Projektportföljshantering

En studie om projektportföljshantering för interna projekt i en servicekontext

Författare: Lina Sjöström
Sofia Åhlin

Handledare: Thommie Burström

Student
Handelshögskolan
Vårterminen 2012
Examensarbete, 30 hp

Tack till

Thommie Burström och fallstudieföretaget Facility AB för ert engagemang och stöd!

Sammanfattning

Projektportföljshantering är ett verktyg med syfte att skapa övergripande styrning av projekt som är i behov av samma resurser. Projekten behöver inte nödvändigtvis vara relaterade till varandra men delar på tillgängliga resurserna. Ett vanligt problem i multiprojektmiljöer är att projekten verkar självständigt och kan därigenom ha egenutformade mål. Resurserna som krävs för att uppnå dessa mål är begränsade eftersom de är gemensamma för hela organisationen. Stor del av forskningen inom projektportföljshantering utgår ifrån externa projekt i produktbaserade kontexter. Vår studie syftar därför till att skapa en process för projektportföljshantering gällande interna projekt i en servicekontext. Studien har därmed strävat efter att svara på frågeställning: Hur kan en process för projektportföljshantering utformas för interna projekt i en servicekontext?

Vi har genomfört en kvalitativ studie i samarbete med vårt fallstudieföretag, Facility AB, vilket är ett fiktivt namn. Vi har intervjuat nio medarbetare och deltagit på en workshop samt haft kontinuerliga avstämningsmöten med fallstudieföretaget. Vi har dessutom tagit del av företagsdokumentation från Facility AB. Det empiriska materialet har vi sedan tematiskt analyserat och jämfört med våra valda teorier, för att hitta likheter och skillnader som sedermera har legat till grund för utformningen av vår process.

Det har visat sig att skillnaden gällande processen för projektportföljshanering mellan den produktbaserade kontexten och servicekontexten inte skiljer sig alltför mycket. Studien visar däremot på att det finns vissa skillnader såsom att gränsdragningen mellan interna och externa projekt inte är lika tydlig i en servicekontext. Vår studie visar även på hur en process för projektportföljshantering kan utformas för interna projekt i en servicekontext, vilket är uppdelat i tre teman, aktiviteter som sker *före, under* och *efter* utformning en av projektportfölj. Inom det första temat lyfter vi aspekter såsom skapandet av den övergripande strategin, identifiering av behov, kategorisering av projekttyper samt projektförfrågningar. Det andra temat nämner faktorer såsom bearbetningen av projektförfrågningarna, ett första urval av projektförfrågningarna, kartläggning av information för projekten samt det slutgiltiga projekturvalet av projekt till projektportföljen. Det tredje och sista temat innefattar hanteringen av den valda projektportföljen, vilket berör vikten av att arbeta efter en gemensam projektmodell, informationsflödet, projekt som hamnar på väntelistan samt uppföljning av såväl pågående projekt samt avslutade projekt.

Genom skapandet av en process ger vi teoretiskt bidrag till forskningen inom interna projekt och servicekontexten för projektportföljshantering. Studiens praktiska bidrag är riktat mot Facility AB som verkar inom en servicekontext och bedriver interna projekt. Vi strävar efter att utveckla en praktiskt fungerande projektportföljshanteringsprocess för deras interna projekt.

Nyckelord: Projektportföljshantering, projektportfölj, projekt, interna projekt, servicekontext, resursfördelning, multiprojektmiljö

Abstract

Project Portfolio Management is a tool to bring an overall control of the projects in need of the same resources. Projects must not necessarily be related to each other but they share available resources. A common problem in multi-project environments is that the projects are independent and can thus have self-designed goals. The resources required to achieve these goals are limited because they are common to the entire organization. Research in project portfolio management is mostly based on external projects in product-based contexts. Our study therefore aims to create a process for project portfolio management regarding internal projects in a service context. The study has sought to answer the research question: How can a process of project portfolio management be designed for internal projects in a service context?

We conducted a qualitative study in collaboration with our case study company, Facility AB, which is a fictitious name. We interviewed nine employees and participated in a workshop and had ongoing meetings with our case study company. We have also conduct company documentation from Facility AB. The empirical data, we then thematically analyzed and compared with our chosen theories, to find similarities and differences, which later formed the basis for the design of our process.

It has been shown that the difference between product-based context and service context regarding project portfolio management not differ too much. The study shows however that there are some differences in the distinction between internal and external projects are less clear in a service context. Our study shows how a process of project portfolio management can be designed for internal projects in a service context, which is divided into three themes, activities that occur before, during and after the design of the project portfolio management. Within the first theme we focus on issues such as the creation of the comprehensive plan, identification of needs, categorization of project types and project requests. The second theme refers to factors such as processing of project requests, an initial selection of project requests, mapping information for the projects and the final selection of projects to the project portfolio. The third and final theme involves the process of the selected project portfolio, which encompasses the importance of working for a common project model, the flow of information, projects that end up on the waiting list, and follow-up of ongoing projects and completed projects.

Our process gives theoretical contribution to research for project portfolio management regarding internal projects in a service context. Our practical contribution is directed to Facility AB, which operates in a service context and conducts internal projects. We strive to develop a functioning project portfolio management process for their internal projects.

Keywords: Project Portfolio Management, project, projects, internal projects, service context, resource allocation, multi-project environment

Innehållsförteckning

1 INLEDNING 5

1.1 BAKGRUNDSBESKRIVNING 5
1.1.1 PROJEKTENS UTVECKLING 5
1.1.2 PROJEKTPORTFÖLJSHANTERING - EN ÖVERGRIPANDE STYRNING 6
1.1.3 PROJEKTPORTFÖLJSHANTERING I EN SERVICEKONTEXT 7
1.2 FRÅGESTÄLLNING 8
1.3 SYFTE 8
1.4 AVGRÄNSNINGAR 9
1.5 BEGREPPSDEFINITIONER 9
1.5.1 PROJEKT 9
1.5.2 PROJEKTPORTFÖLJSHANTERING 9
1.5.3 ORGANISATION ELLER FÖRETAG 9
1.5.4 INTERNA PROJEKT 10
1.5.5 MULTIPROJEKTMILJÖ 10

2 STUDIENS UTGÅNGSPUNKT 11

2.1 ÄMNESVAL 11
2.2 FÖRFATTARNAS BAKGRUND OCH FÖRFÖRSTÅELSE 11
2.3 FORSKNINGSFILOSOFISKA UTGÅNGSPUNKTER 13
2.3.1 ONTOLOGISK UTGÅNGSPUNKT 13
2.3.2 EPISTEMOLOGISK UTGÅNGSPUNKT 15
2.4 ABDUKTIVT ANGREPPSSÄTT 15
2.5 LEDNINGSPERSPEKTIV 17
2.6 UNDERSÖKNINGSTYP 17
2.7 KVALITATIVT METODVAL 18
2.8 FORSKNINGSDESIGN 18
2.9 VAL AV TEORIER 20
2.10 KÄLLKRITIK 21

3 LITTERATURGENOMGÅNG 24

3.1 KONTEXTBESKRIVNING 24
3.1.1 SERVICEKONTEXT 24
3.1.2 EXTERNA PROJEKT 25
3.1.3 INTERNA PROJEKT 26
3.1.4 MULTIPROJEKTMILJÖ 27
3.2 DEN HISTORISKA UTVECKLINGEN INOM PROJEKTPORTFÖLJSHANTERING 28
3.2.1 DEFINITION AV PROJEKTPORTFÖLJSHANTERING 29
3.3 AKTIVITETER SOM SKALL SKE *FÖRE* UTFORMNINGEN AV PROJEKTPORTFÖLJEN 31
3.4 AKTIVITETER SOM SKALL SKE *UNDER* UTFORMNINGEN AV PROJEKTPORTFÖLJEN 33
3.4.1 URVALSMETODER 35
3.5 AKTIVITETER SOM SKALL SKE *EFTER* UTFORMNINGEN AV PROJEKTPORTFÖLJEN 40

3.6 SAMMANSTÄLLNING AV LITTERATURGENOMGÅNG 42

4 PRAKTISK METOD 43

4.1 VAL AV ORGANISATION 43
4.2 URVAL AV MEDARBETARE 44
4.3 VAL AV DATAINSAMLINGSMETOD 46
4.3.1 INTERVJUER 47
4.3.2 DOKUMENTATION 48
4.3.3 WORKSHOP 48
4.4 UTFORMNING AV INTERVJUER 49
4.4.1 INTERVJUER 49
4.4.2 BESKRIVNING AV INTERVJUGUIDE 50
4.5 GENOMFÖRANDET AV STUDIEN 51
4.6 BEARBETNING AV INSAMLAD DATA 53
4.7 GENOMFÖRANDE AV ANALYS 54
4.8 ETIK 55
4.9 KVALITATIVA SANNINGSKRITERIER 56
4.10 METODKRITIK 58

5 EMPIRI 60

5.1 FÖRETAGSBESKRIVNING AV FACILITY AB 60
5.1.1 ORGANISATIONSÖVERSIKT 61
5.1.2 BESKRIVNING AV KONCERNSTABERNA 62
5.1.3 PROJEKTDEFINITION 64
5.1.4 DEFINITION AV INTERNA OCH EXTERNA PROJEKT 65
5.1.5 PROJEKTMODELLER INOM FACILITY AB 66
5.2 AKTIVITETER SOM SKER *FÖRE* UTFORMNINGEN AV PROJEKTPORTFÖLJEN 67
5.2.1 PROJEKTFÖRFRÅGNINGAR 67
5.2.2 AFFÄRSUTVECKLING 68
5.2.3 EKONOMISTABEN 69
5.2.4 VERKSAMHETSUTVECKLING 70
5.2.5 SAMMANFATTNING AV AKTIVITETER SOM SKER *FÖRE* UTFORMNINGEN AV PROJEKTPORTFÖLJ 72
5.3 AKTIVITETER SOM SKER *UNDER* UTFORMNINGEN AV PROJEKTPORTFÖLJEN 73
5.3.1 PROJEKTEN SOM BÖR INGÅ I PROJEKTURVALET 73
5.3.2 RESURSFÖRDELNING VID PROJEKTURVALET 74
5.3.3 STRATEGISK LÄNK MELLAN ORGANISATIONEN OCH PROJEKTEN I PROJEKTPORTFÖLJEN 75
5.3.4 FINANSIELLA URVALSMETODER 76
5.3.5 BALANSERAD MIX I PROJEKTPORTFÖLJEN 76
5.3.6 SAMMANFATTNING AV AKTIVITETER SOM SKER *UNDER* UTFORMNINGEN AV PROJEKTPORTFÖLJ 77
5.4 AKTIVITETER SOM SKER *EFTER* UTFORMNINGEN AV PROJEKTPORTFÖLJEN 78
5.4.1 PROJEKT SOM INTE VÄLJS 78
5.4.2 UPPFÖLJNING AV PROJEKT 79
5.5 SAMMANFATTNING AV FACILITY ABS PROJEKTPORTFÖLJSHANTERING 79

6 ANALYS OCH DISKUSSION 81

6.1 KONTEXTEN FACILITY AB VERKAR INOM 81
6.1.1 PROJEKTDEFINITION 81
6.1.2 MULTIPROJEKTMILJÖ 82
6.1.3 INTERNA OCH EXTERNA PROJEKT I EN SERVICEKONTEXT 82
6.2 AKTIVITETER SOM SKER *FÖRE* UTFORMNINGEN AV PROJEKTPORTFÖLJ 86
6.2.1 UTFORMA EN ÖVERGRIPANDE STRATEGI 87
6.2.2 IDENTIFIERA BEHOV 87
6.2.3 KATEGORISERING AV PROJEKTTYPER 88
6.2.4 PROJEKTFÖRFRÅGNINGAR 89
6.2.5 SAMMANFATTNING AV AKTIVITETER SOM SKER FÖRE UTFORMNINGEN AV EN PROJEKTPORTFÖLJ 90
6.3 AKTIVITETER SOM SKER UNDER UTFORMNINGEN AV PROJEKTPORTFÖLJ 91
6.3.1 FÖRSTA URVAL AV PROJEKTFÖRFRÅGNINGAR 91
6.3.2 KARTLÄGGNING AV INFORMATION FÖR PROJEKT 92
6.3.3 URVAL AV PROJEKT 96
6.3.4 SAMMANFATTNING AV AKTIVITETER SOM SKER *UNDER* UTFORMNINGEN AV EN PROJEKTPORTFÖLJ 98
6.4 AKTIVITETER SOM SKER *EFTER* UTFORMNINGEN AV PROJEKTPORTFÖLJ 99
6.4.1 PROJEKTMODELL 99
6.4.2 INFORMATIONSFLÖDE 101
6.4.3 VÄNTELISTA 101
6.4.4 UPPFÖLJNING AV PÅGÅENDE PROJEKT 102
6.4.5 UPPFÖLJNING AV AVSLUTADE PROJEKT 103
6.4.6 SAMMANFATTNING AV AKTIVITETER SOM SKER *EFTER* UTFORMNINGEN AV PROJEKTPORTFÖLJ 103

7 SLUTSATSER 105

8 REKOMMENDATIONER TILL FACILITY AB 107

9 FRAMTIDA STUDIER 108

10 REFERENSER 109

APPENDIX I 114

TABELL 1 - GENOMGÅNG AV STUDIENS MEST OMSKRIVNA LITTERATUR 23
TABELL 2 - SAMMANSTÄLLNING AV URVALSMETODER 40

FIGUR 1 - YTTERLIGHETER AV PROJEKTTYPER 26
FIGUR 2 - THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGY AND PROJECTS 30
FIGUR 3 - THE LARGER PICTURE 31
FIGUR 4 - UTILIZING A STRATEGY TABLE FOR R&D PORTFOLIO DECISIONS 32
FIGUR 5 - FRAMEWORK FOR PROJECT PORTFOLIO SELECTION 33
FIGUR 6 - KARTLÄGGNING AV SAMBANDEN MELLAN VALDA TEORIER I LITTERATURGENOMGÅNGEN 42
FIGUR 7 - ORGANISATIONSÖVERSIKT 61
FIGUR 8 - KONCERNSTABER 63
FIGUR 9 - OLIKA PROJEKTTYPER 65
FIGUR 10 - AFFÄRSUTVECKLING 69

FIGUR 11 - EKONOMISTABEN 69
FIGUR 12 - KVALITETSAVDELNINGEN 71
FIGUR 13 - PROCESSAVDELNINGEN 71
FIGUR 14 - IT-AVDELNINGEN 72
FIGUR 15 - SAMMANFATTANDE PROCESS AV AKTIVITETER FÖRE UTFORMNINGEN AV PROJEKTPORTFÖLJ 73
FIGUR 16 - SAMMANFATTANDE PROCESS AV AKTIVITETER UNDER UTFORMNINGEN AV PROJEKTPORTFÖLJ 78
FIGUR 17 - SAMMANFATTNING AV FACILITY ABS PROJEKTPORTFÖLJSHANTERING 80
FIGUR 18 - KATEGORISERING AV PROJEKTTYPER INOM FACILITY AB 85
FIGUR 19 OLIKA TYPER AV PROJEKT INTEGRERAD MED OLIKA GRAD AV EXTERNT OCH INTERNT 86
FIGUR 20 - SAMMANFATTANDE PROCESS AV AKTIVITETER FÖRE UTFORMNINGEN AV PROJEKTPORTFÖLJ 90
FIGUR 21 - SAMMANFATTANDE PROCESS AV AKTIVITETER UNDER UTFORMNINGEN AV PROJEKTPORTFÖLJ 99
FIGUR 22 - SAMMANFATTANDE PROCESS AV AKTIVITETER EFTER UTFORMNINGEN AV PROJEKTPORTFÖLJ 104
FIGUR 23 - PROCESS FÖR PROJEKTPORTFÖLJSHANTERING FÖR INTERNA PROJEKT I EN SERVICEKONTEXT 106

1 Inledning

Tänk er en organisation som verkar inom en utpräglad servicebransch. Branschen karakteriseras av snabba förändringar och små marginaler och det pågår ständigt projekt i olika former för att förbättra organisationen. Projekten pågår parallellt och handlar ofta om interna utvecklingsprojekt. Tjänsterna utformas och levereras i nära samspel med kunderna, vilket medverkar till att alla interna projekt som drivs inom organisationen kommer påverka kunderna. Genom att utveckla företagets interna serviceleveranser förbättras även kundrelationen och leveransen till kunden, alla projekt kan därigenom ses som lika viktiga. Detta leder i sin tur till att alla projekt måste genomföras, eftersom alla projekt kan ses som lika viktiga. Dessvärre finns det begränsat med tillgängliga resurser inom organisationen, vilket bidrar till att projekten måste samordnas.

1.1 Bakgrundsbeskrivning

1.1.1 Projektens utveckling

Att använda projekt som arbetsform inom organisationer har genom åren blivit alltmer vanligt förekommande (Wilson & Anell, 2004, s. 26). Projekt och projektstyrning är dock inget nytt fenomen, då det redan under Romarriket finns tydliga bevis i form av dokumenthandlingar att det pågick projekt som var relativt omfattande och dessa projekt var redan då i behov av styrning (Walker & Dart, 2011, s. 4).

Idag finns det väldigt få organisationer som inte använder sig av en projektbaserad arbetsform (Blomquist & Müller, 2006, s. xi). Detta beror till stor del på att organisationer genom projekt kan uppnå sina mål på ett mer effektivt sätt och därigenom undvika att jobba alltför rutinmässigt (Turner, 1999, s. 35). Porter (1980, s. 3) nämner ytterligare en positiv aspekt med projekt, vilket är möjligheterna att lättare anpassa sig till förändringar och vara flexibel. Detta gör det även lättare att utvecklas i takt med omgivningen och på så sätt kunna bibehålla sin konkurrenskraft samt position på marknaden.

En projektbaserad arbetsform kräver en organisationsstruktur som gör det möjligt att vara flexibel, lyhörd och snabbt kunna anpassa sig till förändringar, vilket Eskerod (1996, s. 61-62) redogör för genom strategin *Management by Projects*. Det är en strategi som växte fram under 90-talet och handlar om att organisationsstrukturen möjliggör en ökad förändringsbenägenhet och flexibilitet. Följaktligen leder *Management by Projects* till att projekt kommer att fortgå parallellt med varandra och då behöva dela på samma resurser. De organisationer som driver flera projekt samtidigt kan benämnas som multiprojektmiljöer (Eskerod, 1996; Payne, 1995). Enligt Eskerod (1996, s. 65) är det av relevans för organisationer, som verkar i dessa multiprojektmiljöer, att förstå att det handlar om människor och sociala samspel i olika

kontexter, samt att dessa miljöer karaktäriseras av snabba förändringar och oförutsägbara händelser.

Av alla projekt som pågår är det uppskattat att ungefär 90 % (av värde räknat) existerar i dessa miljöer, multiprojektmiljöer. En sådan kontext beskrivs, precis som Eskerod (1996) även nämnt, oftast som relativt instabil och med hög förändringsgrad. Ett vanligt problem i multiprojektmiljöer är att projekten verkar självständigt och kan därigenom ha egenutformade mål och problem, men resurserna som krävs för att uppnå dessa mål är begränsade då de är gemensamma för hela organisationen (Payne, 1995, s. 163). I en multiprojektmiljö uppstår flertalet temporära organisationer, projekt, med en projektledare, vilka verkar inom den permanenta organisationen, företaget (Müller, 2009, s.16). Eftersom vardera av dessa projekt styrs självständigt med utsatta resurser och mål uppstår även ett behov av att styra helheten av projekten så de är i linje med företagets mål, strategi och resurser (Müller, 2009, s.16).

Resursfördelningen beskrivs av vissa forskare som det största problemet i miljöer där det pågår flera projekt parallellt. Detta beror ofta på att det endast finns en viss avsatt mängd finansiella resurser samtidigt som personalen, vilka förädlar processen, har begränsat med tid vilket leder till att endast vissa projekt kan genomföras. (Hendriks, Voeten & Kroeps, 1999, s. 181-182) Cooper, Edgett och Kleinschmid (1997b, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 31) beskriver att det också är förekommande att företag godkänner fler projekt än det finns tillgängliga resurser för, samt att det finns långa listor av projekt i väntan på uppstart. Vidare menar de att anledningen till detta problem verkar tyda på att många företag har svårt att avsluta och helt ta bort bra projektförslag. De får ligga kvar på listan för kommande projekt, fastän det finns andra bättre projekt som prioriteras högre.

Hur ska då organisationer som verkar i multiprojektmiljöer få resurserna att räcka till? Payne (1995, s. 163) argumenterar för vikten av tydlig kontroll och rapportering för att lyckas med att få resurserna att räcka till. Denna övergripande styrning av projekt har det forskats mycket inom, vilket har lett till utvecklingen av projektportföljshantering (bland annat Müller, 2008, Blomquist, 2006, Cooper, 1997;2001, Archer, 1999 mfl.).

1.1.2 Projektportföljshantering - En övergripande styrning

Projektportföljshantering kan introducera en övergripande styrning av projekt och därigenom en möjlighet för företag att inte bara göra *"the projects right"* utan även göra *"the right projects"* (Elonen & Artto, 2003, s. 395; Blomquist & Müller, 2006, s. 13). Det finns flera olika beskrivningar för vad målet med projektportföljshantering är. Goold & Luchs (1996, s. 93) definierar fyra mål för projektportföljshanteringsmodeller. Den ska fördela resurser, formulera strategier för olika affärsenheter, utforma resultatmålsättning och analysera balansen av projekt. Andra definitioner är Cooper et al. (1997a, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 101-102) där de definierar att projektportföljshantering införs hos företag främst för att uppnå målen att maximera värdet av portföljen, uppnå en balanserad mix av projekt och länka projekten till företagets strategi.

Forskningen inom projektportföljshantering har sin början under 50-talet då Markowitz utvecklade The Modern Portfolio Theory, vilket blev den grundläggande forskningen för projektportföljshantering (Reyck, Grushka-Cockyane, Lockett, Calderini, Moura & Sloper, 2005, s. 525; Levine, 2005, s. 17). De första verktygen inom

projektportföljshantering utvecklades under 70-talet för att förstå och förklara ett företags position på marknaden och utifrån dessa modeller välja en projektportfölj (Goold & Luchs, 1996, s. 95). Denna projektportfölj skall bestå av specifika projekt i linje med företagets mål och strategi. Ett exempel på projektportföljshanteringsverktyg som har används framgångsrikt är BCG growth-share matrix, vilket innebär att organisationer analyserar deras produkter i jämförelse med marknadstillväxten satt i relation till organisationens marknadsandelar (Goold & Luchs, 1996, s. 95).

Stora delar av den litteratur som finns inom projektportföljshantering handlar om externa projekt inom teknologiska innovationsprojekt, produktutveckling eller investeringsprojekt (Elonen & Artto, 2003, s. 395; Archer & Ghasemzadeh, 1999, s. 207). Detta framgår även i en studie av Mikkola (2001, s. 424) som nämner att projektportföljshantering ofta handlar om att lösa komplexa problem relaterade till olika typer av externa forsknings- och utvecklingsprojekt. Således är vår uppfattning att forskning gällande projektportföljshantering för interna projekt är relativt outforskad, vilket även Elonen och Artto (2003, s. 395) argumenterar för. Enligt dem finns det väldigt få studier utförda inom projektportföljshantering för interna utvecklingsprojekt (Elonen & Artto 2003, s. 395).

Vi anser att anledningen till den begränsade forskningen inom projektportföljshantering av interna projekt kan bero på att externa projekt är mer självklart för organisationer, då dessa projekt ofta genererar direkt avkastning tillbaka till företaget. Interna projekt handlar istället om att förbättra arbetsprocesser för medarbetare, vilket inte genererar direkt värde till kunden. Vidare menar vi att interna projekt kan ha blivit ett mer vedertaget begrepp allteftersom den projektbaserade arbetsformen har ökat, därför anser vi att det skulle vara intressant att utöka kunskapen inom området.

1.1.3 Projektportföljshantering i en servicekontext

Oberoende om ett projekt verkar internt eller externt uppstår det i någon typ av kontext. Studier gällande kontextens inverkan på projektportföljshanteringen har bland annat Müller, Martinsuo och Blomquist (2008) undersökt. Deras definition av kontext innebär bland annat interna och externa påverkansfaktorer, branschtillhörighet, geografiskplacering samt olika organisationsstukturers inverkan (Müller et. al., 2008, s. 35). Resultatet från deras studie tyder på att olika kontexter har inverkan på projektportföljshantering, men de går tyvärr inte in på någon specifik organisationskontext. I dagsläget har vi kartlagt delar av forskningen inom projektportföljshantering, vilket är centrerad kring produktbaserade kontexter. Vi har också identifierat i en artikel av Killen och Hunt (2009, s.159) att forskningen inom servicekontexter är begränsad, vilket vi har för avsikt att studera.

Grönroos (2008, s. 63) redogör för service- och tjänstekontexten, där han definierar vad en tjänstekontext innebär. Han inleder med att redogöra för tjänsters tre karakteristiska särdrag, där det första särdraget är att tjänster är processer som är uppbyggda av flera olika aktiviteter. Det andra särdraget är att tjänster alltid i någon mån både produceras och konsumeras samtidigt, då det inte går att spara eller lagra en tjänst. Det sista särdraget är att kunden alltid är delaktig på något sätt och blir därigenom medproducent i tjänstens produktionsprocess. Vidare definierar Grönroos (2008, s. 62) begreppet tjänst utifrån dessa särdrag *"...en process bestående av en serie mer eller mindre icke-påtagliga aktiviteter som vanligtvis, men inte nödvändigtvis alltid, äger rum i interaktionen mellan kunden och servicepersonal och/eller fysiska tillgångar eller varor*

och/eller tjänsteleverantörens system, och som tillhandahålls som en lösning på kundens problem".

Serviceperspektivet innebär att företag och organisationer förstärker sina erbjudanden för att på så sätt stödja kunden i dennes värdeskapande process (Grönroos, 2008, s. 21), *"...man ser tjänstekomponenternas roll i kundrelationerna som strategisk"* (Grönroos, 2008, s. 20). Utifrån dessa två redogörelser skulle vi vilja förtydliga att det vi avser med en servicekontext är ett tjänsteföretag som tillämpar ett serviceperspektiv.

Tidigare forskning har sålunda fokuserat på att studera projektportföljshantering inom ramen för en produktbaserad kontext, medan denna studie handlar om att utforma en process som lämpar sig för interna projekt i en servicekontext. Det har endast genomförts ett fåtal studier gällande projektportföljshantering i en servicekontext (Killen & Hunt, 2009) och dessutom definieras ofta servicekontexten i dessa sammanhang som tjänsteutvecklingsprojekt med extern förankring (Killen & Hunt, 2009, s. 159; Rad & Levin, 2005, s. 1). Servicekontexten, såsom vi har definierat, har vi inte funnit några studier inom. Det är däremot inga tvivel om att det krävs mer forskning inom servicerelaterad projektportföljshantering, då även Killen och Hunt (2009, s. 162) argumenterar för detta. De menar att även tillverkningsindustrin alltmer går mot en ökad tjänstefiering. Vidare nämner samma forskarpar att ett av deras resultat från studien indikerar på att gränsdragningen mellan de två olika branscherna börjar bli alltmer otydlig, vilket ökar vikten av att förstå de olika branschernas likheter samt olikheter (Killen & Hunt, 2009, s.165).

Följaktligen blir utveckling mot ett tjänstesamhälle en utmaning för många organisationer, då det krävs ett mer långsiktigt tänkande samt större fokus på företagets resurser, däribland dess anställda, eftersom deras arbete blir allt viktigare i en tjänsteleverans (Grönroos, 2008, s. 20-21). Med anledning av denna marknadsutveckling och det stora antalet projekt som bedrivs inom vissa organisationer samt på grund av att den nuvarande forskningen är begränsad inom området anser vi det intressant att studera projektportföljshanteringen för interna projekt i en servicekontext mer djupgående.

1.2 Frågeställning

Hur kan en process för projektportföljshantering utformas för interna projekt i en servicekontext?

1.3 Syfte

Syftet med vår studie är att utifrån befintliga teorier (Archer & Ghasemzadeh, 1999; Bridges, 1999; Spradlin & Kutoloski, 1999; Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 1997;2001) om projektportföljshantering skapa en process som lämpar sig för interna projekt i en servicekontext. Med anledning av den begränsade forskningen inom interna projekt och servicekontexten vill vi genom skapandet av denna process generera teoretiskt bidrag till forskningen (Killen & Hunt, 2009; Shenhar, Dvir, Lechler & Poli, 2002) inom interna projekt och servicekontexten för projektportföljshantering. Studiens praktiska bidrag är riktat mot Facility AB som verkar inom en servicekontext och bedriver interna projekt. Vi strävar efter att utveckla en praktiskt fungerande projektportföljshanteringsprocess för deras interna projekt.

Vi vill således skapa en teoretisk referensram som kommer analyseras gentemot ett fallstudieföretags befintliga tillvägagångssätt gällande projektportföljshanteringen. Detta för att förstå vilka likheter och skillnader som kan finnas, för att sedermera kunna utforma en lämplig process för hur projektportföljshantering för interna projekt i en servicekontext.

1.4 Avgränsningar

Denna studie syftar till att skapa en projektportföljshanteringsprocess som lämpar sig för interna utvecklingsprojekt i en servicekontext. Vi har därför valt att endast fokusera på en organisation, för att kunna förstå sociala aktörer och hur dessa aktörer interagerar med varandra. Detta ger oss även möjligheten till att förstå hela sammanhanget för projektportföljshanteringen. Inriktningen för studien är interna utvecklingsprojekt, då dessa är den huvudsakliga typen av projekt i behov av styrning för fallföretaget. Fallföretagets övriga projekttyper lämnas därför utanför i denna studie.

1.5 Begreppsdefinitioner

1.5.1 Projekt

Det centrala för de flesta definitionerna av begreppet *projekt* är att det har en början och ett slut samt att det är någonting temporärt (Turner & Müller, 2003, s. 2). Vi har valt att använda en definition av Turner och Müller gällande begreppet projekt: *"A project is a temporary organization to which resources are assigned to undertake a unique, novel and transient endeavour managing the inherent uncertainty and need for integration in order to deliver beneficial objectives of change"* (Turner & Müller, 2003, s.7).

1.5.2 Projektportföljshantering

Projektportföljshantering kan definieras som en metod för att kunna göra de rätta projekten (Blomquist & Müller, 2006, s. 13). Müller (2009, s. 18) har även en mer utförlig definition där han beskriver att projektportföljshantering handlar om en grupp av projekt som är i behov av specifika resurser för att kunna genomföras. Dessa projekt behöver inte nödvändigtvis vara relaterade till varandra men de resurser som finns tillgängliga är däremot begränsade. Archer och Ghasemzadeh (1999, s. 208) beskriver projektportföljshantering som en grupp projekt som genomförs av samma sponsor eller ledning i en organisation. De beskriver även att dessa projekt konkurrerar om samma resurser vilket gör det ännu viktigare att möta organisationens uppsatta lönsamhetskrav.

