposium on Information Technology (pp. Vol. 3, 1473-1478). Tronoh: IEEE.

Archer, N., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management* , Vol. 4. 207-216.

Barczak, G., Griffin, A. and Kahn, K. B. (2009), PERSPECTIVE: Trends and Drivers of Success in NPD Practices: Results of the 2003 PDMA Best Practices Study. *Journal of Product Innovation Management*, 26: 3–23

Barczak, G., Kahn, K. B., Nicholas, J., Ledwith, A. and Perks, H. (2012), *An Examination of New Product Development Best Practice*. *Journal of Product Innovation Management*, 29: 180–192

Cabinet Office (2011) *An Executive Guide to Portfolio Management*. The Stationery Office.

Chan., Y., E & Reich., B., H. (2007) *IT alignment: what have we learned?* *Journal of Information Technology* (2007) 22, 297–315

Cooper, R. G., Edgett, S. J. and Kleinschmidt, E. J. (1999), *New Product Portfolio Management: Practices and Performance*. *Journal of Product Innovation Management*, 16: 333–351.

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2000). *New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective*

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001). *Portfolio Management for New Product Development*. *R&D Management* , Volume 31, number 4.

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2004a). *Benchmarking Best NPD Practices-I*. Industrial Research Intititute.

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2004b). *Benchmarking Best NPD Practices-I*. Industrial Research Intititute.

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2004c). *Benchmarking Best NPD Practices-I*. Industrial Research Institute.

Cooper, R. G., Edgett, S. J. (2007). *WINNING BUSINESSES IN PRODUCT DEVELOPMENT: THE CRITICAL SUCCESS FACTORS*. Research Technology Management May/Jun2007, Vol. 50 Issue 3, p52-66. 15p

Cooper, R. G., Edgett, S. J. (2008). *MAXIMIZING PRODUCTIVITY IN PRODUCT INNOVATION*. Research Technology Management Mar/Apr2008, Vol. 51 Issue 2, p47-58. 12p.

Cooper, R. G., Edgett, S. J. (2014). *Portfolio Management: Fundamental for New Product Success*. Reference Paper #12. Product Development Institute

Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), pp. 35–36.

Kester, L., Hultink, E. J. and Lauche, K. (2009). *Portfolio decision-making genres: A case study*. Journal of Engineering and Technology Management. Volume 26, Issue 4, December 2009, Pages 327-341

Kester, L., Griffin, A., Hultink, E. J. and Lauche, K. (2011). *Exploring Portfolio Decision-Making Processes*. Journal of Product Innovation Management, 28: 641–661

Martins, E. C. & Terblanche, F. (2003) *Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation*. Journal of Innovation Management. Vol. 6. Issue 1, 64---74.

Ross, S., A. (1995) *Uses, Abuses and Alternatives to the Net-Present-Value Rule*. Financial Management Vol. 24, No. 3 (Autumn, 1995), pp. 96-102

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.

Staw., B., M & Fox., F., V (1977) *Escalation: The Determinants of Commitment to a Chosen Course of Action*. Human Relations May 1977 vol. 30 no. 5 431-450

8.2 Böcker

Bernard., R., H (2000) *Social Research Methods: qualitative and quantitative approaches*. Sage Publications

Ett ramverk för portföljhantering

Bonham, S. (2004). *IT Project Portfolio Management*. Norwood: Artech House.

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001). *Portfolio Management for New Products*. Basic Books; 2nd edition (January 4, 2002)

Hill, T. (2005). *Operations Management*. New York: Palgrave Macmillan.

Höst, Regnell, & Runeson. (2006). *Att genomföra ett examensarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D., I. (2002) *Vad, hur och varför?: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur

Pennypacker, J., & Retna, S. (2009). *Project Portfolio Management - A view from the Management Trenches*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Proctor, T. (2000). *Strategic Marketing - An Introduction*. Routledge:11 New Fetter Lane, London EC4P 4EE.

Project Management Institute (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Third Edition. Project Management Institute

Project Management Institute (2013). *The Standard for Portfolio Management*, Third Edition. Project Management Institute.

8.3 Elektroniska Källor

Alfa Laval (2014). *Årsredovisning 2013* http://www.alfalaval.com/about-us/investors-sv/reports/annual-reports/Documents/%C3%85rsredovisning_2013.pdf (hämtad 2014-05-08)

Asq (2014) *Radar chart*

<http://asq.org/service/body-of-knowledge/tools-radar-chart> (hämtad 2014-04-08)

Enterprise Process Report (2012). *What is a process?* https://its.syr.edu/eps/services/process/what_is.html (hämtad 2014-05-08)

Leadlight Technologies (2014) *The KPI S.M.A.R.T Rule*

<http://www.lltcorp.com/content/kpi-s-m-r-t-rule> (hämtad 2014-03-26)

Ett ramverk för portföljhantering

McKinsey (2008). *Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix*.
http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix (hämtad 2014-05-08)

QuickMBA (2010) *Ansoff Matrix* <http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ansoff/>
(hämtad 2014-04-17)

Value Based Management.net (2013). *ADL Matrix*.
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_adl_matrix.html (hämtad 2014-02-15)

The Project Management Hut (2007). How 'Percent-Complete' Is That Task Again?
<http://www.pmhut.com/how-percent-complete-is-that-task-again> (hämtad 2014-05-04)

9. Bilagor

Bilaga A - Intervjuguide

1. Arbetet idag och individuella upplevelser

Vad är Product Portfolio Management för dig?