1.5.3 Organisation eller företag

När vi använder begreppet organisation eller företag syftar dessa begrepp till samma definition, vilket grundar sig i Nationalencyklopedins förklaring av företag *"organisation där mänskliga och materiella resurser samordnas för produktion av varor och tjänster"* (Nationalencyklopedin, 2012a) samt organisation som definieras *"sammanslutning"* (Nationalencyklopedin, 2012b). Vår definition av begreppen organisation och företag blir således; En planmässig samverkan där både materiella och mänskliga resurser koordineras för produktion av varor och/eller tjänster.

1.5.4 Interna projekt

Projekten samverkar mellan olika avdelningar och behöver inte nödvändigtvis skapar direkt värde till kunderna eller ha någon direkt påverkan av efterfrågan på marknaden (Blichfeldt & Eskerod, 2008, s. 360).

1.5.5 Multiprojektmiljö

De organisationer som driver flera projekt samtidigt kan benämnas som multiprojektmiljöer (Eskerod, 1996; Payne, 1995). Denna definition kommer vi att tillämpa när vi använder begreppet multiprojektmiljö.

2 Studiens utgångspunkt

Vi har i detta kapitel för avsikt att sätta in läsaren i studiens förutsättningar och grundval. Vi kommer inledningsvis beskriva varför vi har valt detta ämnesområde samt våra förkunskaper inom ämnesområdet. Fortsättningsvis kommer vi beskriva att studiens forskningsfilosofiska utgångspunkt är socialkonstruktionistiskt, då vi vill förstå sociala aktörer såsom cheferna och medarbetarna inom fallstudieföretaget. Vidare beskriver vi också att studien bygger på ett abduktivt angreppssätt, vilket är en kombination av induktion och deduktion. Kapitlet syftar även till att beskriva studiens perspektiv samt att vi bedriver kvalitativ aktionsforskning. Följaktligen kommer vi även redogöra för att vi genomför en fallstudie, vilka teorier vi valt samt föra ett källkritiskt resonemang om den litteratur vi har använt i studien. I detta kapitel har vi valt att endast beskriva hur vi tolkar och ser på vår omvärld och våra utgångspunkter. I senare kapitel, den praktiska metoden, kommer vi mer ingående beskriva hur vi genomfört studien.

2.1 Ämnesval

Vi vill inledningsvis tacka vår tidigare föreläsare, professor Ralf Müller. Han genomförde under hösten 2011 en kurs på D-nivå inom Project Management och vårt intresse för projekt och projektledning väcktes genom hans alltid lika inspirerande föreläsningar. Under kursen i Project Management fick vi även möjlighet att fördjupa oss inom ämnesområdet projektstyrning och började i och med det identifiera det forskningsgap som finns inom projektportföljshantering för servicekontexter och interna projekt.

Sofia Åhlin praktiserade under våren 2011 tio veckor hos fallstudieföretaget för denna studie. Sofia var under praktiktiden delaktig i ett växande problem inom flertalet av de pågående interna projekten hos företaget. Denna iakttagelse låg i åtanke när vi under hösten 2011 kontaktade företaget för att föra en diskussion om ett framtida samarbete. I samband med Project Managementkursen vi genomförde under hösten och den begränsade forskningen vi identifierat inom projektportföljshantering inom servicekontexter och interna projekt väcktes möjligheten att samarbeta med företaget där Sofia hade praktiserat.

Tillsammans med fallstudieföretaget har vi fört en diskussion gällande avgränsningen av forskningsområde. Vi har valt projektportföljshantering på grund av att företaget har initierat att detta är ett område de har behov av att analysera och förändra. Vi har följaktligen valt att genomföra vår studie inom ämnet projektportföljshantering för att generera ett praktiskt bidrag till fallstudieföretaget. Vi har även valt att genomföra studien för att kunna generera teoretiskt bidrag inom projektportföljshantering för interna projekt i en servicekontext.

2.2 Författarnas bakgrund och förförståelse

Vi som forskare har haft med oss olika former av tidigare kunskap vid utförandet av denna studie. Denna kunskap brukar kallas för förförståelse och det är viktigt att de

individer som genomför en studie är medvetna om hur dessa förutsättningar kan komma att påverka studien (Johansson- Lindfors, 1993, s. 76-77). Gilje och Grimen (1992, s. 183) betonar även att vi aldrig möter världen förutsättningslöst. Med det menar de att förförståelse är nödvändig för att vi ska kunna förstå världen. Vi anser även att det är särskilt viktigt att vår förförståelse och bakgrund beskrivs för att läsaren ska kunna förstå hur vår förförståelse kan ha påverkat utformningen och resultaten av vår studie.

Vi har båda läst Civilekonomprogrammet med inriktning Service Management och vi har senare valt att fördjupa oss inom Management på D-nivå där kursen inom Project Management, vilket tidigare beskrivits, var ett av fyra moment. Vi har därigenom teoretisk förförståelse inom området Service Management vilket ger oss kunskaper specifikt för servicekontexter och de implikationer, problem och behov tjänster och servicekontexten kan generera. Genom vår Project Managementkurs förbättrade vi vår kunskap inom projekt, projektledning och projektstyrning vilket har utvecklade vår teoretiska grund inom ämnesområdet Project Management. Den teoretiska bakgrunden vi har inom Service Management och Project Management anser vi har bidragit till att vi haft en bredare och djupare teoretisk förståelse för vårt valda ämne. Det har även bidragit till möjligheten att tidigt få god inblick i vårt ämnesområde och den tidigare forskning som genomförts. Genom förförståelsen inom ett område ger detta även möjligheten att uppnå samspel mellan delförståelsen och helhetsförståelsen, för att möjliggöra högre grad av förståelse (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006, s. 44). För att kunna tolka och förstå vårt ämnesområde och vårt fallstudieföretag anser vi att vår förförståelse har haft bidragit till att vi har kunnat uppnå ett växelspel mellan delar och detaljer samtidigt som vi kan förstå och tolka helheten. Vår teoretiska förförståelse har därmed bidragit till att vi kunnat genomföra en bättre studie.

Utöver vår teoretiska förförståelse har vi även med oss praktiska erfarenheter från våra tidigare arbetserfarenheter, vilket utgör den praktiska förförståelsen. Våra praktiska erfarenheter skiljer sig däremot åt. Lina Sjöström har en bakgrund inom försäljning, detaljhandeln och butiksarbete. Hon har dessutom erfarenheter av projektarbete där hon både agerat projektledare och projektdeltagare. Linas praktiska förförståelse bidrar till ökad förståelse för projekt och hur projekt praktiskt kan genomföras. Detta har utvecklat studien genom förmågan att förstå fallstudieföretagets nuvarande hantering av projekt och problemen företaget har med sina projekt.

Sofia Åhlin har, som tidigare beskrivits, praktiserat hos fallstudieföretaget och har därigenom förförståelse inom företaget, dess bransch och de rådande problemen de har beskrivit inom projektportföljshantering. Sofias förförståelse anser vi har bidragit med en djupare förståelse för den kontext studien utförs inom. Hennes kontakter och kunskap inom fallstudieföretaget har även bidragit till att vi kommit närmare de personer vi har intervjuat vilket i sin tur bidragit till givande och utvecklande följdfrågor under intervjuerna. Under Sofias praktikperiod var hon även delaktig i ett internt projekt inom fallstudieföretaget. Detta har bidragit till ökad förståelse för de interna projekten som genomförs. Vi anser även att Sofias förförståelse kan bidra till möjligheten att tyda dokumentation, observationer och intervjuer utförligare än en forskare utan tidigare kunskap om företaget.

Det finns även viktiga aspekter att ta i beaktning relaterade till vår förförståelse. Sofias tidigare praktik hos fallföretaget kan tendera till att Sofia antar företeelser om företaget vilket inte framgår under vår empiriska insamling. Sofias förförståelse inom företaget

och Linas förförståelse gällande projekt kan även ge effekter gentemot våra fördomar relaterade till vår verklighet. Vår förförståelse kan således ha påverkat oss i vår studie. Däremot anser vi att vår förförståelse har bidragit till att vi kunnat tolka och utföra studien med högre trovärdighet än utan någon tidigare förförståelse inom ämnesområdet samt fallstudieföretaget.
Hur vi har förhållit oss till vår förförståelse kommer ytterligare belysas i avsnitt 2.3 – Forskningsfilosofiska utgångspunkter. Genom att belysa vår bakgrund och förförståelse menar vi att läsaren blir medveten om hur detta kan påverkat utformningen och resultaten av vår studie. De aspekter vår förförståelse kan ha påverkat har vi tagit i beaktning för att öka studien tillförlitlighet, vilket vi kommer belysa i avsnitt 2.3.

2.3 Forskningsfilosofiska utgångspunkter

De två vanligaste perspektiv som brukar diskuteras inom forskningsfilosofier är ontologi och epistemologi. Ontologi beskriver hur människan väljer att se på världen och vår omgivning (Bryman, 2008, s. 35-36), epistemologi beskriver hur människan ser på kunskap (Bryman, 2008, s. 29). För att möjliggöra en beskrivning av vår utgångspunkt i studien kommer vi fortsättningsvis ge en fördjupad beskrivning av vardera filosofi och argumentera för studiens utgångspunkter.

2.3.1 Ontologisk utgångspunkt

Den ontologiska utgångspunkten beskriver olika sätt att se på världen. De två centrala utgångspunkterna inom ontologin vid samhällsvetenskaplig organisationsforskning brukar beskrivas som objektivism eller konstruktionism (Bryman, 2008, s. 36). Objektivism betraktar världen utifrån ett oberoende och skiljer på fakta och värderingar i bestämd form samt anser att fullständig objektivitet är möjlig (Lundahl & Skärvad, 1999, s. 75). Konstruktionism utgår ifrån att sociala fenomen skapas från uppfattningar och handlingar av berörda aktörer med deras existens (Bryman, 2008, s. 36-37).

Vi vill i vår studie skapa förståelse för sociala aktörer, således chefer och medarbetare. Ett led inom konstruktionismen är socialkonstruktionismen. Socialkonstruktionismen beskrivs utifrån sociala interaktioner (Alvesson & Sköldberg, 2009, 23). Forskare med ett socialkonstruktionistiskt synsätt beskriver omvärlden utifrån fenomen som uppstår genom samspel mellan personer, det är något personer gör tillsammans (Burr, 2003, s. 9). Vi strävar efter att fånga upp medarbetarnas uppfattningar, åsikter och handlingar för att förstå det sociala sammanhanget inom företaget. Följaktligen bildar vi oss uppfattningar om hur processen för projektportföljshanteringen praktiskt kan utformas, genom att förstå sociala aktörer och hur de interagerar tillsammans. Det ger oss sålunda möjligheten att förstå hela sammanhanget för projektportföljshantering. Vi menar även att det möjliggör att vi uppnår en högre grad av trovärdighet för studiens praktiska bidrag. Vi kan därmed betrakta oss som socialkonstruktionistiska.

Oberoende vilken filosofisk utgångspunkt studier har är det alltid viktigt att förhålla sig objektivt till studien för att uppnå hög grad av trovärdighet (Lundahl & Skärvan, 1999, s. 74). Hög grad av objektivitet är dock en ytterlighet och ofta svår att förhålla sig till inom samhällsvetenskaplig forskning (Lundahl & Skärvad, 1999, s. 75). För att förstå det sociala sammanhanget hos vårt fallstudieföretag kommer vi behöva tolka vår omvärld för att förstå helheten inom deras projektportföljshantering. Vi vill även betona betydelsen av att förstå den sociala kontexten hos fallstudieföretaget, vilket innebär att en del värderingar och tolkningar är viktiga för vår studie. Bryman (2008, s. 43-44)

beskriver att det är förekommande att forskarnas värderingar speglar dess personliga åsikter och känslor. De belyser dock att det är viktigt att särskilja tidigare erfarenheter och värderingar gentemot de slutsatser som baseras på insamlad data. Lundahl och Skärvad (1999, s. 76) beskriver även att det inte är ovanligt att låta en del värderingar och tolkningar påverka studien. De belyser att förloppet för en forskningsstudie ofta påverkas löpande av värderingar, tolkningar och beslut med hjälp av egna bedömningar. De menar att forskningen ofta grundar sig i objektivfakta men även av forskarnas subjektiva bedömningar.

Det är därmed inte lämpligt för vår studie att sträva efter att uppnå hög grad av objektivitet på grund av de tolkningar och värderingar som krävs för att förstå vårt empiriska material. För att höja studiens tillförlitlighet har vi därmed strävat efter att uppnå saklighet i vår studie. Lundahl och Skärvan (1999, s. 74) menar att den allra enklaste formen av objektivitet är forskarens möjlighet att sträva efter saklighet i sin studie. Genom saklighet strävar forskaren efter att återge data på korrekt sätt och inte medvetet utelämna viktig data eller vinkla slutsatser. Lundahl och Skärvan menar att denna grad av objektivitet i form av saklighet är viktig för varje forskare, oberoende synsätt, och måste således eftersträvas. Vi har tidigare erfarenheter ifrån fallstudieföretaget och därför är det av vikt för studien att vi inte låter dessa erfarenheter tolka studien i alltför stor utsträckning. För att höja tillförlitligheten i vår studie har vi tagit detta i beaktning, vilket kommer beskrivas i avsnitt 4.9 – Kvalitativa sanningskriterier.

Studien strävar efter att förstå servicekontexten för att vidare kunna analysera och förstå hur en process för projektportföljshantering i en servicekontext lämpligast bör utformas. För att uppfylla vårt syfte kommer därför en del av studien att utgå från upplevelser, uppfattningar och tolkningar av hur fallstudieföretaget arbetar i praktiken och värderingar är därför oundvikliga. Det är därför inte lämpligt att vara helt objektiva i vår studie, då studien kräver att vi värderar och tolkar fallstudieföretaget. Vi har därför strävat efter att uppnå begränsad objektivitet i vår studie. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006, s. 59) beskriver att begränsad objektivitet uppnås genom att forskarna väljer ett forskningsområde som är relevant för fler än de som utför studien. De belyser även att slutsatserna ska vara rimliga och grunda sig på information som tagits fram med lämpliga metoder. De menar att det därför är viktigt att ifrågasätta om studiens ämnesområde är relevant för fler än de som utför studien, innan den initieras. Vår studie syftar till att ge bidrag till forskningen inom projektportföljshantering för interna projekt i en servicekontext, vilket är ett område där forskningen är begränsad i dagsläget. Följaktligen anser vi att vårt forskningsområde är relevant för fler intressenter i och med studiens teoretiska bidrag till forskningen. Studien kommer även generera ett praktiskt bidrag gentemot det fallstudieföretag vi valt att studera eftersom våra resultat kommer vara applicerbara för deras organisation och kontext.

För att kunna förklara hur en lämplig process för projektportföljshantering för interna projekt inom en servicekontext kan utformas, anser vi således att förståelse för vad som sker inom ett företag behöver studeras. För att uppnå denna kunskap anser vi att det är viktigt att förstå det sociala sammanhanget inom företaget. Vi kan därmed betrakta vår studies ontologiska utgångspunkt som socialkonstruktionistiskt.

2.3.2 Epistemologisk utgångspunkt

Epistemologi beskriver det sätt kunskap kan betraktas, således vad som är kunskap och vad som ska betraktas som kunskap (Bryman, 2008, s. 29). Vi har valt att belysa den hermeneutiska kunskapssynen vilket är en tolkande forskningsmetod (Gilje & Grimen, 2004, s. 175). Ett hermeneutiskt synsätt handlar om att kartlägga vad som åskådliggörs och därigenom förklara vad detta medför (Bryman, 2008, s. 32). För att generera förståelse inom vårt ämnesområde och för att svara på vår frågeställning behöver vi kunna förstå en servicekontext och de direkta implikationer dess särdrag innebär för en projektportföljshantering.

Inom ett hermeneutiskt synsätt ligger fokus på att försöka visa på bakomliggande intentioner, uppfattningar och upplevelser, således förståelse för människors beteende (Bryman, 2008, s. 32; Patel & Davidson, 2011, s. 29). Inom det hermeneutiska synsättet är det även av betydelse att förstå relationer och samband inom den kontext som studeras (Cassel & Symon, 2004, s. 192). Vi strävar efter att skapa oss djupgående förståelse gällande organisationen, dess omgivning och personal för att kunna utveckla vår kunskap. För att uppnå syftet med studien om att bidra med forskning inom projektportföljshantering för interna projekt inom en servicekontext anser vi det även avgörande att förstå relationer och samband inom fallstudieföretaget. Detta för att på så sätt kunna skapa en rättvisande bild av vad företaget faktiskt gör.

Vi anser att denna djupgående kunskap skapas genom dialog och samtal med ett företag vilket således är viktiga dimensioner av kunskapsprocessen. Medarbetarna har därigenom kunnat bidra med sin kunskap genom beskrivningar om upplevelser och uppfattningar om deras arbetsplats. Detta har bidragit till ökad förståelse för att kunna svara på vår frågeställning. Vår kunskap om fallstudieföretaget har därigenom baserats på vår tolkning av företaget och deras medarbetare. Byggt på denna beskrivning anser vi oss ha ett hermeneutiskt synsätt på kunskap.

2.4 Abduktivt angreppssätt

Det finns två centrala begrepp som beskriver olika angreppssätt för forskningsstudier, en tillämning av induktiv eller deduktiv ansats. Deduktiv forskning syftar till att samla in data vilket passar in på en teori, alltså prövning av en teori (Bryman, 2008, s. 40; Merriam, 1988, s. 33; Patel & Davidson, 2011, s. 23). En induktiv forskning syftar till att finna teorier vilket kan förklara insamlad data (Merriam, 1988, s. 72; Patel & Davidson, 2011, s. 23). När en studie syftar till att bygga upp och upptäcka teorier snarare än att verifiera dem brukar den benämnas som induktiv. Forskaren brukar då beskrivas se sin omvärld som ett tomt blad (Merriam, 1988, s. 72; Patel & Davidson, 2011, s. 23).

En deduktiv ansats grundar sig inom teori för att sedan testa kunskaperna i verkligheten (Merriam, 1988, s. 33). En induktivansats grundar sig i en empirisk studie för att genom resultatet utveckla ny teori (Merriam, 1988, s. 72). Vi anser att vår studie tillämpar båda dessa former eftersom vi har växlat mellan empiri och teori under studiens genomförande. Vi har inledningsvis fört en diskussion med fallstudieföretag där de haft möjligheten att beskriva sitt företag och problemen de anser sig uppleva. Utifrån detta har vi teoretiskt utforskat forskningsområdet och genom fallstudieföretagets beskrivningar även tolkat den teori vi har studerat. Vi har för syfte att bidra med forskning inom projektportföljshantering för interna projekt inom en servicekontext. Vi

har valt att beskriva stora delar av forskningen inom projektportföljshantering på ett övergripande plan och därigenom använt teorin som grund för att förstå fallstudieföretaget.

Parallellt med att vi utvecklat vår övergripande förståelse inom ämnesområdet har vi även skapat oss förståelse för teorier lämpliga inom en servicekontext. Vi har alltså pågående under studien tolkat de teorier vi har granskat utifrån dess lämplighet för interna projekt i en servicekontext. Dessa slutsatser har vi baserat på den förförståelse vi har inom ämnesområdet, tillsammans med den teoretiska beskrivningen av en servicekontext beskriven i nästkommande kapitel – Litteraturgenomgång. Vi har därav pågående tolkat och värderat lämpliga teorier utifrån den förkunskap och den teoretiska basen vi har om servicekontexten. Pågående under studien har vi även haft kontakt med fallstudieföretaget och därigenom utvecklat och förändrat våra teorier baserat på den kunskap vi fått genom att utforska fallstudieföretagets kontext.

Efter att ha skaffat oss förståelse kring ämnesområdet genomförde vi en större datainsamling hos fallstudieföretaget. Parallellt med datainsamlingen har vi läst ytterligare litteratur om sådant som belystes under datainsamlingen. Vi har således pågående under studien kompletterat både vår teoretiska förståelse samt vår empiriska förståelse.

När ett angreppssätt innebär en kombination av induktion och deduktion brukar det benämnas abduktivt angreppssätt. Ett abduktivt arbetssätt innebär således att forskaren inte behöver förhålla sig till att inledningsvis bygga upp teorier som testas enligt, deduktiv ansats. Forskaren behöver inte heller inleda studien med att samla in empiri för att sedan utveckla ny teori utifrån empirin, vilket den induktiv ansats beskriver. Vid ett abduktivt arbetssätt ges således forskaren större frihet genom pågående växelspel mellan teori och empiri. (Patel & Davidson, 2011, s. 24) Vi anser oss därmed ha ett abduktivt angreppssätt i vår studie.

I och med en abduktiv ansats finns det aspekter att ta i beaktning för att öka studiens trovärdighet. Vid ett abduktivt angreppssätt finns risken att forskarens valda teorier kan vara formulerade på ett sådant sätt att de utesluter andra teorier och andra alternativa tolkningar. Denna risk minskas genom att använda sig av flera insamlingsmetoder och flera teorier parallellt under studiens genomförande. Flera insamlingsmetoder kan sedermera ses som en styrka och en lämplig metod vid ett abduktivt angreppssätt. (Patel & Davidson, 2011, s. 24)

Genom den teoretiska beskrivningen som följer i kapitlet – Litteraturgenomgång, har vi för avsikt att beskriva flera teorier sida vid sida. Genom detta arbetssätt anser vi att risken för att utesluta andra teorier och tolkningar minskar. Vi kommer därför inleda med en bredare teoretisk utgångspunkt för att möjliggöra att vår empiriska insamling genomförs från ett övergripande perspektiv inom ämnesområdet. I studien har vi även använt oss av flertalet insamlingsmetoder så som intervjuer, dokumentationsstudier och workshop, vilket kommer beskrivas utförligare i kapitel 4 – Praktisk metod. De olika insamlingsmetoder vi använt oss av har bidragit till att olika perspektiv inom fallstudieföretaget har belysts. Vi anser även att den löpande kontakten vi haft med fallstudieföretaget har bidragit till minskad risk att feltolkningar ska ha skett. Vår användning av både flertalet teorier och flertalet insamlingsmetoder har sålunda bidragit

till ytterligare saklighet och att begränsad objektivitet uppnås, vilket även visar på studiens tillförlitlighet.

Patel och Davidson (2011, s. 24) nämner ytterligare en aspekt som är viktig att ta i beaktning vid en abduktiv ansats. De menar att det finns risker relaterade till att forskaren omedvetet väljer forskningsobjekt utifrån tidigare erfarenheter. Vi anser att vårt val av organisation är lämplig för vår studie baserat på dess servicekontext och de interna projekten de genomför. För att kunna uppfylla vårt syfte är det av betydelse att företaget vi studerar kan interagera med oss och bidra med den kunskap vi behöver samla in för att svara på vår frågeställning. Vi har således medvetet valt ett forskningsobjekt utifrån våra tidigare erfarenheter, då vi anser att de positiva aspekterna valet av organisation har genererat har vägt över gentemot de relativa riskerna valet kan innebära. Detta kommer att diskuteras mer utförligt i kapitel 4 – Praktisk metod.

Studien utgår således utifrån ett abduktivt angreppssätt vilket innebär att vi har pendlat mellan teoretiska och empiriska studier.

2.5 Ledningsperspektiv

Forskarens perspektiv är viktigt för läsaren att förstå, eftersom forskare med samma data kan komma fram till olika slutsatser beroende på vilket perspektiv de har. Detta kan ske eftersom olika forskare väljer att fokusera på olika saker. (Johansson-Lindfors, 1993, s. 37-38) Projektportföljshantering syftar till att skapa övergripande styrning av projekt, därför anser vi att det främst är ledningen inom organisationen som tillämpar processen kring projektportföljshantering för att styra beslut om projekturval. Vi anser med anledning av detta att vi har ett ledningsperspektiv i vår studie, eftersom det är chefer som genomför projektportföljsurval.

2.6 Undersökningstyp

Den typ av undersökning som vi finner passande för vår studie är en beskrivande undersökning. Lundahl och Skärvad (1999, s. 48) beskriver att ramarna för vad som innefattas av beskrivande undersökningar är mycket varierande. Exempel på beskrivande undersökningar är beskrivningar av en arbetsmiljö, produktionsprocess eller socialgemenskap. Vi har beskrivit den nuvarande situationen för projektportföljshantering inom fallstudieföretaget och vad som fungerar bra och mindre bra. Detta för att sedermera kunna förklara hur processen för projektportföljshantering kan utformas.

I vår studie har vi haft nära kontakt med fallstudieföretaget, detta arbetssätt kan beskrivas som aktionsforskning. Aktionsforskning vill skapa förståelse för den dagliga verksamheten och fokuserar på att resultatet ska ge inflytande på praktiken och därmed inrikta sig gentemot förändringsfrågor (Denscrombe, 1998, s. 169). Vid en aktionsstudie ligger även vikt vid att förbättra situationen (Robson, 2002, s. 215). Baserat på att vårt praktiska syfte är att utveckla en fungerande projektportföljshanteringsprocess för kontexten fallstudieföretaget verkar inom lämpar sig även aktionsforskning vår för denna studie.

Vi kommer således bedriva en beskrivande undersökning för att kunna förklara hur processen för projektportföljshantering kan utformas. Vi vill även ge ett praktiskt bidrag till fallstudieföretaget och utveckla en fungerande projektportföljshanteringsprocess för

kontexten de verkar inom. Det har därför varit viktigt att genomföra studien nära fallstudieföretaget och tillämpa aktionsforskning.

2.7 Kvalitativt metodval

Vid genomförande av forskningsstudier är det viktigt att kartlägga den metod som har valts för att genomföra studien. Det finns flertalet olika metodologiska synsätt definierade av författare inom området för vad kvantitativ och kvalitativ forskning ska innebära. Vi har valt att utgå från Brymans (2008, s. 39-40) beskrivning där han gör skillnad mellan vad kvantitativ och kvalitativ forskning syftar till. Han betonar att skillnaden inte behöver vara distinkt men att det ändå finns ett antal särskiljande faktorer. En kvantitativ studie betonar kvantifiering av data där teorier prövas och därigenom är studien oftast deduktiv, positivistisk med objektivistisk inriktning. En kvalitativ studie syftar i motsats till att generera teori där stor vikt läggs på de ord som personen beskriver. En kvalitativ studie beskrivs oftast som induktiv, hermeneutisk med socialkonstruktionistisk utgångspunkt.

Vår studie baseras på ett hermeneutiskt och socialkonstruktionistiskt synsätt. Vi syftar således till att förstå, tolka och värdera fallstudieföretaget genom att förstå dess sociala sammanhang. En kvalitativ studie syftar till att förstå och beskriva skeenden, mönster och processer i omvärlden (Bryman, 2008, s. 365). En kvalitativ forskning vill även uppnå ökad förståelse för omgivningen genom att förstå sociala aktörer och dess bakomliggande faktorer (Bryman, 2008, s. 362). Vid kvalitativa studier syftar forskaren ofta till att uppnå en tät och detaljerad beskrivning för att i möjligaste mån kunna beskriva kontexten (Bryman, 2008, s. 363). För att söka svar på vår frågeställning behöver vi förstå den kontext vårt fallstudieföretag verkar inom. Vi strävar efter att förstå medarbetarna hos fallstudieföretaget och fånga upp deras beskrivningar, uppfattningar och åsikter. Genom att belysa olika medarbetares perspektiv om fallstudieföretaget och projektportföljshantering menar vi att vi uppnår den helhetsförståelse vi strävar efter. Vi menar att detta inte går att uppnå genom att mäta fallstudieföretaget. Deras verklighet behöver i vår studie förstås genom att de anställda beskriver och förklarar sin situation och kontext vilket, enligt Trost (2010, s. 32) uppnås genom kvalitativa metoder.

Vi har i vår studie strävat efter att förstå kontexten och skapa förståelse för dess konstruktion och arbetssätt. För att på bästa sätt uppnå detta anser vi att en kvalitativ studie bör genomföras eftersom vi därigenom får personlig kontakt med ett antal medarbetare. Vår studie syftar även till att generera ett praktiskt bidrag, vilket vi anser blir lättare att uppfylla genom närmare kontakt med medarbetarna för att förstå de sociala samspelen inom fallstudieföretaget. Vi anser således att en kvalitativ forskningsmetod är lämplig för vår forskningsstudie.

2.8 Forskningsdesign

Vid genomförandet av samhällsvetenskapliga kvalitativa studier är det vanligt förekommande att använda sig av fallstudier (Robson, 2002, s. 177). Detta främst eftersom dessa frågeställningar ofta hör samman med sociala system. Ett socialt system definieras enligt Lundahl och Skärvad (1999, s. 185) som ”ett antal beroende delar” och med sociala system avses ”system i vilka människor fungerar”. Vid fallstudier blir det därför viktigt att förstå människor och dess handlingar. Lundahl och Skärvad (1999, s. 188) menar att fallstudier ofta används för att gå på djupet inom specifika situationer för

att bättre beskriva bakomliggande orsaker. Användning av fallstudier lämpar sig även väl vid studier av processer och förändringar (Patel & Davidson, 2011, s. 56). I vår studie ämnar vi studera en process och därför menar vi att en fallstudie lämpar sig väl för att uppfylla vår frågeställning. Dessutom strävar vi efter att förstå medarbetarnas uppfattningar vilket också tyder på att en fallstudie är lämplig.

Merriam (1988, s. 46) beskriver att fallstudier är verklighetsförankrade metoder, då fallstudier möjliggör att studera komplexa sociala enheter med flera delar. Detta leder till tydligare förståelse för fenomenet och är även en lämplig metod för att utveckla hypoteser för framtida forskning. Vår forskning syftar till att praktiskt utforma en process för projektportföljshantering, vilket gör det viktigt att studien löpande förankras till dess verklighet vilket i detta fall blir fallstudieföretaget. Att studien löpande förankras till dess verklighet är även av vikt eftersom vi bedriver aktionsforskning och vill därigenom bidra med en förändring inom fallstudieföretaget. Flertalet av delarna vi anser är viktiga för projektportföljshantering har att göra med sociala sammanhang, beslutsfattande och medarbetarna inom företaget. Således har stor vikt lagts på att förstå sociala konstruktioner för att kunna svara på vår frågeställning. Vi anser även, baserat på den begränsade forskningen inom ämnesområdet, att det är viktigt att vår studie kan ge bidrag till forskningen inom projektportföljshantering för interna projekt inom en servicekontext för att bidra till framtida forskning inom ämnesområde.

Fallstudier syftar till att förstå, inte nödvändigtvis att statistiskt säkerställa fenomen (Merriam, 1988, s. 43). Utformningen av fallstudier består ofta i avvägningen mellan den djupgående förståelsen för varje enskilt fall och hur jämförbar studien blir. Desto fler fallföretag som studeras, desto bättre blir möjligheten till jämförelser mellan företagen. Samtidigt minskar den djupgående förståelsen i varje enskilt fall. (Bryman, 2008, s. 79) Genom att göra studier med ett flertal fall finns möjligheten att uppnå högre jämförbarhet (Bryman, 2008, s. 79). Vi har däremot valt att genomföra vår studie mot en organisation. Vi menar att inom ramen för vårt syfte och frågeställning skulle flerfallsstudie inte ge den djupgående förståelse som vi eftersträvar. Vi anser att en process inom en organisation kan vara väldigt komplex, eftersom det enligt vår mening handlar om sociala samspel mellan medarbetare och vad som sker inom företaget. Vi anser därför att det är viktigare att studera ett företag, för att kunna påvisa en rättvisande bild av företaget samt kunna möjliggöra både vårt praktiska och teoretiska bidrag. Vi menar att en forskningsdesign som utgår från ett fallstudieföretag därmed säkerställer att de processer som verkar inom ett företag förstås djupgående. Med anledning av att vi även vill bidra med en förändring hos vårt fallstudieföretag genom aktionsforskning anser vi det lämpligt att endast studera ett företag.

En viktig aspekt att ta i beaktning vid fallstudier är dess svårighet att bidra till generalisering. Resultatet från en fallstudie kan inte generaliseras för en hel population men det kan ofta generaliseras för att jämföra teorier, skapa nya teorier eller se mönster (Lundahl & Skärvan, 1999, s. 195; Bryman, 2008, s. 369). Det går därmed att uppnå analytisk generalisering, vilket Yin (2003, s. 31-33) beskriver som ett växelspel mellan analys och förklaring. Med hjälp av vårt abduktiva angreppsätt (Patel & Davidson, 2011, s. 24) har vi använt oss av en process där vi växlar mellan att ta del av teorier samt samlat in empiri från fallstudieföretaget. Baserat på denna process anser vi att studien uppnår ett växelspel för att möjliggöra analytisk generaliserbarhet. Vi har även valt att lägga vikt på att belysa hur vi praktiskt har gått tillväga i vår studie och skapa en tät situations- och kontextbeskrivning av fallstudieföretaget.

2.9 Val av teorier

Vi kommer i detta avsnitt beskriva litteraturgenomgången vi har genomfört för att skapa oss förståelse för forskningsområdet projektportföljshantering. Vi kommer även beskriva hur vi gått tillväga vid val av teori samt vår källkritiska granskning.

Litteraturgranskningen syftar till att sammanställa och tolka den forskning som tidigare publicerats inom området (Merriam, 1988, s. 74). Vi har i vår litteraturgranskning tagit del av flertalet framstående forskares teorigenomgångar, för att skapa förståelse för vilka forskare som återkommer frekvent. Detta har medfört att vi skapat oss överblick av forskningsområdet. Vidare har vi genom databasen Business Source Premier sökt efter relevanta vetenskapliga artiklar och böcker. Vid litteratursökningar är det viktigt att lägga betoning på centrala begrepp inom det valda forskningsområdet samt täcka in både svenska och engelska begrepp och även kombinera dessa i olika följd för att öka antalet träffar inom området (Patel & Davidson, 2011, s. 45). Detta är aspekter vi har tagit i beaktning när vi valt våra sökord och genomfört vår litteraturgranskning. De sökord som mest frekvent har används vid sökningarna är*:* Project Portfolio Management, PPM, project, service, internal projects, external projects, project management, resource allocation, business development projects, projects in a service organization och multiproject environment.

Det är svårt att täcka in ett helt område vid en litteraturgenomgång. En källkritisk litteraturgenomgång blir således en urvalsmetod där material bedöms och sedan väljs eller rensas bort. (Eriksson & Wiederdheim-Paul, 2006, s. 167) Vårt urval av lämpliga teorier har utgått ifrån Merriam (1988, s. 74) frågeställningar för litteraturgranskning:

- Är författaren till källan en auktoritet inom området och citerad av flertalet andra forskare?
- När skrevs artikeln eller boken?
- Vad är konkret skrivet och vilka är de konkreta hypoteserna?
- Vad har källan för kvalité?

Dessa frågeställningar har vi tagit i beaktning genomgående vid val av teorier, se Tabell 2.1 – Genomgång av den mest använda litteraturen.

Utöver Merriams beskrivna frågeställningar har vi behövt ta fler konsekvenser i beaktning vid val av teorier. Den forskning som är genomförd inom vårt forskningsområde, projektportföljshantering för interna projekt i en servicekontext, är begränsad. Vi har därför behövt använda teorier som inte är utvecklade för den kontext vi valt studera. De teorier som vi valt ut är inriktade mot externa projekt och den företagskontext som beskrivits är inom produktbaserade kontexter. För att källkritiskt kunna tolka innebörden av olika händelser finns det ett behov av förförståelse om förhållanden för det specifika fallet som studieras (Thurén, 1997, s. 98). För att kunna avgöra om de teorier vi har valt ut är lämpliga för vår studie har vi pågående relaterat de valda teorierna till servicekontexten för att på så sätt välja teorier som bör vara lämpliga att använda för studien. Pågående under studien har vi även haft kontakt med fallstudieföretaget och därigenom utvecklat förändrat våra teorier baserat på den kunskap vi erhållit ifrån fallstudieföretaget. Den servicekontext vi har använt som referensram i vårt val är baserad på litteratur från Grönroos samt Vargo och Lusch. I kapitel 3 – Litteraturgenomgång, finner ni en utförligare beskrivning av

servicekontexten. Vi har även använt oss av den förförståelse vi redan har inom Service Management och fallstudieföretaget.

Vidare har vi haft för avsikt att belysa forskare med olika perspektiv. Vissa forskare syftar till att beskriva en del i projektportföljshanteringen, exempelvis resursfördelningen vid projektportföljshantering. Medan andra forskare belyser övergripande helhetsperspektiv, alltså hela processen vid projektportföljsurval. Detta val syftar till att kunna förstå hur en process för projektportföljshantering kan utformas för servicekontexten och därför krävs såväl specifika delar som den övergripande helheten.

Vi anser även att detta säkerställer den osäkerhet som råder i att tillämpa etablerade teorier från en kontext till en helt annan genom att använda flera olika forskares perspektiv samt tagit tiden i beaktning i vårt val av teorier. Vi har strävat efter att beskriva litteratur från ett brett tidsomfång, således både äldre och nyare teorier. Vi anser att vi därigenom har säkerställt att vi kunnat basera vårt val av teorier på trovärdiga grunder. Eftersom vi även använder oss av ett abduktivt angreppssätt har det möjliggjort att vi pågående kunnat genomföra förändringar i våra val av teorier.

2.10 Källkritik

Då vi utvärderat våra val av teorier har vi utgått från fyra grundläggande principer gällande källkritik. De fyra principerna är äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet (Thurén, 1997, s. 11; Eriksson & Wiederdheim-Paul, 2006, s. 167-168).

Äkthet syftar till att säkerställa att källan är vad den utger sig att vara. Vi har uteslutande använt oss av såkallade pre-reviewade vetenskapliga artiklar. Det betyder att artikeln har granskas av sakkunniga inom området. Vi har även säkerställt att den litteratur vi har använt är utvecklad för akademiska ändamål och inte konsultativa beskrivningar. Det betyder att litteraturen har använt sig av flertalet källor. Vi har även valt att använda teorier från väletablerade forskare inom forskningsområdet projektportföljshantering. Vidare har vi strävat efter att använda litteratur som är väl citerade i andra studier, därmed anser vi oss kunna utgå från att litteraturen i vår studie är äkta.

Tidsamband handlar om att kartlägga hur lång tid som har gått mellan källans berättelse och självaste händelsen. Om det har gått lång tid mellan det att forskaren har samlat in data tills dess att självaste berättelsen och studien beskrivs leder detta till skäl att tvivla på källan. När vi har granskat litteraturen har vi inte funnit några misstankar om att tvivla på litteraturens tidssamband. Däremot har vi själva tagit tiden i beaktning i vårt val av teorier. Vi har strävat efter att beskriva litteratur från ett brett tidsomfång, således både äldre och nyare teorier. Vi har använt flera äldre artiklar vilka vi anser utgöra en viktig grund för den utvecklingen som har skett inom området projektportföljshantering. Under vår litteraturgranskning uppmärksammade vi att mycket av den nuvarande forskningen inom området bygger på teorier som de äldre forskarna utvecklat. Vi anser således att deras forskning fortfarande är högst relevant och användbar även i denna studie. För att fånga in det nuläge som råder inom forskningen har vi även använt oss av artiklar publicerade under de senaste fem åren.

Oberoendet i källan syftar till att beskriva att källan kan stå för sig själv. Vår studie har strävat efter att använda sig av originalkällan. Den forskare som har refererat källan kan

annars ha tolkat originalkällan missvisande. Vi anser därför det lämpligt att alltid utgå från originalkällan för att säkerställa att källan är vad den utger sig för att vara. Vi har dock använt oss av boken Project Portfolio Managment av författarna Dye och Pennypacker (1999). Boken är en samling av flera vetenskapliga artiklar, författarna Dye och Pennypacker har således inte själva tolkat artiklarna utan artiklarna beskrivs i sin helhet i boken. Vi har i vissa fall inte återfunnit alla artiklar boken har sammanställt, utan har varit tvungen att referera till den vetenskapliga artikeln i boken. Eftersom boken är en samling vetenskapliga artiklar anser vi att källan ändå är en originalkälla. Vi har även använt en sekundärkälla för Platje, Seidel och Wadmans artikel som heter *Project and portfolio planning cycle, project-based management for multiproject challenge* (1994) och är refererad i Hendriks, Voeten och Kroeps artikel *Human resource allocation in a multi-project R&D environment* (1999) eftersom Platje et al. artikel endast går nå genom att betala.

Den sista principen vid val av teorier är tendensfrihet, vilket beskriver vikten av att ifrågasätta om källan ger en missvisande bild av verkligheten. Det kan exempelvis vara litteratur som visar på orimliga resultat. Vi anser att det har varit svårt att avgöra om författarna har beskrivit en felaktig bild av verkligheten. Vi menar dock att genom den förförståelse vi har inom ämnesområdet och den omfattande litteraturgenomgången vi genomfört har vi skapat oss grundläggande kunskap inom forskningsområdet. Baserat på vår grundläggande kunskap anser vi att vi har kunnat avgöra om litteraturen har visat på ett orimligt resultat. Vid vår litteraturgranskning har vi inte mött någon vetenskaplig artikel som vi upplevt givit en felaktig bild av verkligheten.

Utöver detta kan den översättning från engelska till svenska som skett i vår beskrivning av litteraturen inneha vissa brister. Vi kan ha missförstått vissa ord och därmed tolkat dess betydelse felaktigt. Vi har även valt att behålla vissa engelska begrepp, då vi inte funnit några lämpliga svenska ord att översätta dem till. Vidare anser vi att genom vår tidigare erfarenhet efter fyra års studier av engelsk kurslitteratur bör säkerställa att stora delarna av översättningarna har skett korrekt.

Nedan i Tabell 1, följer en genomgång av de mest omskrivna forskarna i litteraturgenomgången som följer i kapitel 3. Vi vill kartlägga de olika forskarna och den litteratur vi valt att använda samt visa på varför dessa forskare blivit framstående för studien. Detta har således varit ett led i vår källkritik. Det framgår i Tabell 1 den svårighet vi har haft att hitta relevanta artiklar inom vårt ämnesområde, interna projekt i en servicekontext. Merparten av artiklarna och böckerna vi använt har utvecklats för organisationer i produktbaserade kontext och/eller för projekt med tydligt externt förankring. Ett led i vår teoretiska genomgången har således varit att utförligt analysera och tolka dessa teorier för att förstå dess innebörd i en servicekontext för interna projekt.

Tabell 1 - Genomgång av studiens mest omskrivna litteratur

Författare	Artikel/Bok	Årtal	Citat	Bidrag	Projekt	Kontext
Cooper, Edgett & Kleinsch-midt	Portfolio Management in new product development: Lessons from leaders I	1997	155	Specifika modeller för urval inom ekonomi, strategi och balans	Externt	Produkt
Cooper, Edgett & Kleinsch-midt	Portfolio Management in new product development: Lessons from leaders II	1997	129	Specifika modeller för urval inom ekonomi, strategi och balans	Externt	Produkt
Archer & Ghasem-zadeh	An integrated framework for project portfolio selection	1999	304	En övergripande helhetsmodell för projektportföljs-hantering	Externt	Produkt
Spradlin & Kutoloski	Action-Oriented Portfolio Management	1999	33	En handlingsinriktad process för projektportföljs-hantering	Externt	Produkt
Bridges	Project Portfolio Management: Ideas and Practices	1999	57	En övergripande modell för projektportföljs-hantering	Externt	Produkt
Hendriks, Voeten & Kroep	Human resource allocation in a multi-project R&D environment	1999	77	En modell för resurshantering inom projektportföljs-hantering	Externt	Produkt
Cooper, Edgett & Kleinsch-midt	Portfolio Management for new product development: results of an industry practices study	2001	244	Specifika modeller för urval inom ekonomi, strategi och balans	Externt	Produkt
Engwall & Jerbrant	The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management	2002	151	En modell för resurshantering inom projektportföljs-hantering	Externt	Produkt
Kendall & Rollins	Advanced Project Portfolio Management and the PMO	2003	136	En övergripande modell för projektportföljs-hantering	Externt	Produkt
Killen & Hunt	Dynamic capability through project portfolio management in service and manufacturing industries	2009	6	Jämförelse mellan serviceindustrin och tillverknings-industrin	Internt	Service/ Produkt
Kerzner	Project management a systems approach to planning, scheduling and controlling	2009	2538	Hantering av projekt	Externt	Produkt

3 Litteraturgenomgång

I detta kapitel har vi för avsikt att beskriva den teoretiska grunden för studien. Vi kommer inledningsvis att beskriva den kontext vårt fallföretag verkar inom, för att fortsätta med den historiska utvecklingen inom forskningsområdet vilket sedan leder vidare till beskrivningen av begreppet projektportföljshantering. Därefter kommer vi redogöra för de teorier vi har valt att fördjupa oss inom. Dessa är nedbrutna i tre delar;

- Aktiviteter som sker *före* utformningen av projektportföljen
- Aktiviteter som sker *under* utformningen av projektportföljen
- Aktiviteter som sker *efter* utformningen av projektportföljen

Den första delen, som berör vilka aktiviteter som skall ske *före* utformningen av projektportföljen, innefattar konceptuella beskrivningar gällande vad organisationer bör göra innan de väljer projektportföljens innehåll. *Under* utformningen av projektportföljen redogör vi för hur urvalet av projekten i projektportföljen skall ske, vilket också innefattar konceptuella beskrivningar. Vidare kommer vi skildra mer konkreta urvals- och prioriteringsverktyg som är uppdelade i kategorierna; Finansiella urvalsmetoder, Balanserad mix av projekt i projektportföljen, Strategisk sammanlänkning samt Resursfördelningen inom projektportföljen. Inom vardera kategori har vi för avsikt att belysa de modeller vi anser vara till störst vikt för vår studie baserat på dess lämplighet till vår kontext, dess popularitet och användningsområde. Den sista delen, vilket sålunda berör aktiviteter som skall ske *efter* utformningen av projektportföljen, innebär hur organisationer hanterar den valda projektportföljen samt huruvida de valda projekten följs upp och säkerställs. Denna del baseras i likhet med de två tidigare uppdelningarna på konceptuella beskrivningar.

Vi har valt att strukturera litteraturgenomgången på detta sätt för att skapa tydlig struktur som är lätt att följa samt uppfylla syftet med studien, vilket både är att bidra till forskning inom projektportföljshantering för interna projekt inom en servicekontext. Samt bidra till ökad förståelse gällande projektportföljshanteringen för organisationer som verkar inom en servicekontext. I litteraturgenomgången har vi konsekvent valt ut de teorier vi anser vara tillämpbara för den kontext studien behandlar. Vi har för avsikt att belysa, vad vi anser, vara de viktigaste teorierna för studien. Forskningen inom projektportföljshantering för interna projekt i en servicekontext är, som tidigare nämnt, begränsad därför kommer vi utgå ifrån studier som även fokuserar på externa projekt i andra kontexter. Detta för att kunna skapa den teoretiska referensramen vi har för avsikt att analysera mot fallstudieföretagets egna tillvägagångssätt.

3.1 Kontextbeskrivning

3.1.1 Servicekontext

Vi anser att en servicekontext är synonymt med en tjänstekontext, eftersom båda handlar om att leverera tjänster som innefattar god servicegrad. En tjänst kan beskrivas

utifrån tre karakteristiska särdrag, där det första särdraget är att tjänster är processer som är uppbyggda av flera olika aktiviteter. Dessa aktiviteter involverar resurser vilket bland annat kan vara medarbetare, information, system eller andra typer av fysiska resurser etc. (Grönroos, 2008, s. 62)

Det andra särdraget är att tjänster alltid i någon mån både produceras och konsumeras samtidigt, då det inte går att spara eller lagra en tjänst, vilket leder till att detta också kan nämnas som The inseparability characteristic (Grönroos, 2008, s. 63). Det sista särdraget karaktäriseras av att kunden alltid är delaktig på något sätt och blir därigenom medproducent i tjänstens produktionsprocess (Grönroos, 2008, s. 63).

Vidare finns det andra forskare som har studerat servicekontexten och även de har identifierat att kontexten innebär att kundanpassa erbjudanden och involvera kunden i den värdeskapande processen (Vargo & Lusch, 2004, s. 12). Genom att beskriva att marknaden består av påtaliga element begränsar sig organisationer, då ett servicerelaterat perspektiv kräver att företag beskriver marknaden som icke-påtalig (Vargo & Lusch, 2004, s. 12). Samma forskarpar har också introducerat begreppet service dominat logic, vilket innebär att organisationer lämnar det traditionella synsättet som fokuserar på varor och istället tillämpar ett servicerelaterat fokus (Vargo & Lusch, 2004, s. 15). Vidare argumenterar även Grönroos (2008, s. 66) för att skapa en värdefrämjande process som innebär att interagera med kunderna för att underlätta för denne i dess värdeskapande. Organisationens roll blir således att förfoga över en serviceprocess som skall generera värde åt kunden under dennes konsumtionsprocess. Detta är ytterligare en aspekt i en servicekontext som är viktig att nämna, eftersom kunden och dennes roll inte kan bortses ifrån i en sådan miljö.

3.1.2 Externa projekt

Att använda sig av projekt som arbetsform är, som tidigare nämnt, inget nytt fenomen (Blomquist & Müller, 2006, s. xi). Petit och Hobbs (2010, s. 46-47) beskriver att en ofrånkomlig komponent att ta i beaktning i samband med projekt är förändring. Projekt uppstår ofta på grund av att förändringar sker samt att omgivningen projekten befinner sig i bidrar till en föränderlig miljö. Projekten kommer sålunda att uppstå av bland annat förändringar i processen, organisatoriska förändringar och/eller förändringar på marknaden. Vidare undersökte Petit och Hobbs i deras studie externt inriktade projekt. Dessa typer av projekt beskrivs ofta som efterfrågestyrda projekt, vilket är ett projekt som uppstår genom ökad efterfrågan och/eller ökat behov på marknaden. Elonen och Artto (2003, s. 396) beskriver att produktutveckling är ett exempel på ett sådant projekt. Det uppstår sedermera en efterfrågan/ ett behov av en produkt på marknaden vilket utvecklas till att ett produktutvecklingsprojekt initieras. Vidare beskrivs även externa projekten som kundorienterade projekt, vilket innebär att projekten innehar nära kontakt med kunderna och kan skapa värde till dem direkt (Blichfeldt & Eskerod, 2008, s. 357).

Stor del av litteraturen inom projektportföljshantering handlar, som tidigare nämnt, om externa projekt. Dessa projekt är ofta relaterade till teknologiska innovationsprojekt, produktutveckling eller investeringsprojekt. (Elonen & Artto, 2003, s. 395; Archer & Ghasemzadeh, 1999, s. 207) Detta framgår även i en studie av Mikkola (2001, s. 424) som nämner att projektportföljshantering ofta handlar om att lösa komplexa problem relaterade till olika typer av externa forsknings- och utvecklingsprojekt. Vår studies utgångspunkt berör interna projekt, sålunda projekt där efterfrågan från marknaden inte är den styrande faktorn.

3.1.3 Interna projekt

Interna projekt syftar till att främja interna aktiviteter. Projekten samverkar mellan olika avdelningar och behöver inte nödvändigtvis skapa direkt värde till kunderna eller påverkas direkt av efterfrågan på marknaden. (Blichfeldt & Eskerod, 2008, s. 360) Vidare kan interna projekt förklaras som prestationsförbättrande aktiviteter, där det ofta handlar om förändringsarbeten, utveckling av affärsprocesser eller ändringar i IT-system (Elonen & Artto, 2003, s. 396).

Forskning inom interna projekt kan delas upp i: problemlösning, bibehållande och forsknings- och utvecklingsorienterade projekt. Dessa kan i sin tur antingen utformas mot en mer strategisk inriktning eller mer verksamhetsorienterad. Problemlösande projekt innebär precis som det låter, att hitta en lösning på ett problem. Dessa projekt har ofta ett väldigt specifikt fokusområde och handlar om problemlösning på kort sikt. Det är vanligt att dessa projekt innefattar komplexa tekniska lösningar, exempelvis inom tillverkningsindustrin. Bibehållande projekt handlar om att bevara och ta hand om organisationen, vilket kan innefatta projekt såsom tekniska installationer, omorganisering eller implementering av nya programvaror. Denna typ av projekt är viktig för att organisationen ska vara hållbar på längre sikt, därför är dessa projekt ofta både mer tids- och resurskrävande. Den sista kategorin av interna projekt, forsknings- och utvecklingsorienterade projekt, syftar till utveckla nya kreativa idéer vilket ofta är projekt med relativt låg prioritet. Dessa projekt kan beskrivas som organisationens investeringar inför framtiden. (Shenhar, Dvir, Lechler & Poli, 2002, s. 100)

Vår definition av interna projekt överensstämmer med Blichfeldt & Eskerod (2008, s. 360), där de tydliggör att det handlar om att främja interna aktiviteter. Projekten samverkar mellan olika avdelningar och behöver inte nödvändigtvis skapa värde till kunderna och de påverkas inte heller av efterfrågan på marknaden. Detta kommer att vara den definition vi syftar till när vi fortsättningsvis använder oss av begreppet interna projekt. Vi vill också nämna att det inte nödvändigtvis behöver finnas en lika tydlig linje mellan externa och interna projekt, som vi beskrivit ovan. Eftersom forskningen inom projektportföljshantering för interna projekt i en servicekontext är begränsad kan vi således inte med säkerhet veta att detta är en typisk beskrivning på ett internt projekt i en servicekontext. Vi vill därmed förtydliga att det kan finnas olika grader av interna respektive externa projekt i en servicekontext. Figur 3.1 – Ytterligheter av projekttyper, synliggörs ytterligheterna av dessa projekttyper. Där externa projekt är efterfrågestyrda projekt som har direkt påverkan mot kunden medan interna projekt sällan skapar något direkt värde mot kunderna. Det kan således finnas olika grader av interna respektive externa projekt.

Figur 1 - Ytterligheter av projekttyper

3.1.4 Multiprojektmiljö

En multiprojektmiljö innebär att en organisation har flera projekt pågående parallellt samt att större delen av det pågående arbetet inom organisationen utförs i projektform (Eskerod, 1996; Payne, 1995). Payne (1995, s. 163) beskriver att när en organisation verkar inom en multiprojektmiljö kan projekt behöva dela på samma resurser, vilka kan behövas till flera projekt samtidigt. Detta bidrar således till att projekten integreras med varandra och behöver då tydlig kontrollering och rapporteringssystem, för att organisationen ska kunna hantera resursfördelningen vid sådana situationer.

Det största problemet som är identifierat i multiprojektmiljöer är fördelningen av resurser, vilket är ett problemområde oavsett vilken industri företagen verkar inom eller hur omfattande projekten är både sätt till storlek och avsatt tid (Engwall & Jerbrant, 2003, s. 406; Hendriks, Voeten & Kroeps, 1999, s. 181-182). En vanlig lösning vid sådana problem är att ledningen tvingas till kortsiktiga lösningar, där de omfördelar resurserna för att kunna hålla sig ovanför ytan ett tag till (Engwall & Jerbrant, 2003, s. 407). Denna kortsiktighet tyder på att organisationer får stora problem med planeringen, schemaläggningen och fördelningen av resurserna mellan olika projekt som pågår parallellt (Engwall & Jerbrant, 2003, s. 407).

Problem med resursfördelningen leder i sin tur till svårigheter gällande vilka projekt som ska prioriteras. Organisationernas begränsade resurser och den, i vissa avseenden, svårförståeliga och tvetydiga övergripande strategin inom organisationerna gör det svårt för beslutsfattarna att veta vilka projekt som bör fokuseras på. (Engwall & Jerbrant, 2003, s. 407) Ett annat problem som Engwall och Jerbrant (2003, s. 406) nämner kan förekomma i multiprojektmiljöer är konkurrens mellan olika projekt, vilket också beror på de begränsade resurserna som finns tillgängliga. De menar att det blir en ständig kamp mellan projekten, för att få ta del av den kunskap som krävs specifikt för just detta projekt. Vidare beskriver Engwall och Jerbrant (2003, s. 405) att anledningen till denna kamp beror ofta på att de tillgängliga resurserna besitter specialistkunskaper vilket gör att deras rörlighet blir begränsad. De har exempelvis en specifik teknisk färdighet vilket gör att kunskapen resurserna besitter inte kan användas i alla typer av projekt.

Vår uppfattning är att organisationer som verkar inom multiprojektmiljöer har större behov av övergripande styrning för projekt, eftersom det pågår många projekt parallellt och samtidig håller fler projekt på att startas upp. Vårt fallstudieföretag verkar, som tidigare nämnt, i en multiprojektmiljö därför anser vi att det är av relevans för oss att förstå om problemen relaterade till resursfördelning beror på denna miljö eller andra faktorer. Detta för att kunna uppfylla studiens syfte, att bidra till forskning inom projektportföljshantering för interna projekt inom en servicekontext.

3.2 Den historiska utvecklingen inom projektportföljshantering

Vi vill med detta avsnitt beskriva den historiska utvecklingen inom forskningsområdet projektportföljshantering, samt nämna några av de forskare vi anser vara mest framträdande inom området med hänsyn tagen till vår frågeställning. Vi vill sålunda skapa läsaren en god förståelse för hur omfattande området är och att forskningen är långt ifrån sammanhållen.

Grunden till projektportföljshantering startade när Markowitz (1952) utvecklade The Modern Portfolio Theory, vilket är en teori som fokuserar på finansiella investeringsprojekt. Denna teori innebar möjligheten att kunna specificera den blandning av investeringsprojekt som skulle generera högsta möjliga avkastning, för en given risknivå. Denna teori har legat till grund för att förstå vilken uppsättning av projektportföljer som ger den högsta förväntade avkastningen för varje given risknivå.

Under början på 1980-talet utvecklade forskaren McFarlan (1981) studierna inom projektportföljshantering. Han fokuserade på att studera IT-projekt och argumenterade för att den högsta ledningen också skall använda sig av ett riskbaserat förhållningssätt gällande urval av IT-projekt. Han menade att de organisationer som inte kan skapa en balanserad projektportfölj i termer av risk kan få problem med sin verksamhet.

Wheelwright och Clark (1992) utvecklade forskningsområdet ytterligare under början på 1990-talet. De utvecklade en aggregerad projektplan som innebar en kategorisering av organisationens projekt. Den aggregerade projektplanen har bidragit till att organisationer har kunnat skapa sig en överblick gällande projektportföljen. Vidare utvecklade de åtta steg för att uppnå denna aggregerade projektplan. Teorin innebar sammanfattningsvis att definiera projekttyper och därefter kategorisera dem för att kunna kartlägga dem. Därefter skall organisationen estimera den genomsnittliga tiden och resurserna som kommer krävas för respektive projekt baserat på tidigare erfarenhet. Följaktligen skall tillgängliga resurser identifieras för att sedan kunna fördelas till projekten.

Under senare delen av 1990-talet utvecklade Thorp (1999) projektportföljshanteringsområdet ännu mer, då han argumenterar för ett större perspektiv som han benämner Benefits Realization. Parallellt med dessa studier har det även utvecklats olika typer av prioriteringstekniker för företag att tillämpa i deras arbete med projektportföljshantering. Majoriteten av dessa tekniker är dessvärre svåra för företag att använda på grund av komplexiteten och svårighetsgraden, vilket gör dem tidskrävande och svåra att praktiskt använda (Archer & Ghasemzadeh 1999, s. 208).

Ytterligare en utgångspunkt inom projektportföljshantering har utvecklats av Spradlin och Kutoloski (1999). De anser att stor del av den tidigare forskningen inom området projektportföljshantering syftar till att utvärdera alla projekt och att arbetet inom organisationerna ofta stannar vid dessa steg i processen. Spradlin och Kutoloski (1999) utformade därför en projektportföljshanteringsprocess baserad på faktiskt agerande, som således fokuserar mindre på utvärdering av projekten.

Archer och Ghasemzadeh (1999) anser, till skillnad från Spradlin och Kutoloski (1999), att flertalet av de processer inom projektportföljshantering som tidigare har utvecklats är för statiska, eftersom de är utvecklade för specifika metoder. De utvecklade därför en process för en integrerad projektportföljshantering. De vill med sin process uppnå flexibilitet vilket ger användaren möjlighet att anpassa sig till olika typer av tekniker och system. Deras process bygger på en logiskt uppbyggd struktur utvecklad för att möjliggöra en implementering i olika steg.

Bridges (1999) är ännu en forskare inom samma område. Hon har genom sina studier utformat en övergripande struktur. Denna struktur syftar till att skapa ett större perspektiv av projektportföljshanteringen, för att möjliggöra detta delar hon upp strukturen i tre delar. Dessa tre delar är däremot beskrivna ännu mer konceptuellt i jämförelse med Archer och Ghasemzadeh (1999) process.

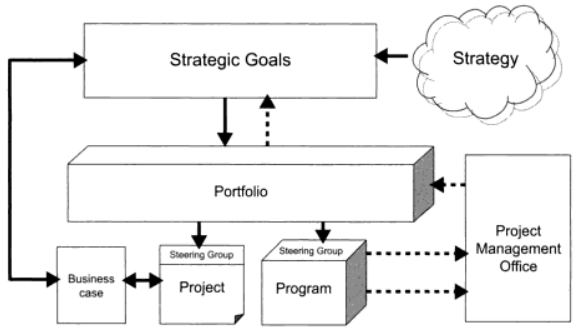
Kendall och Rollins (2003) är ett annat forskarpar som också har utvecklat en projektportföljshanteringsprocess. Den består av åtta steg, som tillsammans syftar till att skapa en enhetlig process för att organisationer skall lyckas med sitt projektportföljshanteringsarbete. Kendall och Rollins (2003) modell är i likhet med såväl Archer och Ghasemzadeh (1999), Spradlin och Kutoloski (1999) samt Bridges (1999), då den modellen också är beskriven på konceptuell nivå.