Vad är din roll inom Alfa Laval i relation till Product Portfolio Management?

Hur upplever du arbetet med portföljhantering?

Hur har det utvecklats de senaste åren?

Vad fungerar? Vad fungerar inte?

Vad tycker du kan förbättras? (modeller, processer, organisatoriska förändringar etc)

2. Organisatoriska kontexten och processen

Beskriv kortfattat hur din roll i processen för produktportföljhantering ser utom inom Alfa Laval

Vad får du för input till ett beslut? Vad gör du med detta resultat? Vad lämnar du ifrån dig?

Vad är er strategi idag för er produktportfölj? Vad är strategin för Alfa Lavals produktportfölj

När och hur tas ett portföljbeslut?

Vilka KPIer används för nya projekt?

Vad tycker du om dessa KPIer, finns det något som borde läggas till eller tas bort?

I vilken utsträckning påverkar strategin utfallet av era uppdateringar kring er produktportfölj?

I vilken utsträckning beaktar du strategi (nivåerna för produktcentra, marknadssegment eller övergripande) när du tar ett portföljbeslut?

Vilka parametrar tar du beslut på gällande förändringar i er produktportfölj?

Ett ramverk för portföljhantering

När du är involverad i din avdelnings produktportföljhantering, kommunicerar du detta arbetet med någon? Om ja, vem/vilka?

Är informationen du får för ett portföljbeslut tillräckligt? Om ja, varför? Om nej, vilken ytterligare information skulle du vilja ha?

Finns det regler/riktlinjer från vem information ska komma, och vad den bör innehålla och se ut?

3. Karaktär i beslut

Kan du beskriva ett nyligen taget portföljbeslut? (vad handlade beslutet om och hur genomfördes det?)

4. Osäkerhet och komplexitet

Vilka typer av osäkerheter/risker behöver du hantera vid portföljhantering? Hur hanterar du dessa osäkerheter/risker?

Kan du beskriva en situation i vilken du var konfronterad med ett svårt portföljbeslut? (Varför var detta svårt? Hur hanterade du det?)

5. Metoder för portföljhantering

Vem gör och hur genomförs CBA-analyser?

Vilka metoder/Verktyg använder du för produktportföljhantering? Exempelvis kring prioriteringar, risk och avkastning.

Hur arbetar du med dessa metoder/verktyg?

Vilka är enligt dig fördelarna och nackdelarna med dessa metoder?

Vill du öka eller minska antalet metoder? Varför?

Vet du vilka metoder andra använder?

6. Utbildning

Får ni någon utbildning inom portföljhantering?

Bilaga B - Enkätundersökning

Produktportföljens strategiska koppling

1. I vilken utsträckning anser du att Alfa Laval's totala produktportfölj följer företagets övergripande strategi?

1. I mycket låg utsträckning 2. 3. 4. 5. 6. 7. I mycket hög utsträckning

2. I vilken utsträckning anser du att ditt MS/PC produktportfölj följer företagets övergripande strategi?

1. I mycket låg utsträckning 2. 3. 4. 5. 6. 7. I mycket hög utsträckning

3. I vilken utsträckning, anser du, att Alfa Laval har tydliga mätvärden för att ta hänsyn till strategisk koppling vid portföljbeslut?

1. I mycket låg utsträckning 2. 3. 4. 5. 6. 7. I mycket hög utsträckning

4. I vilken utsträckning, anser du, att Alfa Laval har tydliga mätvärden för att ta hänsyn till balans vid portföljbeslut?

1. I mycket låg utsträckning 2. 3. 4. 5. 6. 7. I mycket hög utsträckning

5. I vilken utsträckning tar Alfa Laval kollektiva beslut snarare än individuella beslut angående produkter som ska ingå i produktportföljen?

1. I mycket låg utsträckning 2. 3. 4. 5. 6. 7. I mycket hög utsträckning

Prioriteringar

6. I vilken utsträckning anser du att det finns ett övergripande portföljarbete som tar hänsyn till Alfa Laval's totala portfölj?

1. I mycket låg utsträckning 2. 3. 4. 5. 6. 7. I mycket hög utsträckning

7. I vilken utsträckning, anser du, att Alfa Laval har tydliga mätvärden för att ta hänsyn till värdemaximering vid portföljbeslut?