3.2.1 Definition av projektportföljshantering

Vi kommer nu lämna det historiska perspektivet för att fortsätta med en mer djupgående definition av begreppet projektportföljshantering. Under vår litteraturgenomgång har vi kommit i kontakt med flertalet definitioner av begreppet projektportföljshantering. Dye och Pennypacker (1999, s. xi-xii) nämner att det som är gemensamt för definitionerna är att det handlar om en samling av kunskap, färdigheter, verktyg samt tekniker för att styra en grupp projekt. Dessa projekt skall sedan generera ett högre värde för den investering organisationen har valt att göra, för att uppnå den planerade strategin och framtida mål. Projektportföljshantering blir därigenom avgörande, främst för högsta ledningen och nyckelbeslutstagare, eftersom det skapar förståelse för vad organisationen bör utveckla för att driva företaget framåt. Samtidigt krävs det en kontinuerlig avvägning gentemot tillgängliga resurser och organisationens förmåga att kunna genomföra projekt. Vidare beskriver samma forskarpar att projektportföljshantering har utvecklats till ett populärt verktyg bland annat för dess möjlighet att se samband mellan projekt och företagets strategier för att långsiktigt kunna arbeta strategiskt och uppnå framgång på marknaden (Dye & Pennypacker, 1999, s. xi).

Müller (2009, s. 18) beskriver att projektportföljshantering kan ses som en övergripande styrning av en grupp projekt som är i behov av specifika resurser för att kunna genomföras. Vidare nämner han att dessa projekt inte nödvändigtvis behöver vara relaterade till varandra men de resurser som finns tillgängliga är däremot begränsade. Archer och Ghasemzadeh (1999, s. 208) beskriver projektportföljshantering som en grupp projekt som genomförs av samma sponsor eller ledning i en organisation. De beskriver även att dessa projekt konkurrerar om samma resurser vilket gör det ännu viktigare att möta organisationens uppsatta lönsamhetskrav. Projektportföljshantering kan även definieras som en metod för att, inte bara göra projekt rätt, utan även göra de rätta projekten (Blomquist & Müller, 2006, s. 13).

Müller (2009, s. 18-19) beskriver projektportföljshantering som en gruppering av projekt kring en specifik färdighet samt att de enskilda projekten inte behöver vara relaterade till varandra inom projektportföljen. Han beskriver även att de beslut som genomförs i ett projektportföljsurval är att avgöra vilka projekt som ska ingå i portföljen, prioritera projekten, fördela resurser, identifiering av flaskhalsar samt identifiera åtgärder för risker eller problem. Dessa beslut syftar till att förstå projektportföljens relation till företaget, vilket Müller (2009, s.16) beskriver i Figur 2 – The relationship between strategy and projects. Vi vill med denna figur visa på projektportföljens placering inom en organisation. Projektportföljen har en central placering och som pilarna illustrerar handlar det om att länka portföljen till organisationens strategi.



Figur 2 - The relationship between strategy and projects (Müller, 2009, s. 16)

Det finns flertalet olika beskrivningar för vad målet bör vara för projektportföljshantering. Goold och Luchs (1996, s. 93) definierar fyra mål med projektportföljshanteringsmodeller. Modellen ska fördela resurser, formulera strategier för olika affärsenheter, utforma resultatmålsättning samt analysera balansen av projekt. En annan definition är att projektportföljshanteringen ska maximera värdet av projektportföljen, uppnå en balanserad mix av projekt samt att uppnå en länk mellan projekten i portföljen och företagets strategi. (Callahan & Brooks, 2004; R. Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 1997a, 1997b, 2001; Kendall & Rollins, 2003) Enkelt uttryckt uppnå det högsta möjliga värdet för företaget med de resurser som finns tillgängliga (Dye & Pennypacker, 1999, s. xii).

Forskningen inom området projektportföljshantering är långt ifrån sammanhållen utan spridd över en mängd olika områden. Då större delen av forskningen berör produktbaserade kontexter med externa projekt anser vi att de teorier vi väljer skall komplettera varandra för att skapa en bred teoretisk referensram att utgå ifrån. Vi har därför valt att studera följande forskare; Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999) process vilket innefattar en mer övergripande struktur där tyvärr resurserna inte ges speciellt mycket utrymme. Spradlin och Kutoloski (1999) fokuserar mer på resurserna samt beskriver processen mer konkret och innefattar tydliga arbetsprocesser på ett detaljerat sätt. Den sista processen har forskarparet Archer och Ghasemzadeh (1999) utformat och den har en tydlig uppdelning av aktiveter som ska ske före, under och efter urvalet av projektportfölj. Vidare anser vi att dessa processer tillsammans kommer bidra till den teoretiska referensram vi kommer utgår ifrån samt att dessa även skapar förståelse för ämnet och tydliggör vilka delar olika processer kan innehålla. Vi även anser att dessa tre processer bör vara passande för projektportföljshantering för interna projekt och i en servicekontext.

Fortsättningsvis kommer vi att redogöra mer djupgående för deras utgångspunkter strukturerat utefter dessa rubriker;

- Aktiviteter som skall ske *före* utformningen av projektportföljen
- Aktiviteter som skall ske *under* utformningen av projektportföljen
- Aktiviteter som skall ske *efter* utformningen av projektportföljen

3.3 Aktiviteter som skall ske *före* utformningen av projektportföljen

Inom detta avsnitt kommer vi beröra de aktiviteter som skall ske före utformningen av projektportföljen. Det kommer innebära konceptuella beskrivningar gällande de aktiviteter organisationer bör göra innan de väljer projektportföljens innehåll.

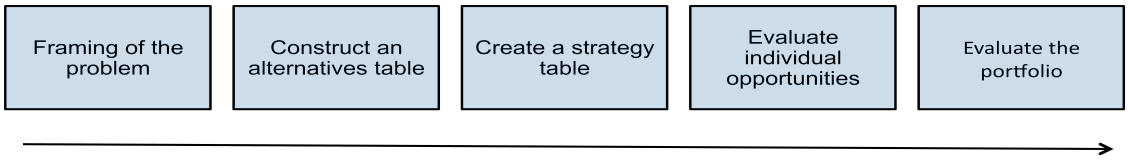
Bridges (Bridges, 1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 45-46) har genom sin studie försökt lyfta perspektivet gällande arbetet av projektportföljshantering. Hon anser att projektportföljshanteringen startar redan vid utformningen av organisationens övergripande strategi och forsätter efter urvalet av projektportföljen med hanteringen av de valda projekten. Detta kan således bli av betydelse i vår studie, då hennes modell handlar om att utforma en struktur vilket även innefattar arbetet efter den valda projektportföljen såsom uppföljningar eller utvärderingar. Figur 3 – The Larger Picture illustrerar hur Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 46) har utformat sin struktur. Vi kommer inom ramen för detta avsnitt endast beröra Focus, hennes första steg i strukturen som handlar om den strategiska planeringen, för att i nästkommande avsnitt redogöra för de andra delarna i hennes struktur.

Figur 3 - The Larger Picture (Bridges, 1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 46)

Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 45-46) struktur är uppdelad i tre steg, där Focus innebär att organisationer måste fokusera sin strategiska planering, vilket betyder att en vision och mission måste utformas. Således definiera varför organisationen finns samt åt vilken riktning organisationen önskar sträva mot. Denna strategiska planering menar vi är aktiviteter som sker *före* utformningen av projektportföljen. Vidare hävdar samma forskare att det strategiska fokuset utgör den grundläggande plattformen gällande urval av framtida projekt. Dessa projekt kan vara såväl externt relaterade som internt relaterade projekt.

Spradlin och Kutloski (1999, s. 26) är två andra forskare inom samma område. De har utvecklat en process där syftet är att underlätta vid beslutsfattandet av projektportföljens sammansättning. Modellen har, precis som Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999), sin utgångspunkt i en produktbaserad kontext såsom R&D projekt. Sådana projekt karaktäriseras ofta av stora investeringskostnader samt hög riskfaktor. Enligt Spradlin och Kutloski (1999) är delar av forskningen inom projektportföljshantering fokuserade på att utvärdera det som pågår istället för att fokusera på faktiska händelser och agerande, därför är utgångspunkten i deras projektportföljshanteringsprocess faktiskt agerande.

Processen är uppbyggd i fem steg; Framing of the problem, Construct an alternatives table, Create a strategy table, Evaluate individual opportunities och Evaluate the portfolio (Spradlin & Kutoloski, 1999, s. 26-27), vilket Figur 4 – Utilizing a strategy table for R&D portfolio decisions illustrerar. Vi kommer inom ramen för detta avsnitt endast belysa det första steget, Framing the problem, vilket handlar om att välja ett projektteam och därigenom identifiera vilka resurser organisationen har samt vilka av dessa resurser som är tillgängliga inom de olika avdelningarna. När resurserna är sammansatta till ett projektteam ska ansvar fördelas inom teamet. Anledningen till att införa en tydlig ansvarsfördelning är för att kunna veta vem som är beslutsfattare. Därefter skall projekten kategoriseras i tre grupper; avslag, osäkra och favoriter. Denna uppdelning underlättar för alla inblandade, i och med att projekten inom kategorin avslag inte kommer att genomföras och de favoriserade projekten garanterat kommer att genomföras återstår bara beslutsdiskussioner kring de osäkra projekten, då det inte är några tvetydigheter angående de andra två kategorierna.



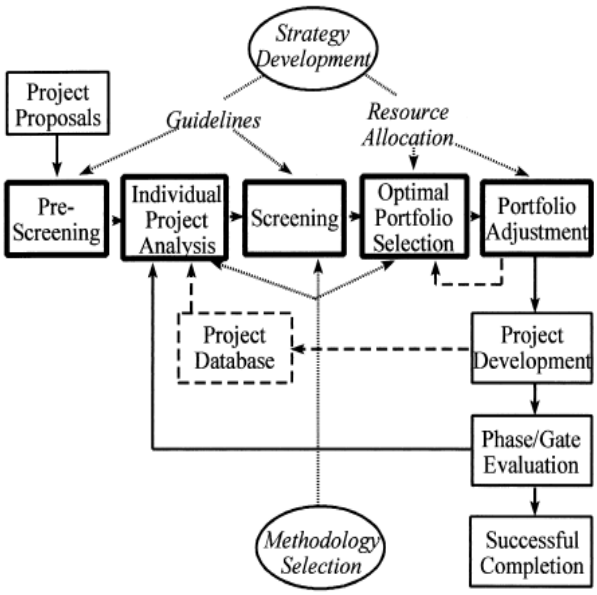
Figur 4 - Utilizing a strategy table for R&D portfolio decisions (Spradlin & Kutoloski, 1999, s. 27)

Sålunda anser vi att Framing of the problem är i likhet med Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999) första steg beslut och aktiviteter som skall genomföras *före* utformningen av projektportföljen. Till skillnad från Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999) är Spradlin och Kutoloskis (1999) första steg betydligt mer detaljerad. De olikheterna respektive modell skildrar, anser vi vara av betydelse, eftersom det leder till att de kompletterar varandra.

Den sista processen vi har valt att redogöra för är Archer och Ghasemzadehs (1999, s. 208), integrerad process för urval inom projektportföljshantering. Deras studie utgår också ifrån en produktbaserad kontext. De definierar att valet av projektportfölj utgår ifrån sammanställda projektförslag samt pågående projekt. Detta görs för att projekten organisationen väljer skall överensstämma med deras uppsatta mål. Archer och Ghasemzadehs (1999) projektportföljshanteringsprocess innefattar i likhet med Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999) och Spradlin och Kutoloskis (1999) aktiviteter som skall ske före, under och efter urvalet av projektportfölj. Sålunda överensstämmer den med processen vi har för avsikt att utforma. Därför menar vi att dessa steg kan vara applicerbara på vår studie eftersom det kan vara av värde för vårt fallstudieföretag att processen innefattar alla dessa tre delar.

Följaktligen betonar Archer och Ghasemzadeh (1999, s. 208) vikten av en flexibel projektportföljshanteringsprocess, för att företag ska kunna utgå från ett brett urval av tekniker och metoder. Dessa urvalsmetoder skall sedan matchas gentemot projekten organisationen innehar för tillfället. Det första steget i deras process består av fyra delar; Projektförslag, Riktlinjer, Strategiutveckling samt Resursfördelning. I Figur 5 – Framework for project portfolio selection, är detta aktiviteterna ovanför den svartmarkerade processen. Dessa fyra delar utgör de aktiviteter som krävs *före* utformningen av projektportföljen. Projektförslag skall utformas för att kunna utläsa vad

projekten innefattar. Sedan skall organisationen utforma en övergripande strategi samt utifrån strategin utforma riktlinjer, som sedan kommer användas vid nästa fas – aktiviteter som skall ske *under* utformningen av projektportfölj. Vidare bör även organisationen välja lämpliga metoder och tillvägagångssätt för att kunna genomföra projektförslaget i linje med organisationens strategi. Resursfördelningen är ytterligare en aspekt som måste tas i beaktningen *före* utformningen av projektportföljen. Alla dessa beslut som skall genomföras innan urvalet av projektportfölj involverar ofta högsta ledningen, då det handlar om strategiska beslut (Archer och Ghasemzadeh, 1999, s. 213). Figur 5 – Framwork for project portfolio selection, beskriver hela Archer och Ghasemzadeh process. I de nästkommande avsnitten kommer vi fortsätta redogörelsen av denna modell.



Figur 5 - Framework for project portfolio selection (Archer & Ghasemzadeh, 1999, s. 211)

Vi har nu redogjort mer djupgående för tre olika forskares ståndpunkter gällande vilka aktiviteter som borde genomföras *före* utformningen av projektportföljen. Vi anser att alla tre forskaransatser kompletterar varandra och kommer sålunda vara till stöd för oss när vi skall utforma vår struktur för projektportföljshantering som fokuserar på interna projekt i en servicekontext.

3.4 Aktiviteter som skall ske *under* utformningen av projektportföljen

Vi kommer i detta avsnitt att fortsätta beskriva de konceptuella modellerna vi har introducerat, vilket kommer handla om urvalet av projekten till projektportföljen. Vidare kommer vi även skildra mer konkreta urvals- och prioriteringsverktyg som är uppdelade i kategorierna; finansiella urvalsmetoder, balanserad mix av projekt i projektportföljen, strategisk sammanlänkning samt resursfördelningen inom projektportföljen. Inom vardera kategori har vi för avsikt att belysa de modeller vi anser vara till störst vikt för vår studie baserat på dess lämplighet till vår kontext, dess popularitet och användningsområde.

Enligt Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 46) handlar det om att göra ett urval, Select, av de rätta projekten med hänsyn tagit till de tillgängliga

resurserna. Hon delar upp urvalsprocessen i tre olika delar; Fit, Utility och Balance. Den första delen, Fit, innebär att analysera huruvida projekten överrensstämmer med organisationens strategiska målsättning, som definierades i samband med de aktiviteter som genomfördes före utformningen av projektportföljen. Utility handlar om att identifiera värdet av projekten, vilket inkluderar kostnaderna, fördelarna samt riskerna som är relaterade till projekten. Den sista delen, Balance, innefattar vilka projekt organisationen borde välja ut för att skapa den perfekta mixen av projekt. Sålunda utgör dessa tre delar det steget där själva projektportföljen väljs ut och utvecklas.

I jämförelse med Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999) urval av projektportfölj innebär Spradlin och Kutoloskis (1999, s. 28-29) urvalsaktiviteter att endast fokusera på de projekten som under tidigare steg kategoriserades som osäkra projekt, samt att Spradlin och Kutoloskis bryter ned sina steg till konkreta arbetssätt. De osäkra projekten skall således analyseras, vilket genomförs genom Construct an alternatives table. Dessa tabeller skapas under workshops, där förhoppningen är att alla projekten ska inneha minst två alternativ för huruvida organisationen bör agera. Dessa alternativ sammanställs i en tabell för att på ett överskådligt sätt kunna överblicka de möjliga alternativen för att sedan kunna gå vidare i processen. När tabellen är sammanställd fortsätter arbetet med det Spradlin och Kutoloskis benämner som Create a strategy table, vilket innebär att organisationen utformar strategier till respektive alternativ för att skapa en ökad medvetenhet om projektens nuvarande position samt vart organisationen vill befinna sig i framtiden. Vidare bör organisationen ställa sig frågor som ”kan vi” och ”borde vi” genomföra denna projektportfölj? ”Kan vi”, är faktorer såsom kostnader och möjligheten att hålla budget, medan ”borde vi” innebär huruvida ledningen upplever att projektportföljen är värt att implementera.

När organisationen har genomfört både tabellsammanställningarna hävdar Spradlin och Kutoloski (1999, s. 29) att organisationen skall Evaluate individual opportunities. Detta innebär att utifrån de tidigare sammanställningarna av såväl alternativ som strategi anordna möten med de personer som har specialistkunskap inom det berörda området, för att kunna bestämma vilka projekt organisationen bör gå vidare med. Det skall dock inte läggas ned tid på att utvärdera alternativ där det endast finns en valmöjlighet eftersom det i sådana fall inte finns någonting att ta ställning till.

Vi kommer fortsätta med att redogöra för Archer och Ghasemzadehs (1999, s. 11) tillvägagångssätt vid urvalet av projektportfölj. Deras urvalsprocess är mer omfattande än de vi tidigare har beskrivit. Med anledning av att de olika forskarnas utgångspunkter skiljer sig åt kan deras modeller ses som komplement till varandra. Archer och Ghasemzadehs (1999, s. 11) urvalsprocess består av fem steg: Pre-screening, Individual project analysis, Screening, Optimal portfolio selection och Portfolio adjustment. Det första steget, Pre-screening, innefattar en planering inför kommande steg. De parametrar som ska överläggas för respektive projekt ska etableras, en projektansvarig ska utnämnas och obligatoriska projekt bör identifieras. Alla projekt som ska analyseras ska även överensstämma med företagets strategi.

När det första steget är genomfört skall respektive projekt utvärderas individuellt via ett antal parametrar, vilket benämns Individual project analysis. Vanligt förekommande parametrar är risk, återbetalning på investering, resursåtgång och marknadsanalyser. (Archer & Ghasemzadeh 1999, s. 212) Det tredje steget, Screening, utgör en första eliminering av projekt vilka inte uppnår förutbestämda kriterier. Det är dock vissa

projekt som inte får tas bort i detta steg, projekt som är obligatoriska eller krävs för att stödja andra projekt. Detta steg genomförs främst för att minska antalet projekt inför nästa urvalssteg. (Archer & Ghasemzadeh, 1999, s. 212)

Det näst sista steget, Optimal Portfolio Selection, innebär att göra valet av projektportfölj. De olika projekten analyseras utifrån det ömsesidiga beroendet, konkurrens av resurser och timing mellan de olika projekten. Värdet på varje projekt bestäms utifrån en gemensam uppsättning etablerade parametrar för varje projekt. (Archer & Ghasemzadeh 1999, s. 212) Detta leder oss slutligen in på det sista steget, Portfolio Adjustment, vilket består av att uppnå en övergripande bild av de valda projekten i projektportföljen. De valda projekten ska uppnå en balans samt överensstämma med företagets strategi. Huruvida balansen av projektportföljen ska definieras anser de bör avvägas inom varje enskild organisation. Däremot ger de förslag på områden som kan vara av betydelse vid skapandet av balans inom projektportföljen. Således, om projekten medför hög eller låg risk, storleken och tidsåtgången för projekten samt om projekten ska generera värde på kort- eller långsikt. (Archer & Ghasemzadeh 1999, s. 211-212)

Inom alla tre urvalsprocesser vi har redogjort för ovan finns det olika metoder inom respektive processteg, vilket innefattar mer konkreta arbetsverktyg för hur organisationer kan genomföra aktiviteter. Det som är gemensamt för alla metoderna är att de utgår ifrån forskning inom externa projekt såsom produktutveckling, vilket även de tidigare beskrivna modellerna har gjort. Detta skiljer sig jämfört med vår studie där fokus är interna projekt inom en servicekontext.

3.4.1 Urvalsmetoder

Vi kommer fortsätta med att redogöra för fyra olika metoder, som kan användas som praktiska verktyg vid de aktiviteter som sker *under* utformningen av projektportfölj som hittills är förklarade på konceptuellnivå av; Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999), Spradlin och Kutoloskis (1999), Archer och Ghasemzadeh (1999). Enligt Cooper et al. (2001, s. 366) har det har visat sig att de metoder som anses vara mest populära inte nödvändigtvis behöver vara de som genererar det mest önskvärda resultatet. Det är också vanligt att organisationer använder sig av flera urvalsmetoder samtidigt.

Vi har valt att dela upp de olika metoderna i fyra kategorier; finansiella urvalsmetoder, balanserad mix av projekt i projektportföljen, strategisk länk mellan organisationen och projekten i projektportföljen samt resursfördelning. Uppdelningen grundar sig i den tidigare forskningen där dessa kategorier ständigt är återkommande. Vi anser att det kan finnas likheter och synergier att använda sig av fastän kategorierna är baserade på externa projekt. Nedan följer en beskrivning av några av de vanligaste metoderna under respektive kategori för att redogöra för mer konkreta verktyg inom projektportföljshantering.

Finansiella urvalsmetoder

Den vanligaste urvalsmetoden är finansiella metoder (Cooper et al., 2001, s. 367), till exempel används Net Present Value (NPV) eller Return On Investments (ROI) som tillämpbara nyckeltal att utgå ifrån (Cooper et al., 2001, s. 366). En av de mest använda finansiella metoderna är Expected Commercial Value (ECV), modellen innebär att företag kartlägger det kommersiella värdet på projekten. ECV innehåller tre olika

analyser, NPV, möjligheterna till både kommersiella och tekniska framgångar och det strategiska värdet av projekten. Fördelarna vid användandet av denna modell är främst att den mäter flera variabler, utvärderar projekt halvvägs och värderar alla nyckeltal samt tar strategin i beaktning. Negativa aspekter som kan uppstå är beroendet av finansiell och kvantitativ data samt att metoden inte tar balansen av portfolion i beaktning. (Cooper et al., 1997a, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 102-104; Cooper et al., 2001, s. 367)

Kendall och Rollins (2003, s. 215) beskriver viken av att använda sig av finansiell information för att beskriva de kommande vinsterna för respektive projekt. De lyfter fram NPV som ett relevant verktyg för företag. De poängterar dock att finansiella metoder ofta tillämpas bristande inom många företag. Företagen argumenterar således emot NPV eftersom de menar att projekten ofta är så pass immateriella för att kvantifiera. Kendall och Rollins (2003, s. 215) betonar dock att detta bör ses som en varning eftersom de även har sett tendenser att dessa projekt ofta är de som i slutändan inte bidrar till organisationen.

En annan metod för urval är Dynamic Rank Ordered List. Den metoden försöker förstå värdet genom flera variabler. Fördelen med denna modell är att den på ett enkelt och genomförbart sätt kan rangordna flera olika variabler, vilket även gör den användbar i de flesta företagsmiljöer. Variablerna kan exempelvis vara, lönsamhetsmått, återbetalningsmått, strategi och tidsåtgång. Variablerna kan varieras beroende på företagets behov. Dock är den negativa aspekten med denna modell att den inte tar resurser i beaktning. (Cooper et al., 1997a, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 105)

Scoring modellen är ytterligare en modell som Cooper et al. (1997a, refererad i Dye & Pennypacke, 1999 s.106-107) har beskrivit. Den används främst för att ta beslut om pågående projekt men används även för att utvärdera projektportföljen. Den innefattar ett flertal olika kriterier och frågeställning som betygssätts utifrån en förutbestämd skala som sedan adderas ihop för att kunna utgöra den totala poängställningen. Möjliga kriterier att utgå ifrån vid denna metod är belöning eller hur väl projekten överensstämmer med organisationens strategi. (Cooper et al., 2001, s. 368-369) Eftersom scoring modellen också kan används för att utvärdera projektportföljen anser vi att denna modell kan bli betydande i vår fortsatta studie och har därför valt att redogöra för den.

Flertalet av företagen som deltagit i deras studier använde sig av scoring modellen. Dock har det identifierats flera problem med användningen av modellen. (Cooper et al., 1997a, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 107) Antingen valde företagen ut opassande kriterier eller så tillämpades inte modellen i praktiken. De kriterier Cooper et al. ansåg vara mer passande än andra var: återbetalning för företaget, länk till strategin, strategisk hävstång, möjlighet till kommersiell framgång och möjlighet till teknisk framgång. Utifrån dessa kriterier listades projekten både för att avgöra om företaget ska avsluta några pågående projekt och för att kunna prioritera nya projekt. De projekt som får ett högt resultat på ett kriterium tenderar att få höga resultat på andra kriterier också. Modellen har också bristande förståelse för effektivitet i fördelningen av begränsade resurser. (Cooper et al., 1997a, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 106-107)

Balanserad mix av projekt i projektportföljen

För att möjliggöra balans i projektportföljen redogör Cooper et al. (1997a, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 109-114) för flertalet modeller. Modellerna bygger på olika diagram där antalet projekt kartläggs. Det som skiljer de olika modellerna är vad de olika axlarna syftar till att utvärdera. De kriterierna som utvärderas för att avgöra balansen beror självklart även på företags behov. Exempel på parametrar som kan utvärderas är: länk med strategi, konkurrensfördel, lönsamhet, teknologiskt genomslag, möjligheter till framtida värde, kostnad, tid kvar till avslutat projekt, kapital och marknadsinvestering (Cooper et al., 1997a, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 109). Ännu en möjlighet för att utöka användningsområdet för diagrammet är att kartlägga olika typer av projekt. Det kan exempelvis handlar om i vilken grad projekten är interna eller externa, vilket kan illustreras genom figurer som är utformade rektangulära eller i cirklar. Ännu en dimension kan tilläggas genom färgläggning av figurerna genom att indikera dess ägare (Kendall & Rollins, 2003, s. 215-216). Cooper et al. (1997a, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 109-114) nämner nedan två modeller som möjliggör denna kartläggning samt skapar förståelse för balansen i en projekt portfölj.

Den första, och även populäraste, balansmodellen som de beskriver är Risk-Reward Bubble Diagram. Denna modell mäter möjlig återbetalning och lönsamhet för företaget i relation till risken för projektet. (Cooper et al., 1997a, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 109-110) Den kan i vissa avseenden likna ursprungsmodellen BCG matrixen, där man också kategoriserade de pågående projekten, för att skapa överblick (Cooper et al., 2001, s. 367). Fördelarna med modellen är att den är enkel att använda, den tar med resurserna i beaktning samt att om företaget lägger in olika färgskalor kan de även bedöma tiden kvar för respektive projekten. Vidare har Risk-Reward Bubble Diagram även vissa nackdelar, då den ofta upplevs för komplicerad att hantera när stora mängder finansiell data ska utvärderas. (Cooper et al., 1997a, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 109-110)

Scoring Modellen är en annan balanseringsmodell av Cooper et al. (1997a, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 112-113) men används något annorlunda här, än den scoring modell som vi tidigare har beskrivit. I detta fall avser modellen balansen och är uppbyggd utifrån två axlar; projektets attraktion, således projektets möjliga värde och för det andra enkelheten i implementeringen, vilket syftar till en avvägning hos organisationen och dess möjlighet att leverera efter projektets slut.

Gemensamt för modellerna är deras enkelhet, dock tyder mycket på att denna enkelhet främst framgår i själva konceptet men inte är lika enkel att förverkliga i praktiken. De problemen Cooper et al. (1997a, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 114) identifierade hos flera företag var att informationen som kartlades inte var tillräckligt tillförlitlig och därmed riskfylld. Modellerna användes och projekten kartlades men informationen används inte i praktiken för att ta beslut, då det blir ett för stort informationsflöde. Ett annat problem de identifierade var att det sällan fanns någon definition av den rätta balansen av projekt, vilket således ledde till svårigheter att ta beslut.

Kendall och Rollins (2003, s. 207) har också identifierat ett flertal problem som kan uppstå för organisationer i deras arbete med att uppnå en balanserad projektportfölj. Företag har ofta tendens att prioritera och genomföra utbudsrelaterade projekt istället

för marknadsrelaterade projekt samt att det ofta uppstår en obalans då flertalet projekt syftar till utveckling men få projekt innefattar research, vilket är nödvändigt för att kunna driva utvecklingsprojekt. Vidare är projekten i företagens projektportfölj främst av kortsiktig karaktär, där det skulle behövas en ökning av långsiktiga projekt för att uppnå balans. Ytterligare ett identifierat problem är att balansen i projektportföljen, som tenderar att inte reflektera organisationens viktigaste tillgångar samt det strategiska resursvärdet.

Strategisk länk mellan organisationen och projekten i projektportföljen

Det finns två övergripande mål med att försöka länka företagets strategi till dess projektportfölj. Den ena innebär att säkerställa att den utarbetade strategin samverkar med de utvalda projekten i projektportföljen som således ska genomföras. Det andra målet handlar om att skapa en länk och förståelse för om utgifterna på nuvarande projekt är i linje med den planerade strategin. (Cooper et al., 1997b, refereras i Dye & Pennypacke, 1999, s. 23-24)

Det finns två generella metoder som ofta används för att säkerställa denna länk, där den första är genom att bygga in den strategiska inriktningen i de prioriteringsverktyg som används. Den andra metoden är genom användandet av strategiska top-down modeller. För att bygga in strategifrågor i de verktyg som används vid prioritering av projektportföljen kan man exempelvis lägga till kriterier som endast berör strategin. (Cooper et al., 1997b, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 24)

Avseende en top-down strategi kan detta främst genomföras genom två modeller, Strategic bucket och StratPlan/Strategic check. Strategic Bucket handlar om att organisationen utifrån sin vision och strategi fördelar de monetära resurserna över olika avdelningar, för att sedan kunna sortera projekten i så kallade buckets (Cooper et al., 2001, s. 368). StratPlan/Strategic Check, genomgår i stort sätt liknande steg men i omvänd ordning. Den kontrollerar således först efteråt om projekten har varit i linje med strategin eller inte (Cooper et al., 1997b, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 25-27). Vi menar att, oavsett om det handlar om externa eller interna projekt, är det av betydelse att uppnå en länk mellan företagets strategi och projekten i projektportföljen.

Resursfördelning inom projektportföljen

Resursfördelningen är den fjärde och sista kategorin gällande mer konkreta beskrivningar för hur organisationer skall göra vid utformningen av projektportfölj. Resursfördelningen är en viktig aspekt eftersom resurserna ofta ses som dynamiska med hög förändringsbenägenhet. Med anledning av detta är det viktigt att resurserna är sammanlänkade med organisationens projektportfölj i stort. (Kendall & Rollins, 2003, s. 245) Vi anser att resursfördelningen kommer vara av betydelse även i vår studie och väljer därför att underbygga detta med studier inom resursfördelning, vilket dock till stor del handlar om externa projekt precis som större delen av den litteratur vi redan redogjort för.

En viktig avvägning i arbetet med att utforma en projektportfölj är dess storlek och kapacitet. Enligt Kendall och Rollins (2003, s. 211) finns det två resursbegränsningar för storleken på projektportföljen. Den första handlar om hur mycket pengar organisationen är intresserad av att investera och/eller har möjlighet att investera. Den andra begränsningen innefattar organisationens strategiska resurser, vilket kan

definieras som antingen den mest efterfrågade resursen till flest projekt eller den resurs som är tyngst belastad i de flesta projekt.

Frågeställningar för att utveckla projektportföljens förmåga att resursbemanna bör således vara: vilka resurser besitter organisationen, hur många projekt har organisationen kapacitet att leverera, vart uppstår det flaskhalsar hos resurserna och vilka resurser har högre grad av försenade projekt (Kendall & Rollins 2003, s. 242). Att kartlägga detta kan generera förståelse för hur många projekt som kan vara aktiva samtidigt för att senare kunna förstå resursbeläggningen och resursfördelningen av projekten (Kendall & Rollins, 2003, s. 211).

Kendall och Rollins (2003, s. 243-245) har utformat ett verktyg för hur organisationer kan administrera och planera sina resurser i projektportföljshanteringen. Deras verktyg är en resource pool. Denna resource pool består av en kartläggning av all kunskap som finns inom projektportföljen och hur många personer som innehar denna kunskap. De föreslår således att utforma en tabell med variablerna: kunskap, kvantitet, ägare av resursen och användning för att kunna underlätta resursfördelningen mellan olika projekt.

Ur en projektledares perspektiv är det viktigt med resursfördelning, för att kunna veta om de planerade resurserna finns tillgänglig när organisationen behöver dem samt om det finns resurser tillgängliga utöver de planerade som också kan bidra till att slutföra projektet (Kendall & Rollins, 2003, s. 244). Om vi antar att resurserna i detta fall är personalen, är det ur deras perspektiv av betydelse att veta vilket projekt de ska tillhöra samt vilka delar inom projektet som kan beskrivas som de mest kritiska områdena. Det är även viktigt för personalen att på förhand veta hur mycket tid som är avsatt för att utföra deras del av projektet och vem som ska ta vid, efter att deras del av projektet är slutfört (Kendall & Rollins, 2003, s. 245). I likhet med Kendall och Rollins (2003) argumentation är det intressant för vår studie att analysera resurserna i termer av medarbetare, då medarbetarna utgör en betydande del inom en servicekontext.

Stora delar av den forskning som är gjord inom resursfördelning är främst inriktad mot kortsiktig resursplanering i produktbaserade kontexter. Flertalet artiklar går igenom teorier inom ämnet men saknar många gånger diskussioner gällande implementering (Hendriks et al., 1999, s. 182). I ett försök att lösa dessa kunskapsgap utvecklade Platje et al. (1994, refererad i Hendriks et al., 1999, s. 181-182) ”rough-cut-project-and-portfolio-planning” konceptet. Konceptet bygger på att resursinventeringar genomförs kvartalsvis genom att använda enkla kalkylblad för att kartlägga resursanspråk och resurserbjudanden. Varje anspråk och erbjudande genererade sedan procentsatser för den personal som krävs inför kommande kvartal. Syftet med modellen är inte enbart att administrera en snabb överblick, utan den bidrar även till en omvänd arbetsgång. Resurserna kartläggs först vilket naturligt leder till att beslutsfattare behövde besluta om vilka projekt som får ta plats i projektportföljen. Modellen bidrar även till strukturerad kommunikation mellan projekt- och gruppledare vilket ofta har varit ett problem tidigare när prioriteringen av projektportföljen genomfördes försent och därmed lämnas lite tid för resursfördelning.

Hendriks et al. (1999, s. 182-184) genomförde en studie för att ytterligare kunna förbättra ”rough-cut-project-and-portfolio-planning” konceptet. De antydde att problem ofta uppstår när större projekt blir tilldelade största delen av resurserna, vilket då leder

till att de mindre projekten blir bortprioriterade. Vidare identifierade de fem element som är av betydelse gällande resursfördelningen i miljöer där det pågår projekt parallellt. Den första är långsiktig resursfördelning, vilket innebär ett årligt planeringsmöte baserad på företagets affärsplan där kommande behov är specificerar såsom indikationer gällande kommande budget och resursbehov. Den andra, resursfördelning inom en medelväg, handlar om förändringar i projektportföljen som alltid kommer att ske under ett år och därför är det viktigt att även genomföra möten på en styrande nivå, för att omstrukturera projektportföljen och dess resurser. Det tredje elementet är kortsiktig resursfördelning och innefattar den dagliga planeringen och det fjärde elementet innebär att länka resursfördelningen på lång, medel och kortsikt till respektive mål och syfte. Det sista elementet, återkoppling, innefattar en utvärderingsfas som ska bidra till att kunna fördela resurserna på ett bättre sätt i framtiden. Vi har valt att redogöra för dessa element, då de kan vara användbara för den kontext vår studie undersöker samt på grund av att vi anser är att resursfördelningsproblem kan handa om såväl interna som externa projekt.

Tabell 2 förtydligar vilka av metoderna som berör strategisk sammanlänkning, balansaspekten, resursfördelning samt de finansiella aspekterna. Sålunda vill vi visa på metoderna olika infallsvinklar och tydliggöra vilka aspekter de tar i beaktning.

Tabell 2 - Sammanställning av urvalsmetoder

Urvalsmetoder	Strategi	Balans	Resursfördelning	Finansiella aspekter
Expecten Commercial Value				X
Dynamic Rank Order List	X			X
Scoring modell	X	X		
Risk-Reward Bubble Diagram		X	X	X
Strategic bucket	X			X
StratPlan/Strategic check	X			X
Resource pool				X
Rough-cut-project-and-portfolio-planning	X			X

3.5 Aktiviteter som skall ske *efter* utformningen av projektportföljen

Vi har nu beskrivit både vad som sker före samt under utformningen av projektportföljen och dessutom redogjort för urvalsmetoder som sålunda kan komplettera de konceptuella modellerna. Vi skall därför fortsätta med det sista steget, efter utformningen av projektportföljen. I detta avsnitt kommer vi beröra hur organisationer kan hanterar den valda projektportföljen samt huruvida de valda projekten följs upp och säkerställs.

Enligt Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 46) handlar det sista steget, Manage, om att lyckas hantera den utvalda projektportföljen. I detta steg ska organisationen börja producera sina produkter och/eller tjänster. Det räcker således inte

med att endast välja de rätta projekten och skapa en perfekt balans av projekt. Förmågan att kunna hantera projekten organisationen ska genomföra och därmed inte bara göra ”de rätta sakerna”, utan även göra ”de rätta sakerna rätt (och snabbt)” är vad hantering av projekt innebär, vilket även benämns projekthantering.

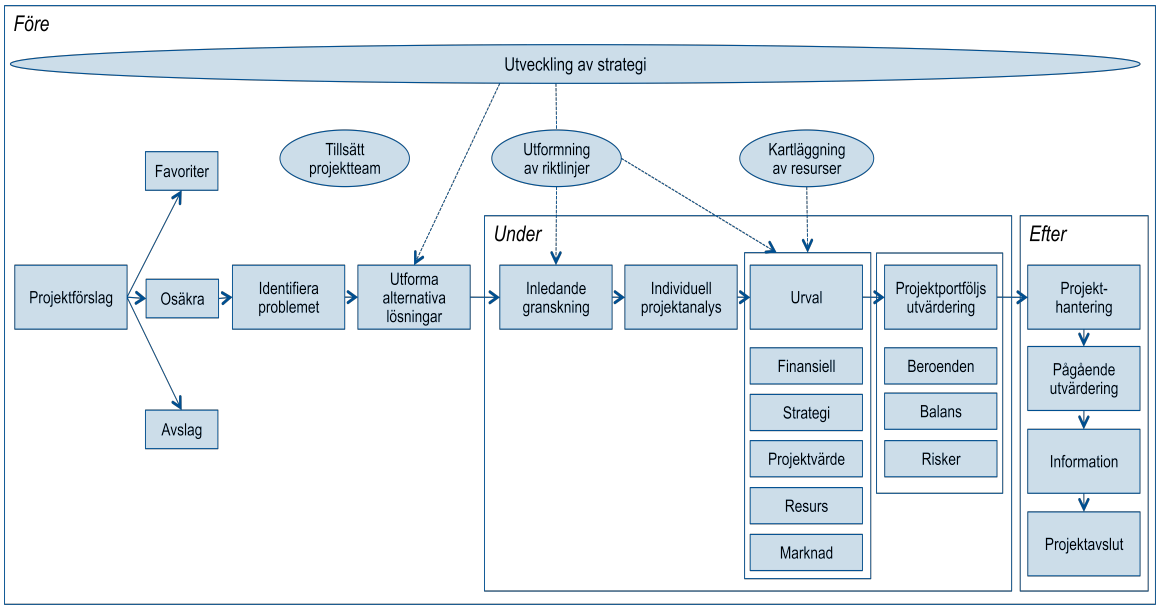
Spradlin och Kutoloski (1999, s. 31) menar att deras steg, som berör vad som sker *efter* utformningen av projektportföljen, innefattar utvärdering av den valda projektportföljen. Detta steg benämns Evaluate the portfolio och utifrån de tidigare analyserna antas att det är den projektportföljen som genererar det högsta Net Present Value (NPV) är den sammansättning av projekt som ska väljas. Dock borde företag inte alltid anta att den projektportföljen med högst NPV skall väljas då det kan finnas intresse i andra nyckeltal eller mätbara faktorer.

Archer och Ghasemzadeh (1999, s. 211, 213) har även de aktiviteter som skall genomföras *efter* utformningen av projektportföljen. I likhet med Spradlin och Kutoloski (1999) handlar även deras aktiviteter om att utvärdera den valda projektportföljen för att säkerställa att de har genomförts på ett framgångsrikt sätt. Vidare nämner de också att i en produktbaserad kontext är det av betydelse att även ha phase/gate evaluation, för att kontinuerligt kunna säkerställa projektens utveckling. I vår studie kan det vara av mindre betydelse att kontinuerligt följa upp pågående projekt enligt Archer och Ghasemzadehs (1999) phase/gate evaluation, då det inte handlar om produktutveckling. Eftersom vår studie utgår ifrån en servicekontext kan det vara av mindre betydelse att kontinuerligt följa upp projekten.

Avslutningsvis gällande aktiviteter som sker *efter* utformningen av projektportföljen skulle vi vilja nämna Kerzner (2009, s. 4), som är en välrenommerad forskare inom projekthantering. Han menar att projekthantering handlar om att kunna använda tillgängliga resurser på ett effektivt sätt genom att skapa ett arbetsklimat som tillåter både vertikalt och horisontellt informationsflöde. Vidare beskriver samma forskare att rollen som projekthanterare också innebär att kunna kommunicera och koordinera aktiviteter mellan organisationens olika avdelningar. Kerzners (2009) resonemang kan således vara relevant för vår studie eftersom fallstudieföretaget har gett indikationer om att informationsflödet är bristande.

3.6 Sammanställning av litteraturgenomgång

Sammanfattningsvis vill vi visa på sambandet mellan våra valda teorier. I Figur 6 – Kartläggning av sambanden mellan valda teorier i litteraturgenomgången, illustreras detta samband. Vi vill genom Figur 6 även visa på hur våra valda teorier kompletterar varandra samt tydliggöra vilka aktiviteter som ska sker före, under och efter utformningen av projektportfölj.



Figur 6 - Kartläggning av sambanden mellan valda teorier i litteraturgenomgången

4 Praktisk metod

I detta kapitel kommer vi beskriva hur vi har gått tillväga vid val av både organisation och medarbetare. Sedan kommer vi beskriva att vi har tagit del av dokumentationsunderlag, varit delaktiga under en workshop samt genomfört djupintervjuer. Vidare kommer vi redogöra för att vi både har antecknat och spelat in intervjuerna, för att sedan beskriva att vi har tillämpat en tematisk analys. De senare avsnitten i kapitlet lyfter aspekter såsom, etik, studiens tillförlitlighet och äkthet, vilket avslutas med att vi visar på insikt i de val vi har gjort genom avsnittet metodkritik.

4.1 Val av organisation

Vid val av organisation för en fallstudie är ambitionen ofta att studera typiska fall, fall som anses vara vanliga. En fallstudie kan även syfta till att studera avvikande fall, exempelvis fall som särskiljer sig genom sin framgång eller sina problem (Lundahl & Skärvad, 1999, s. 191-192). I dagsläget finns det begränsat med forskning inom vårt ämnesområde därför har det varit svårt att avgöra om fallet är av typisk eller avvikande karaktär. För att svara på vår frågeställning är det istället av vikt att hitta ett lämpligt företag för att kunna få en rättvisande bild av en servicekontext. Det har även varit viktigt för oss att organisationen driver ett stort antal interna projekt. För att kunna utforma den process inom projektportföljshantering studien har för avsikt att skapa anser vi att det krävs en helhetssyn inom ett företag. I studien har vi därför valt att fördjupa oss mot endast ett företag för att möjliggöra syftet med studien.

Vi har valt att genomföra vår fallstudie gentemot företaget Facility AB. Företaget är en stor koncern verksam i hela Norden. Facility AB är en serviceorganisation inom branschen outsourcing. Att outsourca syftar till att företag överlåter delar av den egna verksamhetsdriften till en extern aktör. Vårt fallstudieföretag verkar specifikt inom Facility Management, vilket innebär att ett företag outsourcar sin driftservice. Driftservice innefattar interna tjänster som krävs för att företag ska fungera men dessa tjänster är utanför företagens kärnverksamhet. Vårt fallstudieföretag tar således över interna tjänster som fastighetsservice, reception, vaktmästeri eller lokalvård inom ett annat företag.

Vi anser att Facility AB är ett lämpligt fallföretag för vår studie, eftersom de verkar inom en utpräglad servicebransch och således i en servicekontext. Facility AB har även en utpräglad projektorganisation. Det pågår projekt inom flera delar i organisation, både operativt och inom de övergripande styrande delarna i organisationen. Projekten med intern prägel drivs dock främst inom koncernövergripandefunktionerna. Vid ett val av en organisation beskriver Lundahl och Skärvad (1999, s. 192) att valet självfallet bör göras baserat på vad som är teoretiskt önskvärt, däremot menar de att detta sällan är möjligt, utan att studier ofta måste avgränsas utifrån vad som är praktiskt möjligt. I detta avseende skulle studien inte vara genomförbar om vi valde att studera hela Facility AB, det skulle då blir alltför omfattande på grund av den stora mängd projekt som genomförs i hela koncernen. Vi har därför valt att koncentrera oss på de övergripande koncernfunktionerna, då vi anser att denna del är av tillräcklig storlek.

Koncernstaben har en hög hierarkisk position inom koncernen och de projekt som är koncerngemensamma och påverkar hela organisationen drivs inom koncernstaben. Denna verksamhet har projekt som främsta arbetsform och driver flertalet av de mest omfattande interna projekten för Facility AB. Dessutom delar de interna projekten inom koncernstaben på gemensamma resurser. Eftersom vår frågeställning syftar till att beskriva projektportföljshantering är det av vikt att vi studerar den del inom organisationen som genomför urvalet av projekt. Koncernstaben är ansvarig för de koncernövergripande projekten som drivs inom företaget därav blir de urval av projekt som genomförs inom koncernstaben av stor vikt för resten av organisationen.

Vi anser det således lämpligt att studera Facility AB som verkar inom en servicekontext. Vi har även valt att avgränsa vår studie genom att endast studera Facility ABs koncernstab med anledning av den stora mängd interna projekt som drivs inom koncernstaben och av dess höga hierarkiska position inom företaget.

4.2 Urval av medarbetare

Vid kvalitativa fallstudier är den vanligaste formen icke-sannolikhetsurval, vilket är ett paraplybegrepp som inkluderar olika urvalsformer vars utgångspunkt inte bygger på sannolikhetsprinciper (Merriam, 1988, s. 61). Vi anser att det utifrån studiens ledningsperspektiv är viktigt att kunna centrera och specificera vilka typer av personer som är relevanta för studien. Lundahl & Skärvan (1999, s. 186) menar att det, vid fallstudier, är det nödvändigt att förstå aktörer, roller och dess betydelse inom företaget, det är därför viktigt att identifiera personer inom organisationen med inflytande och betydelse för den valda frågeställningen.

Vi anser att projektportföljshantering främst är ett verktyg relevant för den högre ledningen. Det sker övergripande beslut i samband med projektportföljshanteringen, vilket gör det viktigt att urvalet av medarbetare har förståelse och betydande roll inom företaget för att informationen ska generera den data vi behöver. Vi vill förstå hur cheferna uppfattar situationen vid ett projektportföljsurval, eftersom dessa projekturval ofta genomförs av cheferna inom företag. Samtidigt vill vi förstå hur medarbetarna uppfattar situationen för att få ett helhetsperspektiv av situationen inom Factility AB. Baserat på att vi är i behov av att göra specifika urval för att intervjua personer på olika positioner och nivåer inom organisation anser vi det lämpligt att använda ett icke-sannolikhetsurval.

När ett urval av medarbetare ska genomföras för en kvalitativ fallstudie beror detta på vad forskaren vill studera samt vem det är som avgör vilken information som är lämplig (Merriam, 1988, s. 91). Inom ramen för ett icke-sannolikhetsurval finns målinriktat och ändamålsenligt urval (Merriam, 1988, s. 61). Vi har för avsikt att studera och förstå Facility ABs kontext och personerna inom organisationen gentemot vår förförståelse samt teoretiska referensram. Vi skulle därför vilja definiera vårt urval av medarbetare baserat på Merriams (1988, s. 61) urvalsdefinition om personlig kännedom, vilket är en urvalsgrupp inom ramen för ett ändamålsenligt urval. Urvalet baseras på rekommendationer från experter inom området. Däremot baseras expertens urval på en kravlista från forskaren.

Facility AB har i egen regi genomfört en förstudie inom ämnesområdet projektportföljshantering. Denna förstudie syftade till att förstå helheten av projekt som

florerar, prioriteras och genomförs inom hela koncernstaben. Företaget skapade sig genom förstudien överblick av sina egna projekt och kunde därigenom identifiera problemområden. Den ansvariga för förstudien anser vi således vara lämplig att rekommendera ett urval av personer för vår studie. Baserat på att personen själv har genomfört ett antal intervjuer internt anser vi att personen har insikt om vad olika medarbetare kan bidra med för information. Vi utvecklade en kravlista som vi lämnade över till Facility AB inför urvalet. Vi önskade intervjua medarbetare med olika befattningar från olika avdelningar inom koncernstaben, vi önskade även intervjua minst en person från den operativa verksamheten. Detta för att skapa oss förståelse för verksamheten utifrån olika perspektiv, däremot specificerade vi inte antalet personer vi ville intervjua i kravlistan. Detta med anledning av att Bryman (2008, s. 436) beskriver att kvalitativa forskare ofta har svårt att avgöra storleken på sitt urval. Han betonar även att forskaren ofta behöver utföra ytterligare intervjuer i efterhand. Vi ansåg det därför lämpligt att genomföra intervjuer till dess att vi ansåg oss nå en mättnad i vårt insamlade material. Vi ansåg tillslut att vi inte fick någon ny data vid ytterligare intervjuer, och menar därför att vi uppnådde en mättnad.

En annan urvalstyp inom icke-sannolikhetsurval är snöbollsurval. Det går ut på att forskaren genom den första intervjupersonen ber denne komma med förslag på nästkommande person att intervjua (Lundahl & Skärvad, 1999, s. 177; Bryman, 2008, s. 196). Denna urvalstyp har vi även använt oss av, för att inte basera vårt urval på endast en person. Vi har frågat personerna vi har intervjuat om andra lämpliga personer att intervjua, dock har alla rekommendationer fallit inom ramen för vårt på förhand valda urval.

De personer inom Facility AB som vi har intervjuat är beskrivna nedan, dessa avdelningar finns beskrivna ytterligare i nästa kapitel 5 – Empiri.

Martin är avdelningschef för Processavdelningen. Avdelningen består av sex medarbetare med olika spetskompetenser inom processerna för Facility AB. Processavdelningen är ansvarig för processleveranserna inom Facility AB och är involverad inom merparten av de projekt som drivs. Eftersom processerna är en del i allt Facility AB gör bidrar det till att medarbetarna inom denna avdelning ofta involveras i olika steg genom ett projekt.

Stina är CIO för Facility AB och avdelningschef för IT-avdelningen. Avdelningen består av 13 medarbetare. IT-avdelningen är ansvarig för all IT-utveckling inom Facility AB. De driver således egna IT-utvecklingsprojekt men blir även delaktiga i flertalet projekt med en IT-komponent inom organisationen. Avdelningen har även möjlighet att agera beställare gentemot leverantörer av IT-kompetenser när de gäller olika IT-projekt. Stina har endast varit ansvarig för denna avdelning de senaste 6 månaderna och är chef över Mimmi och Jens.

Mimmi är verksam inom IT-avdelningen och ansvarar för den teknikutvecklingen (IT). Detta innebär en mellanchefsposition med ett personalansvar om sex medarbetare. Flertalet av dessa projekt innebär att en IT-leverantör blir delaktig och Mimmi blir då beställare av ett projekt gentemot en extern leverantör.

Jens är verksam inom IT-avdelningen och ansvar för systemutvecklingen (IS). Precis som för Mimmi innebär denna position en mellanchefsposition med ett personalansvar

om sju medarbetare. Systemutvecklingsprojekt innebär ofta ett nära samarbete med Processavdelningen.

Julia är projektledare inom IT-avdelningen. De projekt som Julias avdelning driver är främst fokuserade på integreringsprojekt. Integrationsprojekt drivs när Facility AB har tagit över ett annat företag eller om Facility AB har fått ett nytt kontrakt med ett annat företag som vill outsourca till dem. Det måste då ske en integrering på flertalet plan som personal, processer, system och teknik. Det är inom system och teknikintegrationen som Julias avdelning är delaktig för att få systemen och tekniken att fungera i de nya delarna inom Facility AB.

Oskar är CFO för Facility AB och stabschef för Ekonomistaben. Denna stab driver projekt inom ekonomisystem och dess utveckling. Väntelistan är lång och projekten drivs rullande för att hela tiden försöka få in fler och fler delar inom Facility AB under samma ekonomisystem. Alla projekt på väntelistan kommer behöva genomföras men prioriteringar av projekt sker löpande. Oskar är chef över Andreas.

Andreas är chef inom Ekonomistaben. Han var inte delaktig i någon intervju men deltog vid workshopen som genomfördes. Andreas är chef över Carl.

Carl är projektledare inom Ekonomistaben. Han har endast varit anställd inom Facility AB under ett år och är ansvarig för projekt inom systemtransaktioner. Dessa projekt syftar till att genomföra systemtransaktioner för att sammanlänka avdelningar inom Facility AB som idag inte använder det koncerngemensamma ekonomisystemet. Projekten är ofta likartade och drivs på ett strukturerat sätt.

Maud är ytterst ansvarig för en affärsenhet i Sverige inom Facility AB. En affärsenhet innefattar flertalet kontrakt och det är här själva affären och leveransen sker gentemot Facility ABs kunder. Det är även inom affärsenheten flertalet av de projekt som drivs implementeras och ska fungera. Affärsenheterna är även många gånger beställare av projekt från koncernstaberna. Maud belyser därmed en annan sida av projektportföljshanteringen och agerar representant för linjeverksamheten.

Katarina är avdelningschef för Kvalitetsavdelningen. Kvalitetsavdelningen driver allmänna utvecklingsprojekt för Facility AB. Avdelningen är även ansvarig för förvaltningen av dem delar inom Facility AB där det pågår förbättringsarbete och kvalitetsarbete. De projekt som avdelningen driver innebär ofta att de fem medarbetarna under Katarina agerar projektledare med projektdeltagare från andra delar inom företaget.

Laila är projektledare inom Kvalitetsavdelningen. Det är hon som har genomfört den förstudie som initierades inledningsvis av företaget. Arbetsuppgifterna Laila överlag är delaktig i är ett brett spektrum av olika typer av projekt och agerar då projektledare för dessa olika utvecklingsprojekt. Laila intervjuades inte men har varit delaktig vid ett flertal möten och har pågående bidragit med information till studien.

4.3 Val av datainsamlingsmetod

De metoder som är vanligt förekommande vid kvalitativa studier är observationer, intervjuer, fokusgrupper, diskursanalys och analys av dokumentation. Det är även

vanligt att kvalitativa forskare använder sig av flertalet olika metoder under sin kartläggning (Bryman, 2008, s. 344). Vid en användning av flera undersökningsmetoder och informationskällor brukar benämnas triangulering, saker betraktas ur mer än ett perspektiv (Denscombre, 1998, s. 184). Vidare beskrivs triangulering är vanligt förekommande inom kvalitativ forskning och ses som en styrka vid utförandet av fallstudier.

I vår studie har vi valt att använda insamlingsmetoderna; intervjuer, dokumentationer samt en workshop vilket vi kommer beskriva nedan. Vi genomför således det Denscombre (1998, s.184) benämner som triangulering. Vi ville med hjälp av detta skapa oss en helhetsförståelse av Facility AB samt möjligheten att betrakta saker ur olika perspektiv. Genom att belysa flera olika perspektiv menar vi att vi kommer närmare en så tillförlitlig process för projektportföljshantering som möjligt. Samtidigt medför triangulering att vi kan dubbelkolla och säkerställa att den data vi samlar in även bidrar till studiens tillförlitlighet.

4.3.1 Intervjuer

Att använda sig av intervjuer vid samhällsvetenskaplig forskning är en vanligt förekommande metod, vilket beror på de olika möjligheter som finns i uppbyggnaden av en intervju. Forskaren har stor frihet att, utifrån sin studie, utforma intervjuer som har kvantitativt utseende eller en djupintervju för att på så sätt möjliggöra fördjupad förståelse för personerna de intervjuar. (Robson, 2002, s. 269) Vid genomförande av intervjuer finns det olika metoder att utgå ifrån. Vi har valt att använda oss av djupintervjuer, vilket syftar till att intervjuaren ska förstå hur den intervjuade känner och tänker (Trost, 2010, s. 42-43).

Studien handlar om att skapa en process för projektportföljshantering som lämpar sig för interna projekt i en servicekontext. För att kunna förstå hur en lämplig process bör utformas menar vi att det krävs förståelse för de aktiviteterna som sker i samband med utformningen av en projektportfölj. Vi anser att denna förståelse skapas genom att ta del av flera av medarbetarnas uppfattningar, upplevelser samt åsikter gällande hur Facility AB hanterar sin projektportfölj. Genom att låta medarbetare med olika perspektiv själva beskriva sin situation menar vi att vi skapar oss en helhetsförståelse för den stuktur som Factilit AB har idag.

En djupintervju beskrivs även ge möjligheten att upptäcka och identifiera egenskaper och strukturer. Vid en djupintervju betonas även vikten att forskaren har förförståelse inom området för att på så sätt komma närmare den intervjuade och därigenom få ut mer information. (Patel & Davidson, 2011, s. 82) Med anledning av detta anser vi att genom djupintervjuer uppnår vi större förståelse av problematiken internt, baserat på medarbetarnas egna uppfattningar. Vi anser att djupintervjuer med medarbetare inom olika hierarkiska nivåer kommer generera en rättvisande bild av Facility AB och därmed göra det möjligt att svara på studiens frågeställning.

Vid djupintervjuer kan dessa utföras på olika sätt och i olika sammanhang, exempelvis kan intervjun genomföras över telefon eller vid ett personligt möte (Trost, 2010, s. 42-43). Vi har genomfört två telefonintervjuer, nio djupintervjuer och tre vad vi väljer att kalla informella intervjuer. Dessa informella intervjuer har varit möten med Facility AB som har utvecklats fritt och ibland varit styrda av andra dagordningar. Vi har ändock

spelat in dessa informella intervjuer, för att fånga upp viktiga aspekter gällande Facility AB.

4.3.2 Dokumentation

Vi har fått tagit del av dokumentationsunderlag ifrån Facility AB. Denna typ av information beskrivs enligt Bryman (2008, s. 496) som officiella dokument från privata källor. Han beskriver att sådana dokument antingen är offentliga dokument från ett företag, exempelvis en årsberättelse, eller privata dokument endast för internt bruk. De privata dokument han beskriver kan vara av stor vikt vid fallstudier men är oftast dokument som är svåra för forskaren att få tag på, det är oftast svårt att veta vart interninformation inom en organisation kan finnas. Med anledning av vår tidigare förförståelse inom Facility AB har det för oss bidragit till att en stor mängd dokumentation har kunnat hittas internt på deras intranät.

Yin (2003, s. 87) beskriver att dokumentationsinsamlingar är vanligt förekommande vid fallstudier, dock bör dessa dokumentationer kritiskt granskas. Dokumentationen har ofta tolkats av personen som tidigare har dokumenterat händelsen eller informationen, och därav kan dokumentationen innehålla en skev bild av företaget. Anledningen till vår dokumentationsinsamling har varit att få svar på viss kvantitativ data, vilket vi anser krävs för att svara på vår frågeställning. Den kvantitativa informationen vi har behövt har varit antalet projekt, olika projekttyper, organisationsstruktur, avdelningsinformation samt dokumentation om de arbetsprocesser och/eller arbetsstrukturer företaget har dokumenterade inom projektledning idag. Denna dokumentation har även legat till grund för vår egen övergripande förståelse för organisationen. Vi har även kunnat använda dokumentationen som en informativgrund för att sedan ställa ytterligare frågor om dokumentationen för att säkerställa datainsamlingen.

Vi anser även att för att kunna utforma passande frågor samt kunna analysera materialet ifrån intervjuerna krävs god förståelse om Facility AB, vilket dokumentationsunderlag har bidragit till. Vi vill med denna förståelse kunna fokusera intervjuerna inom områdena med högst relevans för studien, istället för att ställa frågor som inte genererar direkta svar för studien.

4.3.3 Workshop

Vi har även fått möjligheten att vara med under en workshop som genomfördes av Facility AB i samband med deras egen förstudie. Eftersom vi inte genomförde workshopen och inte styrde diskussionerna som fördes under mötet kan det till viss del beskrivas som en observation. Däremot deltog även vi i workshopen och sålunda studerade vi inte verksamheten i sig, därför anser vi att uttrycket observation inte beskriver workshopen tillräckligt. Cassell och Symon (2004, s. 141) beskriver olika typer av metoder för grupper där gruppmöten, simulerade situationer, rollspel eller gruppexperiment genomförs, vilket inte heller är begrepp som överrensstämmer med den workshop vi deltog i. Vi har istället valt att förklara den som den genomfördes, vilket vi ämnar göra under avsnittet 4.5 – Genomförandet av studien.

Vi har valt att använda oss av den data workshopen genererade eftersom det gav oss förståelse för de sociala samspelen mellan medarbetarna som är inblandade i projekturvalen. Under workshopen förstod vi hur medarbetarna interagerade med varandra och skapade oss förståelse för hur beslutsprocesser går till inom Facility AB.

Därför ansåg vi det viktigt att vara delaktiga i workshopen för att förstå det sociala samspelet inom företaget.