Ett ramverk för portföljhantering

1. I mycket låg utsträckning 2. 3. 4. 5. 6. 7. I mycket hög utsträckning

8. *I vilken utsträckning anser du att du vid ett portföljbeslut baserar ditt beslut på känsla eller bevis?*

1. Enbart känsla 2. 3. 4. 5. 6. 7. Enbart bevis

9. *I vilken utsträckning anser du att den data som du använder som grund till portföljbeslut är av hög kvalitet?*

1. I mycket låg utsträckning 2. 3. 4. 5. 6. 7. I mycket hög utsträckning

Datainsamling

10. *I vilken utsträckning anser du att det finns ett strukturerat tillvägagångssätt att inhämta intern och extern data som ligger till grund för ett portföljbeslut?*

1. I mycket låg utsträckning 2. 3. 4. 5. 6. 7. I mycket hög utsträckning

11. *I vilken utsträckning anser du att det finns tillgänglig intern och extern information för att kunna ta portföljbeslut?*

1. I mycket låg utsträckning 2. 3. 4. 5. 6. 7. I mycket hög utsträckning

Utvärdering av portföljen

12. *I vilken utsträckning får du information om resultatet över hur produktportföljen inom ditt segment/i ditt produktcentra presterar?*

1. I mycket låg utsträckning 2. 3. 4. 5. 6. 7. I mycket hög utsträckning

Övrigt

13. *I vilken utsträckning har du en klar bild över hur den totala produktportföljen i Alfa Laval ser ut idag och vart den är på väg?*

1. I mycket låg utsträckning 2. 3. 4. 5. 6. 7. I mycket hög utsträckning

Ett ramverk för portföljhantering

14. *I vilken utsträckning har du en klar bild över hur produktportföljen i ditt marknadssegment/produktcentra ser ut idag och vart den är på väg?*

1. I mycket låg utsträckning 2. 3. 4. 5. 6. 7. I mycket hög utsträckning

15. *Skriv gärna en kommentar på vad du tycker om Alfa Livals sätt att hantera sin portfölj av produkter, och vad du anser behöver förbättras.*

Bilaga C – Metod: val och dess effekt

VAL	VARFÖR	EFFEKT	PÅVERKAN	ÅTGÄRDER
Alfa Laval har satt medparten av avgränsningarna för examensarbetet	Författarna hade under den initiala fasen av studien limiterad kunskap om ämnet och fick således lita på att den projektbeskrivning som fanns tillgänglig var adekvat för studien	Författarna letar inom den givna referensramen, och således kan det vara svårt att hitta det underliggande problemet om den inte täcks in i den initiala referensramen	Om fel problem löses är det såklart av stor impact. Vi tror dock att sannolikheten för detta är förhållandevis låg.	Vissa åtgärder har tagits i beaktande för att få en mer övergripande bild av problemet, exempel genom att inkorporera initiativet för Market Planning Process, Serviceavdelningen, Corporate Development samt underlag för projekt och produkter.
Syfte & frågeställning	Vi vill beskriva ett generellt problem och använda Alfa Laval som fallföretag för att på så sätt kunna applicera best-practice ifrån teorin	Vi letar problem som ligger nära teorin, och därmed kanske missar problem som ligger utanför Alfa Lavals scope. Men däremot är relevant för många andra företag i liknande situationer	Stor sannolikhet att vi letar problem som ligger nära teorin, Problemen som Alfa Laval har behöver inte finnas i andra företag trots att de tas upp i teorin. Författarna anser dock att Alfa Laval kan vara representativt för vissa andra företag som skulle kunna ha nytta av resultaten	Svårt att inte bli färgad av teorin, men försöker ha öppna diskussioner kring vad problemet verkligen är, samt att med kompletterande empiri kunna fastslå att det författarna funnit är rätt tolkat.

Bilaga C – Metod: val och dess effekt (forts)

VAL	VARFÖR	EFFEKT	PÅVERKAN	ÅTGÄRDER
Metodval: fallstudie	Fallstudie används då författarna vill göra djupdykning i problemet. Inom vår tidsram ansåg vi det inte möjligt att fokusera på mer än ett företag.	Resultaten kommer inte att kunna generaliseras till andra företag utan gäller primärt för Alfa Laval	Sannolikheten för att inte kunna generalisera alla resultat är stort. Påverkan är dock förväntad.	Medvetenhet kring att vi inte kan säga någonting om resultaten för Alfa Laval i generella kontexter.
Intervjuguide baseras på teori och initiala samtal	Intervjuguiden baseras på det teoretiska ramverk som författarna konstruerat. Detta gjordes för att författarna ville ha kunskap om de ämnen som det frågades och svarades kring.	Författarna kan ha blivit färgade av den valda teorin och letar därmed svar på företagets problem enbart inom dessa områden. Kan således få effekten att vi inte mäter det vi avser att mäta.	Stor påverkan om vi inte mäter det vi avser att mäta. Då löser vi inte det underliggande problemet hos företaget. Sannolikheten för detta uppfattar vi dock som låg då vi under de initiala samtalen fick en bild av vad som verkar vara grund till problemen	Författarna ställer öppna frågor för att få fram intervjuobjektens egna tankar och inte låsa dem till teorin. Intervjuguiden har även bollats med handledare från universitetet och företaget för att stärka validiteten ytterligare.