4.4 Utformning av intervjuer

4.4.1 Intervjuer

I nästa steg vid en studie ska intervjuerna utformas och planeras. Det finns olika former av intervjuer som lämpar sig för kvalitativ forskning. De brukar delas in i tre grader av strukturering; strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer. Graden av strukturering i intervjuerna brukar bedömas baserat på intervjuns frågeformulering och dess ordningsföljd. En strukturerad intervju utgörs endast av bestämda frågor och ordningsföljden är även den helt bestämd. Vid en strukturerad intervju utgår du alltså från en tydligt utformad intervjuguide med förutbestämda frågor utifrån en specifik ordningsföljd. (Trost, 2010, s. 39) Fördelen med strukturerade intervjuer är dess möjlighet att kvantifieras och är därför ofta lämplig vid teoriprövande undersökningar (Lundahl & Skärvad, 1999, s. 115-116). En ostrukturerad intervju är således mer flexibel och situationsanpassad, vid en ostrukturerad intervju förbereder du ofta endast ett antal teman som intervjun ska beröra och låter den intervjuade berätta mycket fritt (Merriam, 1988, s. 88; Patel & Davidson, 2011, s. 76). I mitten av dessa två former av intervjuer är semistrukturerade intervjuer. En semistrukturerad intervju innebär att frågorna kan vara olika beroende på vilken person du intervjuar. Intervjun utgår endast från ett antal på förhand bestämda frågor och byggs sedan på med följdfrågor. Vid en semistrukturerad intervju har däremot den intervjuade möjligheten att i stor utsträckning utforma sina egna svar på frågorna och de förutbestämda frågorna behöver inte alltid följas (Lundahl & Skärvad, 1999, s. 115-116; Bryman, 2008, s. 206, 414-415).

Vi kommer tillämpa semistrukturerade intervjuer eftersom vi anser att vi då kan tillämpa tillfredställande grad av struktur, samtidigt vara flexibla nog att utforma specifika frågor till vissa medarbetare. De personer vi har intervjuat har endast haft möjlighet att avsätta begränsat med tid för att genomföra intervjuerna. Vi har därför ansett det viktigt att ha möjligheten att falla tillbaka på formulerade frågor, för att säkerställa att vi samlar in alla data som behövs. Vi vill även ha möjligheten att ställa följfrågor i avsikt att uppnå ökad förståelse för de underliggande upplevelserna, uppfattningarna medarbetarna har. Semistrukturerade intervjuer ska även vara lämpliga för studier genomförda av fler än en forskare och för studier med tydligt fokus (Bryman, 2008, s. 416) vilket än mer talar för att semistrukturerade intervjuer bör vara lämpligast för vår studie. Studien syftar även till att förstå personalen och den omgivning de verkar inom, vilket ska genomsyra de intervjuer vi genomför. Vi strävar efter att medarbetarna ska kunna uttrycka sig någorlunda fritt, för att vi sedermera ska kunna tolka deras beskrivningar korrekt. Med anledning av detta blir det därför viktigt med flexibilitet och samtidigt kunna falla tillbaka på en grundläggande struktur för att driva intervjuerna framåt. Det har därmed varit lämpligt att använda oss av semistrukturerade intervjuer.

Vi har för avsikt att intervjua medarbetare med olika erfarenheter inom Facility AB. Personerna skall inneha olika ansvarsområden samt befinna sig på olika hierarkiska nivåer inom organisationen. Anledningen till variationen av medarbetare syftar till att förstå företaget ur ett helhetsperspektiv. Vi vill uppnå möjligheten för medarbetarna att utifrån sitt perspektiv beskriva hur de ser på situationen vilket vi anser kommer ge oss den förståelse som krävs för att förstå hur processen för projektportföljshantering

lämpligast bör utformas. Därmed kommer vi använda oss av öppna frågor vilket syftar till frågor utan svarsalternativ där personerna själva utformar sitt svar (Trost, 2010, s. 41).

4.4.2 Beskrivning av intervjuguide

Vid kvalitativa studier läggs även tydligt fokus på kontexten, såsom beskrivningar och förklaringar med betoning på varför- frågor (Bryman, 2008, s. 363). Vår frågeställning handlar om att utforma en process för projektportföljshantering, vilket gör det viktigt att förstå det sociala systemet inom Facility AB. För att säkerställa att vi samlar in all nödvändig data gällande medarbetarnas upplevelser, intryck och åsikter menar vi att det underlättar att utgå ifrån en intervjuguide.

Att utforma en intervjuguide fyller två funktioner, målet för studien specificeras och dessutom blir det tydligare att förstå syftet med vardera fråga (Merriam, 1988, s. 93). I vår studie har intervjuguiden även varit ett steg för oss att organisera våra frågor och utforma våra intervjuer så de uppfyller studiens frågeställning och syfte.

Vi har valt att utgå från Patel och Davidsons (2011, s. 77) beskrivning av lämplig ordningsföljd och frågeformulering. Inledningsvis är det lämpligt med ett antal neutrala frågor, för att fortsättningsvis övergå till frågor som rör frågeställningen. Vid kvalitativa studier med låg grad av standardisering kan författaren själv välja om frågor bör utformas eller om intervjun endast ska utgå från ett antal förbestämda teman. Vår studie utgår ifrån teman med underliggande frågor. Vi menar att det därigenom har varit enklare för de intervjuade att förstå syftet med vardera fråga. Detta har även gjort det möjligt för oss att utforma frågor inom varje tema som har en koppling till vår litteraturgenomgång.

Inledandefrågor – syftar till att ge en bakgrundsbeskrivning av intervjupersonen. Vi använder denna information för att beskriva de olika medarbetarna, vilket även är viktigt i den fortsatt tolkningen av den intervjuades svar.

Tema 1 – Aktiviteter som skall ske *före* utformningen av projektportföljen
Dessa frågor berör organisationens arbetsprocesser samt händelser som medarbetarna uppfattar ske (eller borde ske) före påbörjandet av utformning av projektportfölj. Det som belyses är projektdefinitioner, projektförfrågningar samt vilka rutiner, forum och direktiv som finns för detta. Dessutom handlar detta tema om vad medarbetarna saknar, för att kunna förbättra denna arbetsprocess.

Tema 2 – Aktiviteter som skall ske *under* utformningen av projektportföljen
Detta tema syftar till att förstå rutiner, arbetsprocesser, strukturer och forum där frågor rörande urval av projekt diskuteras. Vi vill även förstå vart besluten fattas gällande vilka projekt som skall genomföras eller inte. Vidare berör även detta tema frågor kring urvalsmetoder och huruvida dessa används med utgångspunkt ifrån områdena; finansiellmetoder, strategisk sammanlänkning, balanserad mix av projekt och resursfördelning. Vi vill skapa oss förståelse för vilken information som är möjlig att få fram om projekten och projektförfrågningarna, informationens relevans vid beslutstagande samt om det finns tid för att använda de olika metoderna.

Tema 3 – Aktiviteter som skall ske *efter* utformningen av projektportföljshanteringen

Syftet med dessa frågor är att skapa oss en bild av hur deras arbetsprocess ser ut efter att projekten har valts. Den information vi vill få reda på är gällande hur deras uppföljningsarbete sker av pågående samt avslutade projekt. Dessutom vill vi även veta vad medarbetarna upplever fungerar respektive inte fungerar för att kunna utveckla och förbättra denna arbetsprocess.

Avslutandefrågor – Nu bör personen fått övergripande förståelse för projektportföljshanteringen och därför avslutar vi intervjun med att fråga om det finns någonting de vill tillägga. Frågan syftar till att personen själv ska få tillägga ytterligare upplevelser inom området som vi har missat under den pågående diskussionen.

4.5 Genomförandet av studien

Vid vårt första gemensamma möte med Facility AB, den 30-31 januari 2012, fick vi möjligheten att träffa tre utvalda personer som berättade om deras roller inom företaget. Facility AB är en stor koncern och verksamma i flera länder, därav var det nödvändigt för oss att snabbt sätta oss in i den rådande kulturen, organisationsstrukturen och arbetsformerna. Under samma tillfälle förde vi även en diskussion med vår handledare inom Facility AB, Laila, gällande projektportföljshantering i allmänhet och hur Facility AB uppfattade sin egen situation. Vårt första möte med Facility AB möjliggjorde att vi skapade oss övergripande förståelse för koncernen samt fick en bakgrundbeskrivning av deras projektportföljshantering.

Vid nästa möte, den 27 februari -1 mars 2012, genomförde vi en testintervju den 29 februari med Laila som även har varit ansvarig för förstudien Facility AB genomförde gällande projektportföljshantering. Syftet med denna intervju var att kartlägga områden som redan var granskade inom företaget och för att skapa oss förståelse för hennes perspektiv gällande de rådande problemen inom företaget. Vi utförde även denna testintervju för att pröva några av de frågor vi redan hade planerat inför kommande djupintervjuer. Detta möjliggjorde att enklare frågor med kvantitativt och informativt innehåll kunde ställas vid detta tillfälle. Den kvantitativa informationen gav ytterligare dimension till vår dokumentationsinsamling, eftersom delar av dokumentationen vi analyserat har utvecklats av Laila. Därigenom möjliggjorde testintervjun ytterligare beskrivningar av materialet samt förståelse för hur Laila tolkade dokumentationen.

Vår testintervju genomfördes även för att slippa ta tid från de kommande djupintervjuerna med att förklara och beskriva frågor som inte var relevanta för vår frågeställning utan endast för att förstå det övergripande inom Facility AB. Under perioden 27 februari till den 1 mars fick vi även tillgång till Facility ABs intranät och kunde därifrån ta del av ytterligare dokumentationshandlingar angående projekt, projektmodeller och nuvarande processer. Vidare fick vi också ta del av resultaten och rekommendationerna från Facility ABs egen förstudie, vilket har bidragit till bättre förståelse för den multiprojektmiljö som de verkar inom samt vilka typer av projekt som bedrivs och dessutom indikationer om problemområden relaterat till projektportföljshanteringen.

Under samma period fick vi möjligheten att delta vid en workshop som hölls inom området projektportföljshantering. Laila, som var ansvarig för förstudien var ansvarig för workshopen. Workshopen syftade till att diskutera problemområden förstudien hade identifierat, resultatet från förstudien samt Lailas förslag på rekommendationer för

fortsatt arbete. Vid detta tillfälle fick vi möjligheten att iaktta hur personalen interagerade med varandra under workshopen samt skapade oss förståelse för de rådande diskussionerna inom Facility AB. Workshopen gav sedermera god inblick i den rådande projektportföljshanteringen, vilket bidrog till att vi har kunnat ställa mer djupgående intervjufrågor vid våra djupintervjuer. Workshopen var två timmar lång och de som deltog var: IT-chefen Stina, CFO/stabschef för Ekonomistaben Oskar, Processchefen Martin, chef inom Ekonomistaben Andreas samt Laila, som har genomfört förstudien och som dessutom var vår handledare inom Facility AB.

Innan vi skulle åka ned till Stockholm, för att genomföra våra djupintervjuer ville vi säkerställa några av de viktigaste temana vi hade planerat att lägga stort fokus vid under våra kommande djupintervjuer. Därför genomförde vi två inledande telefonintervjuer två veckor innan den huvudsakliga empiriinsamlingen. Genom de två inledande telefonintervjuerna kunde vi även testa hur lång tid intervjuerna kunde tänkas ta samt möjligheten att formulera om en del frågor. Telefonintervjuerna syftade även till att ställa några standardiserade frågor som endast kräver enklare svar, men som fordrar tid från de huvudsakliga djupintervjuerna. Den viktigaste slutsatsen ifrån våra två telefonintervjuer var våra roller under intervjuerna. Vi var båda delaktiga under telefonintervjuerna men genomförde varsin intervju. Vi insåg att Lina Sjöström hade en mer passande roll för att ställa frågor och hålla i intervjun medan Sofia Åhlin förde anteckningar och ställde följdfrågor. Denna rollfördelning har vi följt under resterande djupintervjuer och båda har alltid varit representerade vid varje intervjutillfälle.

De två inledande telefonintervjuerna, beskrivna ovan, genomfördes den 14 mars 2012. Intervjuerna pågick under 30 minuter vartdera med IT-chefen Stina samt Processchefen Martin. Innan intervjun skickade vi ett e-mail med beskrivning av intervjuns syfte och de tre teman vi hade för avsikt att ställa frågor om. Vi skickade inte intervjuguiden innan dessa två telefonintervjuer, eftersom medarbetarna var väl insatta inom området och dessutom medvetna om vår studie. Däremot vill vi betona att våra telefonintervjuer kunde haft bättre utfall om vi haft möjligheten att träffa både IT- och Processavdelningschefen. Vi anser att den personliga kontakten är viktig, men tyvärr, på grund av distansen mellan Umeå och Stockholm, hölls dessa intervjuer via telefon. Vid telefonintervjuer är utmaningen att inte ställa alltför komplicerade och känsliga frågor (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006, s. 99). Samtidigt var syftet med dessa två telefonintervjuer inte att få mer djupgående förståelse genom komplicerade frågor, utan vi ville ställa kortare frågor vilket är lämpligt vid just telefonintervjuer.

Alla dessa tidiga kontakter med Facility AB parallellt med vårt arbete har gett oss ny kunskap och vi har således pågående kunnat förändra och förbättra vår studie genom den nya kunskapen vi tagit del av. Detta har även möjliggjort att vi har kunnat specialisera och centrera våra frågor vid djupintervjuerna. Den pågående kontakten med Facility AB har även bidragit till ökad förståelse om kontexten. Vår kunskap har pågående tillämpats och bidragit till att vi kunnat förändra och tolka våra teorier utifrån en servicekontext.

Mellan den 26 – 30 mars 2012 genomförde vi nio djupintervjuer med medarbetare från olika delar av Facility AB. Alla intervjuer utom en genomfördes i deras mötesrum, vilket gjorde att intervjuerna kunde utföras ostört i en lugn miljö. Intervjun med den ansvarige för IT-avdelningen, Stina, var tyvärr tvungen att hållas över telefon på grund av att hon fått förhinder. Detta var självfallet en brist i vår datainsamling, eftersom

syftet med dessa djupintervjuer var att låta den som blev intervjuad beskriva mycket själv, vilket kan vara svårt vid en telefonintervju (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006, s. 99). Vi anser ändock att Stina kunde ge utförliga beskrivningar till de frågor vi ställde under telefonintervjun.

De nio intervjuerna pågick mellan 50 till 70 minuter beroende på omfattningen av personernas svar. Vissa av dem gav långa beskrivningar medan andra gav mer kortfattade redogörelser. Innan varje intervju har vi inlett med att berätta kortfattat om oss och syftet med studien. Vi har vidare frågat alla personer om vi får spela in samtalet och berättat vilka som kommer lyssna på det inspelade material, vilket således bara är vi som genom för studien. Dessutom har vi även beskrivit för dem att all information kommer dokumenteras och hanterats konfidentiellt. Material som är konfidentiellt betyder att vi som forskare vet vem vi har fått svaren ifrån men det är bara vi som vet vart svaren kommer ifrån (Patel & Davidson, 2011, s. 74) Vi belyste även att vår handledare inom Facility AB, Laila, har valts ut av organisationen för att gå igenom det insamlade materialet och avgöra om vi tagit med fakta som inte kan publiceras. Alla personer vi intervjuade godkände ovanstående.

Utöver de tre tillfällena som är beskrivna ovan, har vi haft löpande veckoavstämningar med vår handledare Laila. Vi har således haft flertalet tillfällen för datainsamling, vilket vi anser har möjliggjort att vi pågående under studien har utvecklat vår förståelse för Facility AB och därigenom kunnat genomföra studien så nära praktiken som möjligt. Det goda samarbetet med organisationen menar vi styrker trovärdigheten för studien. Samarbetet har dessutom bidragit till att vi ökat våra utvecklingsmöjligheter, eftersom vi har kunnat gå tillbaka till våra minnesanteckningar och lyssna på det inspelade materialet i syfte att förbättra våra frågor och vår intervjuteknik pågående under studien.

Vår sista träff med Facility AB var den 10 maj, då hade vi fått en inbjudan till deras ledningsgruppsmöte. Det var fem representanter från koncernstaberna närvarande vid mötet och vi hade en timma till förfogande. Under denna timma presenterade vi vår framtagna process samt rekommendationer för hur de skall arbeta med projektportföljshantering. Denna presentation har bidragit till att vi har kunnat bekräfta studiens praktiska bidrag, eftersom deras respons såväl under som efter presentationen var mycket positiv. De uttryckte att vår process för projektportföljshantering är praktiskt tillämpbar, vilket även är vårt praktiska syfte.

4.6 Bearbetning av insamlad data

Det inledande mötet med Facility AB den 30 januari 2012 dokumenterades i text, baserat på de minnesanteckningar som fördes under mötet. Vi satte oss direkt efter mötet och dokumenterade det vi mindes, då vi inte hade med oss någon diktafon eftersom avsikten med mötet inte var att samla in data. Vi anser dock att information vi fick ta del av behövde dokumenteras, då den bidragit till förståelse om Facility AB. Merriam (1988, s. 96) beskriver att brister i datainsamlingen kan uppstå vid anteckningar. Hon förtydligar dock att anteckningar som förs under mötet har större tillförlitlighet än de som skrivs ner efter mötet. Dessa risker menar hon främst uppstår på grund av att intervjuaren efter intervjun kan lägga in egna värderingar och endast minnas vissa delar av intervjun, vilket sålunda blir det som dokumenteras. Vi är medvetna om att de anteckningar som dokumenterades pågående och efter detta möte

kan vara bristande i vissa avseenden. Vi anser dock att anteckningarna främst har varit en grund och ett led för oss i skapandet av den övergripande förståelsen för Facility AB.

Fortsättningsvis under studien har vi spelat in våra genomförda möten och intervjuer för att kunna analysera informationen, vilket även Bryman (2008, s. 428) uttrycker då han menar att vid kvalitativa studier läggs stor vikt på de intervjuades svar, vad de säger samt hur de uttrycker sig. Självfallet finns det även negativa effekter till följd av bandinspelningar. Den som intervjuas kan bli nervös och mera medveten om vad de säger eftersom det spelas in. (Bryman, 2008, s. 428) Lundahl och Skärvan (1999, s. 120) belyser även att en mer formell atmosfär kan utvecklas under intervjuer med bandspelare. Merriam (1988, s. 96) betonar dock att responden ofta glömmer bort diktafonen allteftersom intervjun pågår, vilket bidrar till att den formella atmosfären försvinner. Ännu en aspekt som Merriam (1988, s. 96) betonar är de tekniska problemen som kan uppstå vid användning av inspelningsutrustning.

Problem med inspelningsapparaten fick även vi befara när vi genomförde våra två inledande telefonintervjuer. Vi testade diktafonen innan intervjun, för att veta att den fungerade fastän intervjun var över telefon. Trots att vi hade testat allting innan blev ljudupptagningen bristande under dessa intervjuer. Vi har däremot kunnat transkribera materialet från dessa två telefonintervjuerna dock har vissa meningar endast sammanfattats i sin slutsats då specifika ord ibland har varit svåra att höra. Dessa meningar kommer heller inte användas som citat i empirin. Den djupintervju som genomfördes över telefon utfördes dock med hjälp av en konferenstelefon vilket gjorde att ljudupptagningen blev bättre.

Efter att ha genomfört intervjuerna transkriberade vi dem nästintill ordagrant och har sedan bearbetat materialet i sin helhet för att sedan kunna förkorta och sammanställa informationen. Under bearbetningen och tolkningen av materialet sållades dock en del information bort då vi ansåg att all information inte vad nödvändig för att studien ska uppnå sitt syfte, att bidra till forskningen inom projektportföljshantering för interna projekt inom en servicekontext. Detta har bidragit till att vi har skapat oss en helhetsbild av Facility AB och deras tillvägagångssätt vid projektportföljshantering.

4.7 Genomförande av analys

Bryman (2008, s. 528) beskriver tillämpningen av tematisk analys vid kvalitativ forskning. Denna form av analys har som utgångspunkt att forskaren utgår från ett antal teman och sedan även bryter ner temat i minde subteman. Genom detta arbetssätt organiseras kärnteman som är centrala inom en studie. Nästa steg i en tematiskanalys är att sortera in den insamlade data under respektive subteman.

Vår analys har haft ett liknande arbetssätt. Efter att bearbetningen av all insamlad data har genomförts, har vi sorterat informationen utifrån aktiviteter som skall ske *före, under* och *efter* utformningen av projektportföljen. Vi menar att dessa tre teman bidrar till att skapa den förståelse vi eftersträvar för att kunna utforma en lämplig process för projektportföljshanteringen inom Facility AB.

Yin, (2003, s. 116) beskriver mönsteranalys som en användbar teknik vid analyser. Vi anser att denna metod har använts i vår studie med anledning av att vi efter den tematiska struktureringen har fortsatt vår analys genom att kartlägga mönster ifrån vårt

empiriska material. När all information var kartlagd till respektive tema har vi diskuterat hur väl det överrensstämmer med litteraturen, vilka likheter och skillnader som finns. Eftersom litteraturgenomgång bygger på produktbaserad forskning med externa projekt har kontexten som Facility AB verkar inom haft stor betydelse. Vid bearbetningen av empirin utformade vi en sammanställande process av aktiviteter som beskriver Facility ABs arbetssätt i dagsläget. Processens karaktär bygger både på djupintervjuerna med de nio representanterna ifrån organisationen, workshopen samt all dokumentation vi tagit del av. Denna process har vi sedermera utgått ifrån vid analysen, för att kunna skapa vår egen process där både empirin och litteraturen finns respresenterad.

Vi är väl medvetna om att presentationen av den bearbetade empiriinsamlingen kan utföras på flertalet olika sätt. Vårt tillvägagångssätt präglas däremot av de teman vi konsekvent utgått ifrån genom studien, för att underlätta för läsaren samt för att kunna uppfylla studiens syfte. Studien har inte för avsikt att testa en specifik teoris giltighet, utan vi har använt flera teorier för att skapa ett helhetsperspektiv av hur en lämplig process för projektportföljshantering kan utformas för Facility AB.

4.8 Etik

Guba och Lincon (1981, s. 378) menar att fallstudier ibland kan ske oetiskt genom att välja tillgänglig data som praktiskt bevisar det forskaren vill att studien ska visa. Det är därför viktigt att både forskaren och läsaren är medvetna om den bias som kan uppstå i samband med en fallstudie (Merriam, 1988, s. 47). Vi anser att, genom vår nära och löpande kontakt med Facility AB, har bidragit till att det material som har beskrivits i denna studie har valts ut och beskrivits på rätt sätt. Detta med anledning av att Facility AB har fått möjlighet att granska materialet för att säkerställa att det är korrekt.

Enligt den svenska myndighetens vetenskapsråd har fyra övergripande etikregler gällande forskning och vetenskapliga studier utformas, vilka belyser; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet syftar till att forskaren ska informera de som berörs av studiens syfte. Samtyckeskravet beskriver deltagarens rätt att själva bestämma om huruvida denne vill medverka i studien. Konfidentialitetskravet, de ingående personuppgifter som samlas in i undersökningen skall behandlas med sekretess. Den sista etikregeln benämns nyttjandekravet, vilket är ett krav om att den information som samlas in endast ska användas för forskningsändamål. (Bryman, 2008, s. 131-132; Patel & Davidson, 2011, s. 63)

De personer vi har intervjuat har redan i inbjudan informerats om syftet med studien och intervjuerna. Eftersom alla personer vi har intervjuat är verksamma på Facility AB har de även berörts av frågan i samband med Lailas förstudie. Vi har även varit tydliga med att den inbjudan som har skickats till de valda medarbetarna formulerades på ett sådant sätt att de kunnat avstå att delta i studien om de önskat. Vi har även säkerställt att medarbetarna har förstått studiens syfte genom att inledningsvis under varje intervju beskriva syftet. Alla personerna i denna studie har gett sitt samtycke åt att delta samt att bli inspelade på band. Vid bearbetningen av den insamlade informationen har vi sedermera använt fiktiva namn, för att uppfylla det löftet vi givit medarbetarna inom Facility AB om sekretess. Däremot benämner vi de avdelningsansvariga med respektive titel, eftersom studien utgår ifrån ett ledningsperspektiv krävs det att de ansvariga titlarna synliggörs vilket alla intervjuade har godkänt. Fallstudieföretagets namn,

Facility AB, är även det ett fiktivt namn. För att säkerställa att materialet vi använder i studien inte är några företagshemligheter genomgås studien även av Laila, vår handledare på Facility AB innan den offentliggörs. Detta menar vi även visar på studiens tillförlitlighet, då företaget går igenom materialet för att säkerställa det.

4.9 Kvalitativa sanningskriterier

I kvalitativa studier tillämpas oftast sanningskriterierna tillförlitlighet och äkthet, istället för reliabilitet och validitet då de kriterierna är mer lämpade för kvantitativa studier (Bryman, 2008 s. 351). Tillförlitlighet är uppdelat i fyra delar; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Trovärdighet syftar till att förklara och beskriva hur troliga och sannolika resultaten är. Överförbarhet syftar till att säkerställa och beskriva om studien kan överföras till andra kontexter. Pålitlighet kartlägger om studien kan få liknande reslutat vid ett annat tillfälle samt forskarnas kritiska förhållningssätt. Konfirmering svarar på studiens objektivitet, har forskarna haft kontroll över värderingar. (Bryman, 2008, s. 354-355) Nedan följer en diskussion av dessa sanningskriterier.

Trovärdigheten i vår studie anser vi styrks genom att vi har använt oss av tre olika insamlingsmetoder samt haft kontinuerlig kontakt med Facility AB under hela perioden för studien. Vi har således utfört en triangulering för att på så sätt belysa olika perspektiv inom företaget och för att säkerställa det material vi samlat in utifrån olika perspektiv. Vi har även låtit vår handledare Laila på Facility AB läst igenom materialet, för att säkerställa trovärdigheten samt utvärdera om vi använt det insamlade materialet på ett sanningsenligt sätt för att minska feltolkningar och bristande beskrivningar. Denna återkoppling till den verklighet vi studerar benämner Bryman (2008, s. 355) som respondentvalidering, vilket innebär att säkerställa att vi, som forskare, har tolkat verkligheten på ett rättvisande och korrekt sätt.

Vidare anser vi att studiens trovärdighet ökar genom att utforma en intervjuguide vilket stämmer väl överens med den teoretiska referensramen. Vi har utgått ifrån tre teman under litteraturgenomgången vilka återfinns i intervjuguiden och är temana väl förankrade i teorin. Däremot anser vi att i vissa avseenden har vi inte lyckats samla in alla den data vi hade för avsikt att göra. Detta berodde på att vissa personer vi har intervjuat hade långa beskrivningar under det första och andra temat, vilket ledde till att det sista temat fick mindre utrymme då det uppstod tidsbrist i slutskedet av intervjuerna. Det kan även ha berott på att det sista temat var utformat på ett sådant sätt att medarbetarna inom Facility AB inte kände samma behov av att ge långa beskrivande svar. Vi anser ändock att studien har fått tillräckligt stort empiriskt bidrag för det sista temat för att kunna uppfylla syftet om att bidra till forskningen inom projektportföljshantering för interna projekt inom en servicekontext.

För att uppnå studiens praktiska bidrag har vi haft för avsikt att djupgående förstå servicekontexten Facility AB verkar inom för att kunna generera vårt praktiska bidrag. Eftersom studien är inriktad gentemot en servicekontext och ett företag, leder det till att överförbarheten kommer vara lämpad för andra företag verksamma inom liknande kontext och bransch som Facility AB. Detta nämner även Bryman (2008, s. 355) då han argumenterar för att kvalitativ forskning tenderar att fokusera på kontextuella betydelser. Huruvida studien är överförbar till en servicekontext i allmänhet menar vi är svårt att bedöma, då vi endast har studerat ett företag. Vi har strävat efter att beskriva

kontexten och den organisatoriska miljön som Facility AB verkar inom så utförligt och detaljerat som möjligt. Detta för att ge läsaren möjligheten att själv kunna tolka studiens överförbarhet.

Pålitligheten handlar om att forskarna skall kunna anta ett granskande förhållningssätt (Bryman, 2008, s. 355). Med tanke på att studien handlar om att utforma en lämplig process för Facility ABs projektportföljshantering, har vi kontinuerligt granskat den information vi samlat in samt diskuterat med vår handledare inom företaget för att hela tiden sträva mot ett kritiskt synsätt. Det kan dock vara svårt att vid ett annat tillfälle få liknande resultat, då Facility ABs miljö är dynamisk med hög förändringsbenägenhet. Vi vill även betona att denna typ av studie inte har genomförts tidigare vilket kan ha inverkan på graden av pålitlighet.

För att uppnå hög grad av trovärdighet i vår studie har vi strävat efter saklighet genom att återge vårt insamlade empiriska material så korrekt som möjligt. Vi är dock medvetna om att vi har tolkat svaren ifrån intervjuerna och att dessa har påverkats av vår förförståelse. Denna tolkning har däremot minskats med hjälp av det stora antalet intervjuer vi har genomfört samt att vi använt tre olika datainsamlingsmetoder. Vi vill även betona att den förförståelse vi har inom ämnesområdet och inom fallstudieföretaget snarare har bidragit till ökad saklighet och begränsad objektivitet. Vi har därigenom haft en ökat kunskap inom området och då kunnat tolka och värdera vår omvärld på ett mer rättvisande sätt. Genom en förförståelse inom området har det möjliggjort att vi både har kunnat förstå delar av processen och processen i sin helhet, vilket även Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006, s. 44) argumenterar för.

Äkthet är ännu ett sanningskriterium som ofta tillämpas. Äkthet syftar till att, på en mer generell nivå, betona forskningspolitiska frågor i allmänhet. Äkthet består av fem kriterier: rättvis bild, pedagogisk autenticitet, ontologisk autenticitet, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet. Dessa äkthetskriterier används inte utförligt inom forskning i allmänhet men liknar i vissa avseenden aktionsforskning. Äkthetskriterierna uppfattas ofta som proaktiva och har ofta ifrågasatts (Bryman, 2008, 356-357). Med anledning av den aktionsinriktade forskningsstudie vi utför menar vi att det är av vikt att även belysa studiens äkthet.

Det första steget är att belysa om studien ger en rättvis bild av åsikterna och uppfattningarna som de intervjuade medarbetarna beskriver i studien (Bryman, 2008, 357). Genom att vi låter fallstudieföretaget granska materialet anser vi att medarbetarnas åsikter och uppfattningar ger en rättvisande bild.

Pedagogisk autenticitet (Bryman, 2008, 357) handlar om att deltagarna i studien ökar förståelsen för hur andra personer i dess omgivning upplever sin situation. Alla personer vi har intervjuat kommer ha möjligheten att läsa igenom studien, vilket leder till att alla inblandade personer får möjligheten att förstå och tolka hur de andra medarbetarna inom Facility AB ser på sin situation. Vi vill dock betona att på grund av konfidentialiteten har vi i möjligaste mån försökt att beskriva åsikter och uppfattningar som är generella och de citat som har belyst är åsikter från ett flertal personer som är intervjuade.

Den ontologiska autenticiteten beskriver om undersökningen har fått de personer som medverkat att öka sin förstå on den social situation de befinner sig i (Bryman, 2008, 357). Katalytisk autenticitet, belyser om de som medverkat i studien fått en möjlighet att

förändra den situation de befinner sig i (Bryman, 2008, 357). Och den sista, taktisk autenticitet, belyser de åtgärder som forskningen kommit fram till, har deltagarna haft möjlighet att vidta de åtgärder som krävs? (Bryman, 2008, 357) Det resultat som studien visar på kommer att beskrivas för flertalet av de personer som har intervjuats. Vi kommer att presentera resultatet och även ge förslag på möjliga utvecklingsmöjligheter för företaget i deras fortsatta arbete. Därigenom anser vi att de personer som har intervjuats kommer ges en möjlighet att förstå och förändra sin situation om de så önskar.

4.10 Metodkritik

Utöver den kritik vi har beskrivit i tidigare avsnitt 2.10 – Källkritik, vill vi i detta avsnitt även belysa kritik gentemot de metodval vi beskrivit i både den praktiska metoden samt i studiens utgångspunkt.

När studien initierades hade vi förkunskaper inom både Facility AB, servicekontexten och av projektarbete. Detta menar vi kan ha påverkat våra tolkningar inom området men även bidragit till ytterligare möjligheter att förstå de bakomliggande intentionerna, uppfattningar och upplevelserna vi identifierat under studien. En annan aspekt är att Facility AB var delaktiga i diskussionen gällande ämnesval, vilket vi sålunda menar kan ha inneburit att de har påverkat oss. Men eftersom vi tillämpar aktionsforskning vill vi sålunda bidra med förändring hos Facility AB, därmed anser vi att det har varit fördelaktigt att de har varit involverade i diskussionen kring ämnesval. Eftersom studien även syftar till att generera ett praktiskt bidrag har det varit avgörande att Facility AB har varit tillmötesgående och förstående när vi har belyst olika behov av data. Vidare kan studiens generaliserbarhet diskuteras då den endast bygger på en organisation, dock handlar studien om utforma en lämplig process för projektportföljshantering för interna projekt inom en servicekontext, vilket vi anser endast varit möjligt genom att studera ett fall djupgående. Vi anser även att studiens kontext och situation har beskrivits utförligt vilket ger läsaren möjligheten att själv avgöra studiens generaliserbarhet.

Gällande de möten som genomfördes inledningsvis har dessa endast dokumenterats utifrån minnesanteckningar från vår sida, vilket kan ha bidragit till att vi adderat egna värderingar. Däremot har dessa informationsmöten varit ett led för att skapa oss förståelse för Facility AB. De har således inte analyserats utförligt i vårt empiriska material utan endast legat till grund för vår egen förståelse för kontexten och företaget i sin helhet.

Under en av intervjuerna upplevde vi att en person kände sig obekväm inför att bli inspelad. Vi försäkrade personen om att det bara var för vårt intresse, för att kunna minnas intervjuerna samt tolka svaren på ett sanningsenligt sätt. Inledningsvis under denna intervju anser vi att personen kan ha varit hämmad på grund av diktafonen, men vi uppfattade att personen gav ett alltmer avslappnat intryck under intervjuns gång. Vi vill dock visa på medvetenhet om att detta kan ha påverkar den intervjuades svar då denne kan ha känt sig hämmad av diktafonen. Ytterligare en aspekt vid genomförande av djupintervjuerna är att en av djupintervjuerna utfördes över telefon. Detta bidrog till att det inte blev samma diskussion samt utförliga beskrivningar som vi eftersträvade. Vi upplevde även att personen vi intervjuade missuppfattade frågorna i större utsträckning, då kommunikationen blir av större vikt när personen inte kan tyda kroppsspråk.

Däremot kunde inte detta undvikas, då denna person inte hade möjligheten att närvara fysiskt vid intervju tillfället.

Flertalet av de personer vi intervjuade visade tecken på att de var stressade under intervjun, vilket kan ha påverkat de svar vi fick. Vi försökte i möjligaste mån poängtera att vi skulle hålla oss inom tidsramarna och har under större delen av intervjuerna hunnit ställa de frågor vi behövde, för att kunna uppfylla syftet med studien. Vi anser även att de högt uppsatta personer vi har intervjuat för studien alltid kommer, oberoende tidpunkt, ha väldigt hög arbetsbelastning. Med anledning av deras höga arbetsbelastning anser vi att de är vana att genomföra intervjuer även vid stressade tillfällen. Vi anser även att det hade varit svårt för oss att hitta mer lämpade tillfällen, således bör detta inte ha påverkat våra resultat i allt för stor grad.

Vi vill även visa på medvetenhet gällande det faktum att vi genomfört intervjuer med medarbetare från olika avdelningar och med olika positioner inom Facility AB. Vissa har mer operativa arbetsuppgifter medan andra har mer strategiska roller med personalansvar. Detta har bidragit till att det har varit svårt att jämföra resultaten mellan olika avdelningar, däremot har detta inte varit vår avsikt. Denna studie handlar om att skapa en helhetsförståelse för Facility AB, för att sedermera kunna utforma en lämplig process gällande deras projektportföljshantering.

5 Empiri

I detta kapitel har vi för avsikt att beskriva vårt empiriska material. Informationen är baserad på det dokumentationsmaterial vi har tagit del av samt workshopen och intervjuerna vi har genomfört hos Facility AB. Vi kommer inledningsvis att beskriva företaget i sin helhet för att ge läsaren en övergripande bild av koncernen. Fortsättningsvis kommer vi följa samma struktur som teoridelen, med en genomgång av vad som sker före, under och efter utformningen av projektportföljen samt inleda med en företagsbeskrivning.

- Företagsbeskrivning av Facility AB, avsnittet innefattar en organisationsöversikt vilket sedan leder vidare till beskrivningen av koncernstaberna. Vi kommer även att beskriva Facility ABs definition av projekt samt deras syn på externa och interna projekt.
- Aktiviteter som sker *före* utformningen av projektportföljen, vilket berör alla händelser inom koncernstaberna som sker innan urvalet av projekt genomförs.
- Aktiviteter som sker *under* utformningen av projektportföljen, inom denna del kommer vi att beskriva Facility ABs projekturval samt vilka projekt som bör ingå i ett projekturval. Vi kommer även redogöra för vilka aspekter de tar hänsyn till vid projekturval samt identifierade problemområden gällande detta.
- Aktiviteter som sker *efter* utformningen av projektportföljen, avsnittet inbegriper vad som sker med de projekten som inte ingår i urvalet samt Facility ABs uppföljningsarbete.

5.1 Företagsbeskrivning av Facility AB

Facility AB grundades under sent 90-tal och är en nordisk koncern verksamma inom Sverige, Finland, Danmark och Norge. Sedan starten har företaget utvecklats expansivt till att i dagsläget vara närmare 5000 anställda med en omsättning på ca 6 000 MSEK. Facility AB är en av de största aktörerna i Norden inom sin bransch, Facility Management, och har flertalet större koncerner som kunder. Branschen Facility Management innebär att de tar över och sköter driftservicen hos andra företag.

Facility Management branschen har de senaste tio åren expanderat i Norden. Fler och fler företag ser fördelarna med att lägga ut sin driftservice hos ett annat företag. Fördelarna med att outsourca sin driftservice beskrivs främst vara att kunna fokusera på sin kärnverksamhet samt minska kostnaderna. Därigenom krävs det att Facility AB konstant hittar ytterligare effektiviseringar och utvecklingsmöjligheter för att hitta marginaler för sina affärer. Dessutom kännetecknas branschen av små marginaler och hård konkurrens, vilket gör det betydande att konstant hitta nya möjligheter för att spara pengar och effektivisera organisationen genom interna utvecklingsprojekt.

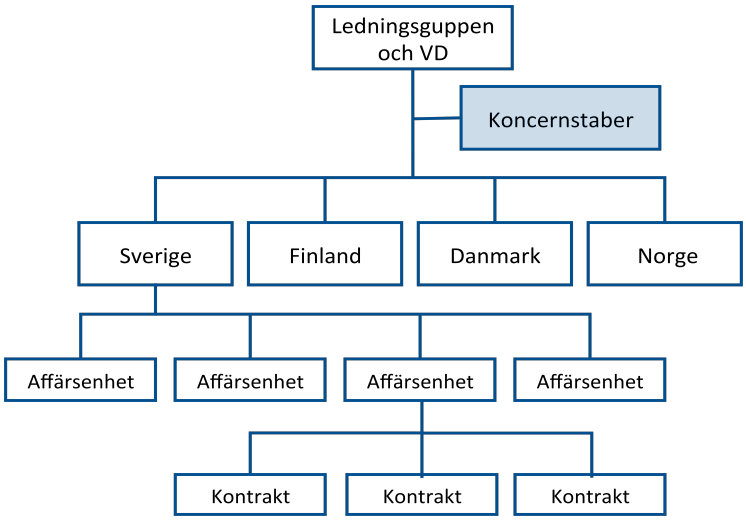
Facility AB kan i dagsläget erbjuda sina kunder över 100 olika servicetjänster. Deras tjänsteerbjudande är inriktat inom fyra övergripande tjänsteområden:

- Arbetsplatsservice, vilket syftar till att sköta arbetsplatser. Detta kan bland annat innefatta tjänster som reception, posthantering, personalrestaurang eller lokalvård.
- Fastighetsservice, vilket är tjänster som optimerar driften av lokaler. Exempel på tjänster kan vara utomhusentreprenad som fasadrenovering, ventilation eller energioptimering.
- Produktionsservice, vilket syftar till att säkra produktionen. Ett urval av tjänster inom detta område är maskinservice, reparationer eller avfallshantering.
- Strategisk rådgivning, vilket innebär erbjudandet av konsultativa tjänster. Dessa tjänster kan bland annat vara projektledning, förändringsarbete eller strategiutveckling.

Det som särskiljer Facility AB från flertalet av deras konkurrenter är deras helhetslösningar. De är inte intresserade av att endast ta över en tjänst inom ett företag utan Facility AB ser möjligheten av att driva flertalet driftservicefunktioner.

5.1.1 Organisationsöversikt

Facility AB kan delas upp i fyra olika organisatoriska nivåer: stabsnivå, landsnivå, affärsenhetsnivå och kontraktsnivå vilket illustreras i Figur 7 - Organisationsöversikt.



Figur 7 - Organisationsöversikt

Det högsta beslutande organet inom Facility AB är dess Ledningsgrupp och VD. Under dessa finns koncernstaberna. Dessa koncernstaber innehåller olika koncernstabsfunktioner som stödjer och driver verksamhetens utveckling på koncerngemensamt plan. I Figur 7 – Organisationsöversikt illustreras Koncernstabsfunktionen i den skuggade delen av organisationsöversikten. Det är den del av Facility AB studien utgår ifrån och vi kommer senare att beskriva denna del mer utförligt.

Nästa organisatoriska del är varje landsorganisation. Inom Norden är Facility AB verksamt inom fyra länder; Sverige, Finland, Danmark och Norge. Verksamheten i

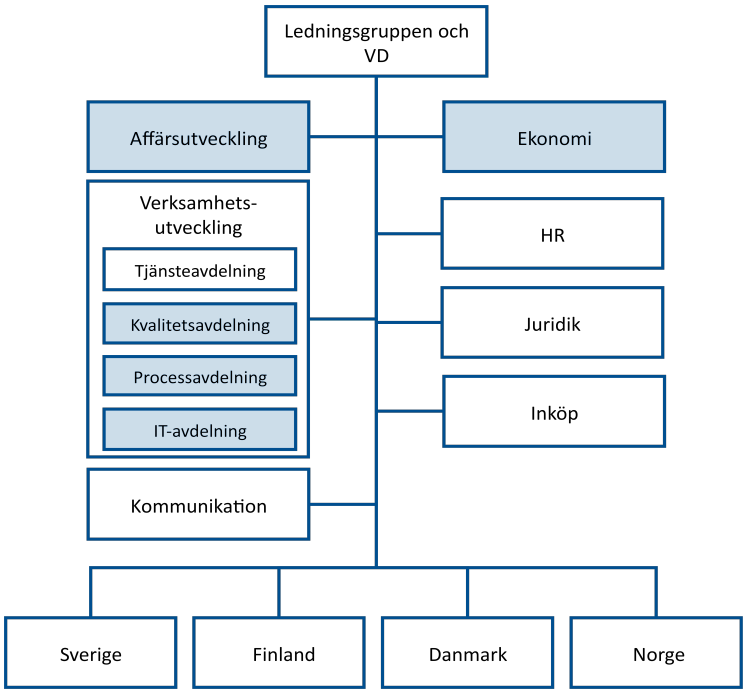
Sverige är däremot betydligt större än i de övriga nordiska länderna. Varje land består av affärsenheter vilka innehåller flertalet kontrakt. En affärsenhet är en samling av flera olika kunder, alltså flera olika kontrakt. De kontrakt som ska ingå inom en affärsenhet har delats in utifrån de olika kunderna och om det finns likheter eller synergier inom kontrakten. Ett kontrakt består däremot endast av en kund, ett företag som valt att outsourca till Facility AB. Affärsenheterna har i många fall egna mindre staber bland annat inom HR, IT och ekonomi som stödjer varje affärsenhet. Dessa mindre staber är likartade med de koncernstaber som återfinns på koncernnivå men i mycket mindre skala. Genom affärsenheternas egna staber har de möjlighet att driva och ansvara för egna utvecklingsprojekt men inom vissa projekt krävs ytterligare specialistkompetens och det är i dessa fall behovet lyfts till koncernstaberna.

När Facility AB beskriver sig själva som organisation återkommer ofta vikten av kundförståelse och möjligheten att skräddarsy leveransen för varje kund, således lösningen. Detta synliggörs även genomgående vid intervjuerna. Varje affärsenhet beskrivs som ett eget företag och varje kontrakt är även väldigt självständigt med egna processer och egna leveranser. Det är därför viktigt att betona att Facility AB självklart har övergripande processer och planer för hela koncernen men det är även viktigt att varje Affärsenhet får driva sin organisation självständigt. Varje land och affärsenhet driver många egna utvecklingsprojekt men där ligger huvudfokus ofta på leveransen gentemot kund. Fortsättningsvis kommer Affärsenhetsnivån och Kontraktsnivån benämnas som Linjeverksamheten.

5.1.2 Beskrivning av koncernstaberna

Det utvecklingsarbete som sker övergripande för koncernen drivs främst inom koncernstaberna, se Figur 8 – Koncernstaber. Många av dessa projekt är stora förändrings- och förbättringsprojekt för att driva utvecklingen framåt inom hela koncernen. Det är även inom koncernstaberna stor del av projekturvalen och prioriteringarna av projekt sker. Vår studie har avgränsats till att studera projektportföljshanteringen inom vissa delar av koncernstaberna för Facility AB. I Figur 8 finns skuggade områden, vilket förtydligar vilka avdelningar vi har fördjupat oss inom. Detta beror på att de skuggade områdena delar på gemensamma resurser och projekten har därmed beroenden sinsemellan. Vi anser ändå att det är viktigt att förstå organisationens struktur i stort, för att läsaren ska kunna ta till sig beskrivningen av koncernstabernas projektportföljshantering.

I tidigare avsnitt har den övergripande organisatoriska strukturen beskrivits. Under Ledningsgruppen och VD verkar den omfattande koncernstaben som har till syfte att stödja Linjeverksamheten. Facility AB har valt att dela upp sin verksamhet i sju olika koncernstabsfunktioner: Affärsutvecklingen, Verksamhetsutvecklingen, Kommunikation, HR, Inköp, Juridik och Ekonomi. Varje stabsfunktion har olika uppgifter både inom den löpande verksamheten, i deras uppgift att stödja verksamheten, men även att driva utvecklingen framåt inom sitt område. Övergripande inom koncernstaben drivs ca 137 projekt med olika syfte och storlek. Vi kommer fortsättningsvis beskriva varje koncernstabsfunktion och dess verksamhet, se Figur 8.



Figur 8 - Koncernstaber

HR, Kommunikation, Juridik, Inköp och Kommunikation

Koncernstabsfunktionerna HR, Juridik, Inköp och Kommunikation driver verksamheten framåt inom vartdera område. HR ansvarar för personalfrågor på koncernnivå. Juridik ansvarar för att stödja koncernen inom juridiska områden. Inköp sköter upphandlingar av bland annat material och maskiner som antingen handlar om att stödja övrig verksamhet inom ett inköp eller koncerngemensamma inköp. Koncernstaben för kommunikation ansvarar för marknadsföringen och kommunikationen för koncernen. Under förstudien har det framkommit att dessa koncernstabsfunktioner inte driver projekt i samma omfattning som de andra koncernstabsfunktionerna. De projekt som drivs är även mycket specifikt inriktat inom sitt område och är därför inte i behov av att använda andra resurser utanför sin koncernstabsfunktion. Det drivs totalt 137 projekt inom hela koncernstaben och HR, Kommunkation, Juridik, Inköp och Kommunikation driver i dagsläget sammanlagt 17 av dessa projekt, vilka fortsättningsvis inte kommer ingå i studien. Resterande koncernstabsfunktioner, vilka ligger i fokus för denna studie, driver därmed ca 120 projekt.

Affärsutveckling

Koncernstabsfunktionen Affärsutveckling fungerar som en säljorganisation och driver in nya affärer för Facility AB. Affärsutveckling handlar om att hitta nya affärer och sälja in fördelarna med outsoucing till nya företag. Affärsutvecklingen ansvarar för att driva säljorganisationen framåt och bland annat svara på offertförfrågningar från företag, vilket kräver resurser från andra koncernstabsfunktioner.

Ekonomistaben

Ekonomistaben hanterar ekonomiska delar för hela koncernen vilket innebär traditionella ekonomiska områden för ett företag. Eftersom studien syftar till att studera projekt har vi valt att endast beskriva deras projektbaserade verksamhet. Den projektbaserade verksamheten inom Ekonomistaben handlar om att driva utvecklingen

framåt inom ekonomiska avseenden. De största projekten handlar framförallt om systemförändringar inom ekonomisystemen, vilket benämns systemtransaktionsprojekt.

Verksamhetsutveckling
Koncernstabsfunktionen Verksamhetsutvecklingen ansvarar för att driva olika verksamhetsutvecklande projekt inom Facility AB. Koncernstabsfunktionen består av fyra olika avdelningar med olika ansvarsområden; Tjänsteavdelningen, Kvalitetsavdelningen, Processavdelningen och IT-avdelningen. Tjänsteavdelningen driver tjänstutvecklingsuppdrag för alla tjänster företaget erbjuder. Kvalitetsavdelningen förvaltar och säkerställer kvaliteten för Facility AB som exempelvis deras miljöarbete. Processavdelningen ansvarar för flertalet koncerngemensamma processer, arbetet innebär förvaltning av processerna men även att bistå med konsultativt stöd för verksamheten. IT-avdelningen ansvarar i stort för att möjliggöra att Facility AB kan leverera i de planerade processerna som Processavdelningen ansvarar för. IT-avdelningen är uppdelad i två avdelningar. En avdelning ansvar för informationssystem (IS), vilket innebär mjukvara. Medan den andra avdelningen ansvarar för informationsteknik (IT), vilket innebär hårdvara. Inom vardera Affärsenhet finns även IT-koordinatorer och IT-avdelningen ansvarar därför för den koncerngemensamma utvecklingen inom IS och IT.

Fortsättningsvis kommer vi främst att fokusera på att beskriva Kvalitetsavdelningen, Processavdelningen, IT-avdelningen och deras relation till Ekonomistaben och Affärsutvecklingen som ofta agerar projektbeställare. Alla dessa avdelningar delar ofta på gemensamma resurser och har flertalet beroenden mellan deras projekt. I Figur 8 – Koncernstaber är dessa delar skuggade.

5.1.3 Projektdefinition

Projekten som drivs inom staben för Facility AB är av väldigt olika typ, storlek, längd och resursåtgång. Vissa projekt bedrivs med gemensamma resurser och vissa drivs avskilt inom varje stabsfunktion och avdelning. Det är tydligt att det inte finns en uttalad definition inom företaget för vad som benämns vara ett projekt. Vissa av medarbetarna belyser att detta är ett problem medan andra menar att Facility AB har erfarna projektledare och projektdeltagare vilket leder till att det är ett vedertaget begrepp inom företaget. Oberoende om medarbetarna anser att det krävs en projektdefinition inom företaget eller inte beskriver alla intervjuade ett projekt på ett likartat sätt vilket sammanfattas väl av Kvalitetschefen Katarina:

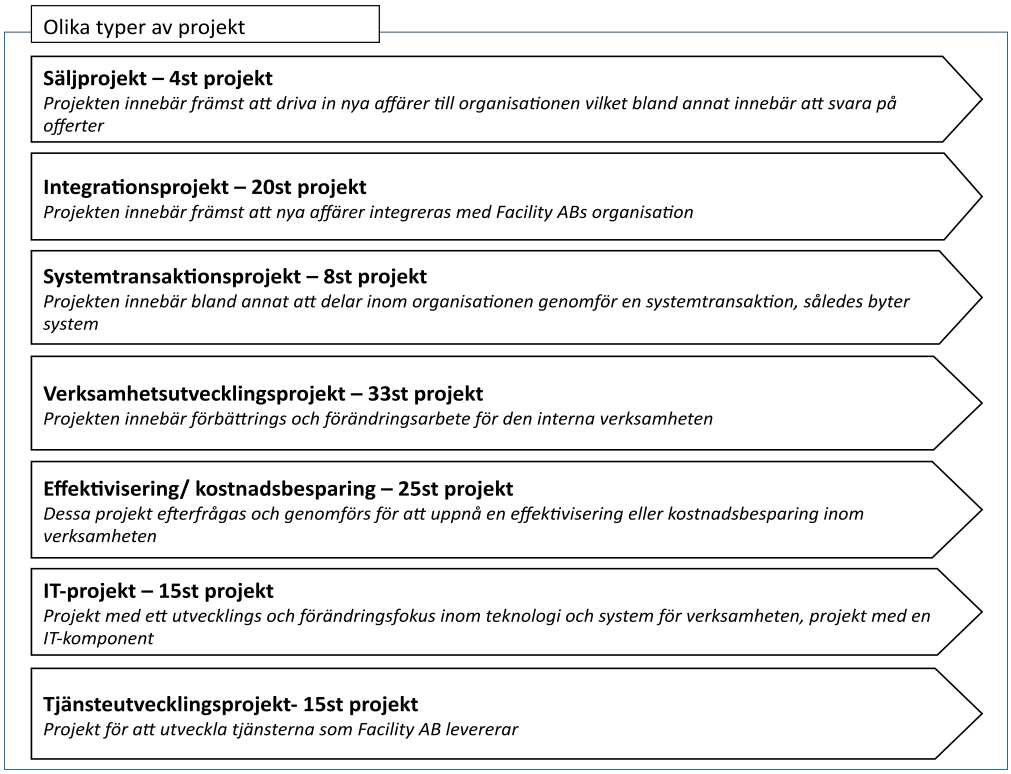
”Ett projekt är något som har ett tydligt mål och syfte. Det har ett start och ett stopp och det har avdelade resurser för att utföra en speciell uppgift.”
Kvalitetschef Katarina

Vissa delar inom den löpande verksamheten benämns också som projekt, vilket enligt flera av medarbetarna grundar sig i att en projektbaserad arbetsform lämpar sig väl för att kunna utföra arbetsuppgifterna effektivt inom vissa avdelningar. Med löpande verksamhet menas förvaltningsaktiviteter, vilket syftar till att förädla och bevara Facility AB. Denna skillnad sammanfattas väl av projektledare Julia:

”Ett projekt för mig är något som faktiskt förändrar utgångsläget mot något annat som är förvaltning där man förädlar”
Projektledare Julia

Eftersom vissa aktiviteter inom den löpande verksamheten benämns projekt, leder detta till förvirring gällande vad som faktiskt är ett projekt. Denna problematik är mest framträdande inom Processavdelningen, vilket främst beror på att stora delar av deras aktiviteter handlar om löpande verksamhet, således förvaltningsuppdrag. Dessa uppdrag lämpar sig att bedrivas i projektform, för att kunna utföra dem mest effektivt. Sålunda har dessa uppdrag tydligt start och stopp men uppdragen är förvaltningsuppdrag tillhörande en betydligt större förvaltningsplan.

Vidare kan de typer av projekt som bedrivs inom koncernstaben delas in i sju olika projekttyper; säljprojekt, integrationsprojekt, systemintegrationsprojekt, verksamhetsutvecklingsprojekt, effektivitets- och kostnadsbesparingsprojekt, IT-projekt och tjänsteutvecklingsprojekt, se Figur 9 - Olika projekttyper. I dagsläget drivs det ca 120 projekt inom de koncernstaberna vi har valt att studera, Affärsutvecklingen, Ekonomistaben och IT-, Process-, och Kvalitetsavdelningen.



Figur 9 - Olika projekttyper

5.1.4 Definition av interna och externa projekt

Tidigare har det beskrivits att det inte finns någon formellt uttalad projektdefinition inom Facility AB. Under intervjuerna har vi fört en ytterligare diskussion gällande definitionen av vad som är ett externt och internt projekt inom Facility AB.

Det är tydligt att det inom Facility AB, även inom detta område, inte finns någon formellt uttalad definition av vad som är ett externt eller internt projekt. Den

övergripande anledningen till detta menar många medarbetare beror på att de är verksamma inom en servicekontext. Medarbetarna betonar därför att projekt som initieras drivs för att i slutändan påverka kunden och göra serviceleveransen bättre för kunden. Medarbetarna betonar även att denna definition inte används med anledning av att beställaren av projektet blir en kund oberoende om projektet ska levereras internt inom Facility AB eller externt mot slutkunden. Det är således alltid ett projekt som ska levereras och alla projekt är därmed lika viktiga.

Däremot framgår det under intervjuerna att det finns det en informell överrenskommelse bland flertalet av medarbetarna gällande hur de ser på externa respektive interna projekt inom Facility AB. Ett externt projekt definieras enligt medarbetarna vara ett projekt som har direkt påverkan mot slutkunden eller vara direktbeställd från slutkunden. Medarbetarna beskriver att sälj- och integrationsprojekt är de mer externt förankrade projekten.

Ett internt projekt beskrivs i motsats som något som endast ska levereras inom Facility AB, projektet kommer inte påverka kunden direkt. Interna projekt definieras främst vara projekt inom projekttyperna: systemtransaktions-, verksamhetsutvecklings-, effektiviserings/kostnadsbesparings, IT- eller tjänsteutvecklingsprojekt. Ett internt projekt inom Facility AB beskrivs som ett projekt som förändrar eller förbättrar organisationens verksamhet. Några medarbetare argumenterar för att, även om projektet är internt, beskriver de att målet är att förbättra verksamheten och således förändra externt för kunderna i slutändan. De menar därmed att projekten som initieras på koncernstabsnivå inom Facility AB har för syftet att förbättra och driva organisationens utveckling framåt, således förbättra för kunden.

Medarbetarna har fått beskriva och förklara hur de ser på interna och externa projekt både fritt och sedan med stöd av projekttyperna vilka tidigare beskrivits. Det märks att det finns projekt med mer externt fokus vilket involverar kunderna i större utsträckning, exempelvis sälj- och integrationsprojekt. Samtidigt finns det projekt med mer internt fokus som även dessa är projekt med kundkrav och handlar då om verksamhetsutvecklingsprojekt vilka syftar till att utveckla den interna verksamheten. Däremellan, i gråzonen, finns det däremot många projekt som drivs för att utveckla kundrelationen men helt utan kundsyfte eller kundkontakt. För merparten av personalen är det dock sällan nödvändigt att dela upp projekt i externt och internt, eftersom uppdelningen kan tolkas olika beroende på vilket perspektiv medarbetarna väljer. För Facility AB kan det sedermera vara svårt med tydlig uppdelning utifrån denna terminologi, då projekten snarare kan beskrivas verka inom en gråzon mellan ytterligheterna.

5.1.5 Projektmodeller inom Facility AB

Enligt den dokumentation vi har tagit del av har Facility AB en egenutarbetad projektmodell, vid namn FM, vilket beskriver hur de ska arbeta när de driver projekt. Projektmodellen FM innehåller tre steg, planera, genomföra och avsluta. Inom alla faser finns tips, mallar och checklistor för att ge stöd. Facility ABs målsättning med projektmodellen är att uppnå och möjliggöra att projekt drivs enhetligt inom organisationen. Projektmodellen finns tillgänglig för alla anställda på Facility ABs intranät. Linjerepresentanter utbildas även inom FM för att de ska få stöd när de driver projekt.

Inom IT-avdelningen finns ytterligare en projektmodell, PPS, vilket endast används av denna avdelning och då främst i samband med IT-leverantören. När IT-avdelningen driver projekt tillsammans med leverantörer använder de projektmodellen PPS vilket är en modell mer lämpad för IT-projekt. Men det finns även tvetydligheter inom IT-avdelningen gällande vilken projektmodell som bör tillämpas. Projektmodellen PPS förekommer inte inom alla projekt utan projektmodellen FM är även den förekommande inom IT-avdelningen. Medarbetarna uttrycker därigenom ett behov av en gemensam projektmodell, för att kunna skapa samsyn kring projektens olika faser. Medarbetarna belyser att projekt med IT-komponent ofta behöver genomgå testperioder. Denna period genomförs i en testmiljö vilket ofta blir en trångsektor inom Facility AB. Det skulle därmed underlätta om alla använde en gemensam projektmodell eftersom det därav blir möjligt att kartlägga projekten i dess olika faser och då kunna kartlägga när testperioden kommer infalla.

Inom koncernstaben är flertalet av medarbetarna etablerade projektledare och har kunskap om projektledning. Det är med andra ord sunt förnuft och egna initiativ som är det övergripande arbetssättet som används som projektmodell. Under intervjuerna har det framkommit att graden av medvetenhet och kunskap om projektmodellen FM är väldigt varierande. Vissa medarbetare vet inte ens om att Facility AB har en egen projektmodell, vilket oftast förklaras med att flertalet inom koncernstaben är seniora medarbetare och att projektmodeller överlag ser likadana ut oberoende vilken du använder. Några andra medarbetare tycker däremot att detta är ett problem inom Facility AB. De beskriver att de saknar ett enhetligt språk, att de inte pratar om samma faser projekten befinner sig i. Det uttalas även behov av att utgå ifrån liknande mallar, oberoende vad projekten innefattar.

Den sammantagna bilden verkar dock tyda på att projektadministrationen inte får ta alltför mycket tid i förhållande till tiden för projektets genomförande. Det finns därför en rädsla bland medarbetarna att introducera en för avancerad projektmodell vilket då kommer ta mycket tid från genomförandet av projektet.

5.2 Aktiviteter som sker *före* utformningen av projektportföljen

5.2.1 Projektförfrågningar

Projekt efterfrågas oftast ifrån Linjeverksamheten. För att Linjeverksamheten ska kunna motsvara de behoven som kunden önskar, krävs det hela tiden kontinuerliga förbättringar av den löpande verksamhet samt systemförbättringar. Det kan också handlar om implementering av helt nya lösningar, som kommer generera besparingar. Dessa behov kräver ofta ett stöd från koncernstabsfunktionerna vilket då ofta leder till en projektförfrågan. Projektförfrågningarna riktas då mot koncernstabsfunktionen där specialistkompetenserna samt resurserna finns för att genomföra projektet.

Projektförfrågningarna följer inte någon enhetlighet, utan det kan förekomma såväl muntliga som skriftliga projektförfrågningar. Vidare händer det också att resurser blir tillfrågade i korridoren gällande initiering av projekt. Sålunda sker projektförfrågningar på olika sätt, då det saknas tydlig struktur att utgå ifrån. Den otydliga strukturen och det faktum att det inte finns något gemensamt arbetssätt är enligt medarbetarna den största utmaningen gällande huruvida projektförfrågningar och initiering av projekt fungerar. Samtidigt menar några av medarbetarna att det är viktigt att hålla en öppen inledande

diskussion. Många gånger vet inte den som initierar projektet exakt vad det är för projekt de är i behov av. De har identifierat ett behov men har inte kunskapen att definiera vad lösningen på behovet kan vara. Därför beskriver även några av medarbetarna att den inledande projektförfrågningen bör vara muntlig och diskuteras för att senare begära en skriftlig projektförfrågning.

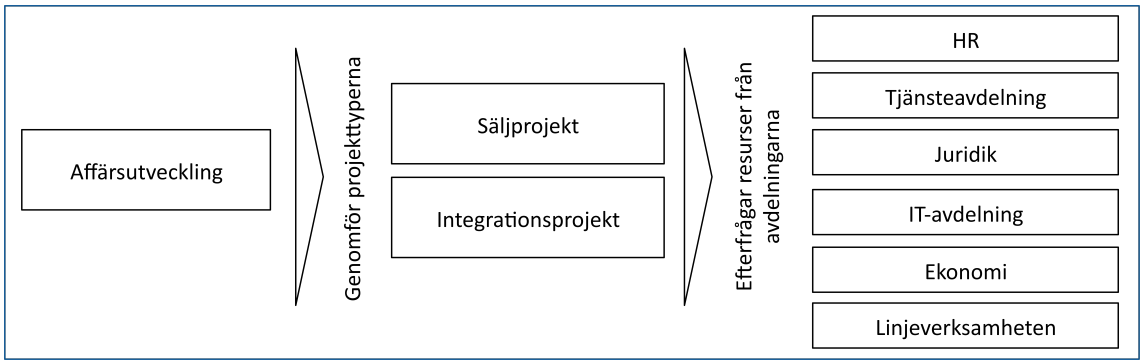
Vi kommer fortsättningsvis beskriva mer djupgående de koncernstabsfunktioner som är involverade i merparten av de projekt som pågår inom koncernstaben samt även delar på gemensamma resurser. Vi kommer beskriva deras verksamhet, vilka typer av projekt de är involverade inom samt vart behoven av projekt uppstår och även hur de får in projektförfrågningar. Vidare kommer vi också visa på beroendeförhållandet mellan avdelningarna. De två första avdelningarna, Affärsutvecklingen och Ekonomistaben, är de projektbeställande avdelningarna tillsammans med Linjeverksamheten. De tre resterande avdelningarna, Kvalitets-, Process- och IT-avdelningen är mottagare av projektförfrågningarna och ska sedermera leverera projekten.

5.2.2 Affärsutveckling

Affärsutvecklingsstaben fungerar som säljorganisation och driver in nya affärer för Facility AB. De arbetar med att sälja in Facility Management till företag som ännu inte har valt att outsourca sin verksamhet. När ett företag vill börja outsourca sin driftservices skickar de ut en offertförfrågan där företag inom Facility Management branschen ges möjlighet att svara. Affärsutvecklingen ansvarar då för att svara på dessa offertförfrågningar, vilket är ett omfattande och tidskrävande arbete där mycket information ska kartläggas och analyseras. Affärsutvecklingsstaben är således en viktig del inom Facility AB eftersom de genererar intäkter till verksamheten.

I dagsläget drivs fyra säljprojekt som alla projektleds av Affärsutvecklingen. Ett säljprojekt drivs och ägs av affärsutvecklingsstaben men använder projektdeltagare från flertalet andra delar av koncernstaben. För att kunna svara på en offertförfrågan krävs det specifika uträkningar om vad det skulle kosta att ”ta över” en kund. Detta kräver olika specialistkompetenser inom Facility AB, vilket koncernstaben affärsutveckling inte besitter. Därför måste dessa resurser lånas in från andra koncernstaber, Affärsutvecklingen fungerar följaktligen som en beställarorganisation av resurser ifrån de andra av koncernstabsfunktionerna. Exempelvis HR-avdelningen för att göra analyser gällande personalkostnader, Tjänsteavdelningen för att analysera kostnader för olika tjänsterna, Juridikavdelningen stödjer dem i juridiska frågor, IT-avdelningen analyserar system och tekniska kostnader. Dessutom involveras även Linjeverksamheten i säljprojekten, för att skapa förståelse för den nya affären och den nya kunden.

Fortsättningsvis, om dessa säljprojekt lyckas, övergår projektet till en ny affär. Detta leder till att säljprojektet övergår till ett integrationsprojekt, för att kunna integrera den nya affären med Facility AB. Det drivs ca 20 integrationsprojekt inom koncernstaben för tillfället vid studien. Ett integrationsprojekt är således steget efter ett säljprojekt. Det tar cirka fyra till sex månader att genomföra ett integrationsprojekt där integreringen berör personalfrågor, systemöversyn samt IT/IS relaterade frågor. Ett integrationsprojekt medför också att flera koncernstabsfunktioner behöver användas i projektet. Detta beroendeförhållande illustreras i Figur 10 - Affärsutveckling.



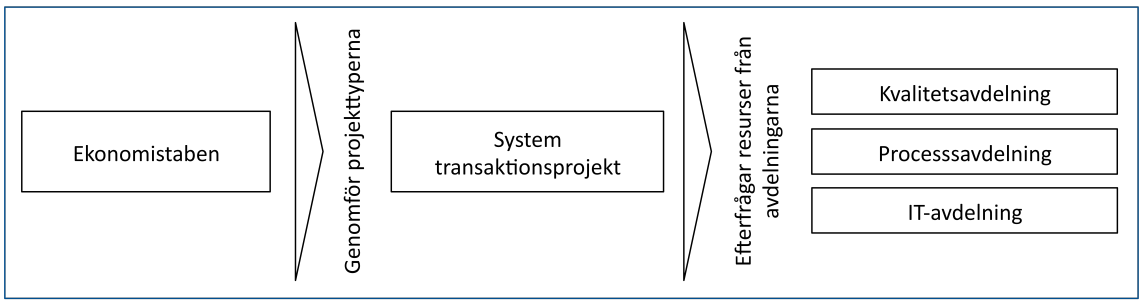
Figur 10 - Affärsutveckling

5.2.3 Ekonomistaben

Ekonomistaben hanterar de ekonomiska delarna för hela koncernen. Eftersom studien syftar till att studera projekt har vi valt att endast beskriva deras projektbaserade verksamhet. Ekonomistabens projekt innefattas av det övergripande ansvaret av att driva utvecklingen framåt inom ekonomiska avseenden och de största utvecklingsprojekten inom avdelningen är systemtransaktionsprojekt.

De drivs åtta systemtransaktionsprojekt inom Facility AB. Dessa projekt innefattar systemförändringar hos ett land, affärsenhet eller kontrakt. När Facility AB tecknar ett avtal med en ny kund ska kundens ekonomisystem integreras med Facility ABs ekonomisystem, vilket benämns systemtransaktionsprojekt. Systemtransaktionsprojekt drivs således ibland som en del i ett integrationsprojekt. Projektet är då ett led i att integrera den nya affären. Facility AB väljer ibland att låta kunden fortsätta inom sitt tidigare ekonomisystem, för att personalen ska slippa ytterligare förändringar samt minska kostnader inledningsvis. De systemtransaktioner som inte genomförs inledningsvis behöver därav genomföra ett systemtransaktionsprojekt vid ett senare skede. Behov av systemtransaktionsprojekt uppstår således även från Linjeverksamheten.

Systemförändringar är ofta tidskrävande och ibland uppstår problem med att integrera ekonomisystemen. Systemtransaktionsprojekten medför sålunda ofta problematik längs vägen och projekten försenas ofta. Vid dessa systemförändringar är Ekonomistaben i behov av resurser inom andra koncernstabsfunktioner. Ekonomistaben efterfrågar resurser främst från Processavdelningen, Kvalitetsavdelningen och IT-avdelningen. Ekonomistaben upplever dock viss problematik gällande att hitta tillgängliga projektledare samt tillgängliga resurser ifrån IT-avdelningen. I Figur 11 - Ekonomistaben illustreras deras beroendeförhållande till de andra avdelningarna.



Figur 11 - Ekonomistaben

5.2.4 Verksamhetsutveckling

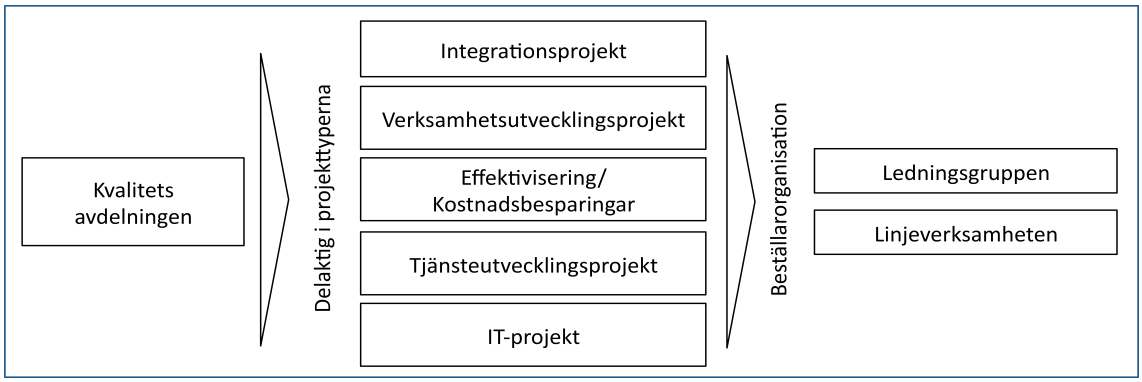
Verksamhetsutvecklingsstaben består av fyra avdelningar, vilka vi i samråd med Facility AB har valt att benämna som Tjänsteavdelningen, Kvalitetsavdelningen, Processavdelningen och IT-avdelningen. Denna koncernstabsfunktion har projekt som främsta arbetsform och driver flertalet av de mer omfattande interna utvecklingsprojekten för koncernen. Inom koncernstaben för verksamhetsutveckling har vi valt att studera tre av fyra avdelningar, då Facility AB uttryckt störst behov av att skapa struktur för projektportföljshanteringen inom dessa avdelningen samt på grund av att de delar på gemensamma resurser.

Kvalitetsavdelningen

Kvalitetsavdelningen består av fem medarbetare med kompetenser inom förbättrings- och förändringsarbete, kvalitetssäkring och projektledning. Medarbetarna inom Kvalitetsavdelningen agerar ofta projektledare för olika utvecklingsprojekt med tydligt internt fokus och driver flera projekt med egna resurser. Kvalitetsavdelningen syftar även till att förvalta områden som förbättringsarbete och kvalitet/miljöarbetet för koncernen. Däremot agerar de sällan beställare eller initierar projekt utan dessa behov uppstår inom andra delar av organisationen. Merparten av behoven kommer från koncernledningen men initiativ kommer även från Linjeverksamheten.

Kvalitetsavdelningen är delaktig i olika typer av projekt men främst verksamhetsutvecklingsprojekt samt effektiviserings- och kostnadsbesparingsprojekt.
Ett verksamhetsutvecklingsprojekt innebär oftast ett förändringsprojekt som bidrar till verksamhetsförändringar för personalen. De är ca 33 verksamhetsutvecklingsprojekt som bedrivs men Kvalitetsavdelningen är inte delaktig inom alla.

Inom koncernstaben drivs det i dagsläget ca 25 effektiviserings- och kostnadsbesparingsprojekt. Kvalitetsavdelning driver oftast dessa projekt självständigt och projekten innebär att hitta områden att effektivisera och möjligheter att minska kostnader. Figur 12 – Kvalitetsavdelningen, beskriver vilka projekttyper Kvalitetsavdelningen är delaktiga i samt vilka som är projektbeställare.



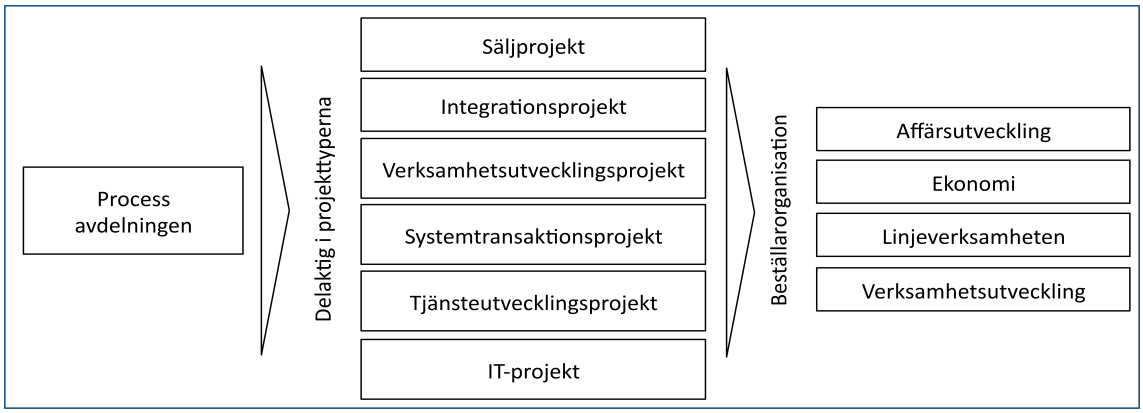
Figur 12 - Kvalitetsavdelningen

Processavdelningen

Processavdelningen ansvarar för de koncerngemensamma processerna inom Facility AB och avdelningen består av sex anställda. De koncerngemensamma processerna berör många delar inom koncernen, därför blir Processavdelningen delaktig i många olika typer av projekt.

Avdelningen driver merparten av förvaltningsuppdragen, vilket handlar om systemförvaltning. Systemförvaltning innebär att genomföra ändringar i system, exempelvis korrigera buggar som uppstår i ett system. Förvaltningsuppdragen lämpar sig att bedrivas i projektform, då det ofta finns tydligt start och stopp för uppdragen. Däremot finns ingen projektförfrågan eftersom förvaltningsuppdragen är en del i den löpande verksamheten. Vidare har Processavdelningen väldigt lite tid till att vara delaktiga i projekt som inte handlar om förvaltningsuppdrag. Däremot har Facility AB stort behov av avdelningens specialistkompetens om processer inom andra projekt. På grund av deras begränsade tid agerar de endast projektdeltagare i form av konsultativt expertstöd till andra projekt.

I Figur 13 – Processavdelningen illustreras att projekten Processavdelningen agerar konsultativt expertstöd är inom säljprojekt, integrationsprojekt, systemtransaktionsprojekt, verksamhetsutvecklingsprojekt och IT-projekt. De agerar därmed inte initiativtagare utan det är Linjeverksamheten, Affärsutvecklingen, Verksamhetsutvecklingen, IT-avdelningen och Ekonomistaben som efterfrågar Processavdelningens specialistkunskaper.



Figur 13 - Processavdelningen

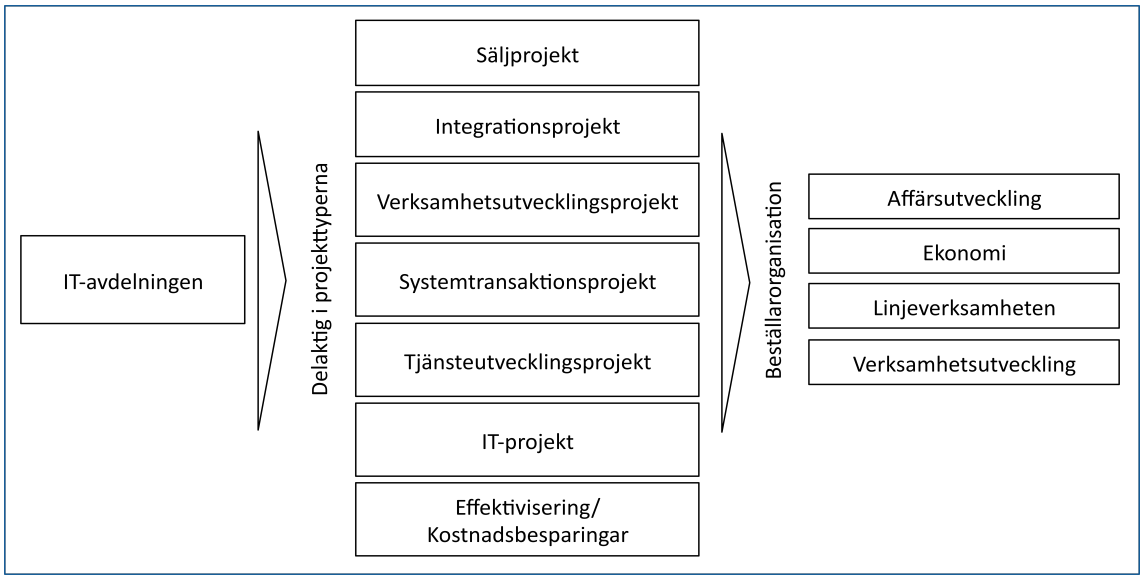
IT-avdelningen

IT-avdelningen är uppdelad i två delar. En del som ansvar för utvecklingen av system (IS) och en annan del som är ansvarig för utvecklingen av teknik (IT). IT-avdelningen ansvarar för IT och IS för hela koncernen. Att driva IS-utvecklingen innebär att utveckla system för att kunna leverera processerna inom Facility AB. Medan IT-utvecklingen innefattar tekniken inom koncernen, såsom säkerställning av att Linjeverksamheten har Internetlösningar som fungerar.

IT-avdelningen ansvarar även för en del inom förvaltningen, deras största ansvar är att driva utvecklings- och förändringsprojekt inom IT och IS. De projekt som drivs är nästan uteslutande interna projekt vilka syftar till att utveckla interna system för Facility AB. De projekt IT-avdelningen driver kan även vara ett delprojekt av ett större internt projekt. IT-avdelningen blir därför ofta projektdeltagare eller delprojektledare för de delar inom ett projekt som handlar om IT/IS-komponenter. Det är oftast Affärsutvecklingen, Ekonomistaben, Linjeverksamheten och Verksamhetsutvecklingen som är projektbeställare. Det har visat sig att det är svårt som projektbeställare att definiera vad projektet ska generera för lösning, eftersom IT/IS-projekt ofta är komplexa och kräver komplexa lösningar. Detta leder till att IT-avdelningens

projektförfrågningar är väldigt varierande och ibland kan projektbeställaren behöva hjälp med att förstå vilken lösning som är mest lämplig för behovet.

Av de 120 projekt som drivs inom Ekonomistaben, Verksamhetsutveckling och Affärsutveckling innehåller ca 50 av dessa projekt en IT/IS-komponent. Figur 14 – IT-avdelningen visar på vilka projekttyper IT-avdelningen är delaktig inom samt vilka som är projektbeställare.

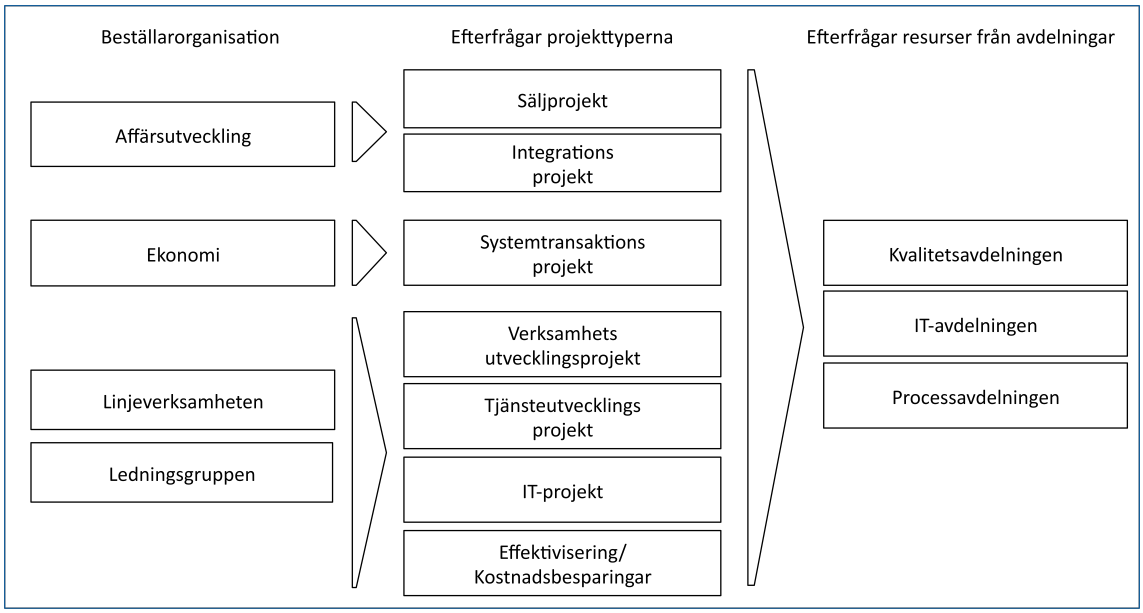


Figur 14 - IT-avdelningen

5.2.5 Sammanfattning av aktiviteter som sker *före* utformningen av projektportfölj

Sammanfattningsvis uppstår behov inom olika delar av organisationen, vilka kräver resurser från koncernstabsfunktionerna för att kunna utveckla lösningar för behoven. Detta börjar med muntliga projektförfrågningar där projektbeställarna oftast är ifrån Affärsutveckling, Ekonomistaben, Linjeverksamheten eller Ledningsgruppen. Projektbeställarna efterfrågar olika projekttyper och resurser ifrån Kvalitetsavdelningen, IT-avdelningen eller Processavdelningen. Projektbeställarna upplever ofta att det är svårt att få de resurser som krävs för respektive projekt. Dessutom uttrycker projektbeställarna svårigheter att definiera lösningen för det identifierade behovet, då projektens komplexitet ofta är omfattande.

I Figur 15 – Sammanfattande process av aktiviteter som sker före utformningen av projektportfölj, illustrerar hur förhållandet mellan projektbeställarna och resurserna fungerar samt vilka typer av projekt som efterfrågas.



Figur 15 - Sammanfattande process av aktiviteter som sker före utformningen av projektportfölj

5.3 Aktiviteter som sker *under* utformningen av projektportföljen

Facility AB tillämpar inte någon formell metod eller process gällande urval av projekt, därför ter sig projekturvalen i olika former. Detta leder till att projekten förväntas levereras med alltför kort framförhållning. Det framgår även att det uppstår problem kring resursfördelningen samt att det måste finnas tydligare gränsdragning för vilka projekt som skall ingå i urvalsprocessen. Som tidigare nämnt, finns det ett behov av att skapa en samsyn kring begreppet projekt, för att sedermera kunna utforma en process för projektportföljshanteringen. Förstudien som Facility AB själva har genomfört handlar om att påbörja skapandet av denna process.

När urvalsprocessen genomförs i dagsläget tillämpas inte något specifikt beslutsunderlag. Vi har däremot valt att redogöra för medarbetarnas informella urvalsprocess utifrån deras resonemang kring de steg och val de gör vid projekturval. Vi kommer fortsättningsvis gå igenom följande steg i urvalsprocessen:

- Projekt som bör ingå i ett projekturval
- Resursfördelningen vid ett projekturval
- Strategisk länk mellan organisationen och projekten i projektportföljen
- Finansiella urvalsmetoder
- Balanserad mix i projektportföljen

5.3.1 Projekten som bör ingå i projekturvalet

Det är delade meningar inom Facility AB gällande vilka projekt som bör ingå i projekturvalen. Vissa av medarbetarna beskriver att de olika projekttyperna har olika prioritet och därmed bör vissa projekt inte ingå i urvalet. Några andra medarbetare anser dock att alla projekt bör ingå i projekturvalet eftersom projekten efterfrågar gemensamma resurser, medan andra medarbetare antyder att det beror på den bristande projektdefinitionen.

I dagsläget prioriteras alltid säljprojekt och integrationsprojekt först. Detta beror på att säljprojekten anses viktigare än andra projekt, eftersom de projekten genererar intäkter för Facility AB. Integrationsprojekten som följer efter ett säljprojekt är även dessa högprioritetsprojekt. Efter att avtalet har skrivits vid en ny affär har Facility AB fyra till sex månader på sig att integrera det nya kontraktet med verksamheten. Detta prioriteras högt eftersom det ingår i avtalet med kunden och projektet har specifika tidsramar som inte går att senarelägga.

Dessa två projekttyper, sälj- och integrationsprojekt, prioriteras således före alla andra projekt. Projekttyperna uppkommer även med kort framförhållning, vilket ofta leder till förskjutningar i andra påbörjade projekt. Den sammantagna bilden av medarbetarna visar däremot att denna prioritering är oundviklig och alltid kommer finnas inom Facility AB.

Medarbetarna nämner även att otydligheten gällande vad som ska ingå i ett projekturval beror på den bristande projektdefinitionen. De upplever att det idag görs ett informellt urval av alla projekttyper, förutom sälj- och integrationsprojekt, även om det är projekt som pågår under kort tid och endast kräver ett fåtal medarbetare. De efterfrågar därmed en ytterligare gränsdragning för ett projekturval. En definition av vilka projekt som bör ingå i ett urval baserat på exempelvis tids- eller resursåtgång.

5.3.2 Resursfördelning vid projekturvalet

De behov och projektförfrågningar som efterfrågas av Linjeverksamheten kommer in till avdelningarna Kvalitetsavdelningen, IT-avdelningen och Processavdelning. Inom alla avdelningar innebär det första steget vid projekturvalet att kartlägga resurserna. Medarbetarna kartlägger de pågående projekten samt projekten avdelningen har utlånade resurser och gör därefter bedömningen om projektet kan startas. Den sammantagna bilden medarbetarna beskriver handlar om att resursfördelningen är ett ständigt återkommande problem. Resurserna är begränsade och dessutom besitter få personer samma specialistkompetens, vilket minskar möjligheten till rörlighet mellan olika roller. Det uppstår ofta flaskhalsar på grund av att det efterfrågas samma resurser fast till olika typer av projekt samtidigt.

Resursfördelningsproblematiken grundar sig i den bristande övergripande projektstyrningen, vilket leder till att resursfördelningen sker isolerat inom respektive avdelning. Detta leder i sin tur till att det inte finns någon transparens mellan avdelningarna. Det blir därmed svårt att kartlägga vilka resurser som redan är involverade i ett projekt och vilka resurser som finns tillgängliga. Den sammantagna bilden av problematiken beskrivs väl av IT-chefen Stina:

”Vi har inte koll på vilka resurser som ska jobba i vilka projekt, då vi inte har någon styrning av projekten och prioritering utan dragit igång projekt som kräver samma resurser”
IT-chef Stina

Medarbetarna lyfter ytterligare problematik kring resursfördelningen, vilket är att begreppet resurser behöver vidgas. Resurser kan enligt medarbetarna både vara bemanningen av personal men det kan också innefatta IT-miljöer, vilket bland annat är testmiljöer som krävs när system ska testas. Att resursbegreppet definieras alltför smalt

upplever medarbetarna som problematiskt. Medarbetarna uttrycker vikten av att införa en parameter vid urvalsprocessen som berör resursanvändningen av trånga resurser internt. Detta eftersom Facility AB då kan se vilka projekt som kan genomföras omgående på grund av att de projekten inte är i behov av resurser som är begränsade.

Det finns även en ”hjältekultur” inom Facility AB, vilket innebär att personalen alltid vill försöka lösa och genomföra alla projekt som efterfrågas. Eftersom projekten inkommer med kort framförhållning genomförs de allra flesta projekten av den enkla anledningen att det uppstår akuta problem samt på grund av ”hjältekulturen” inom Facility AB. När avdelningarna inte klarar av att genomföra några ytterligare projekt förekommer det att projektbeställaren istället vänder sig till ledningsgruppen för att få tillåtelse att genomföra projektet. Dessa situationer beskriver medarbetarna blir ohållbara eftersom arbetsbelastningen blir väldigt hög.

Vid urval är det svårt att alltid kunna besitta all nödvändig kunskap då det sällan är möjligt, däremot framgår det av medarbetarna att problematiken kring urvalsprocessen kan underlättas genom att tillämpa kriterier eller parametrar som beslutsunderlag. Koncernstabsfunktionen vill bli bättre på att sätta krav på Linjeverksamheten gällande vilken information koncernstaben behöver vid urval av projekt. Linjeverksamheten måste bli bättre på att diskutera med kunden, för att kunna förstå vad dennes egentliga behov är. I dagsläget händer det alltför ofta att Facility AB bara levererar lösningar, som inte alltid löser kundens faktiska behov. Denna lösning medfört således stor arbetsbelastning och när slutleveransen av projektet skall göras visar det sig att kundens egentliga behov inte behöver denna lösning.

5.3.3 Strategisk länk mellan organisationen och projekten i projektportföljen

Den strategiska länken mellan Facility AB och projekten som ska ingå i projektportföljen finns det ett informellt tillvägagångssätt gällande, vilket innebär att de tar hänsyn till strategin vid projekturvalen. Det har även, i samband med förstudien, skett en vidareutveckling av strategin för att den skall vara ännu mer passande som underlag vid urvalet.

Det råder en tydlig samsyn av behovet att sammanlänka projektportföljen till organisationens strategiska målsättning. Facility AB har två strategiska målställningar, den övergripande strategin för hela Facility AB och den IT-strategi som är utarbetad i samarbete mellan Process- och IT-avdelningen. Det framgår att det är koncernstabsfunktionens uppgift att analysera huruvida projekten överrensstämmer med Facility ABs strategiska målsättning. Strategin ska utgöra basen, den kan ses som lagar och regler, vilket sedan ska tolkas och diskuteras vid projekturvalet. Flera medarbetare poängterar dock att strategin kan behöva komplement i form av riktlinjer vid projekturvalen. Samtidigt som andra medarbetare anser att det viktigaste är att strategin är övergripande, därför räcker det att utgå ifrån att projekten ligger inom ramarna för strategin.

När det gäller projekt med en IT-komponent poängterar flera medarbetare att det inte räcker med att säga att projekten ska överrensstämma med strategin. Facility AB måste även kunna genomföra projekten, vilket analyseras genom att jämföra företagets nuvarande systemarkitektur med projekten. Begreppet systemarkitektur innefattar processer och strukturer för hur Facility AB arbetar. Genom att utforma ett kriterium eller en parameter vid urvalsprocessen som innefattar systemarkitekturen kräver detta

att Facility AB utvärderar huruvida projekten överrensstämmer med arbetsstrukturen. Detta har blivit ett problem eftersom Facility ABs affärsenhet kan ses som egna företag som verkar självständigt med egna processer och leveranser. Denna självständighet leder till att alla lösningar kundanpassas i alltför stor utsträckning, vilket sedermera leder till att Facility ABs arbetsstrukturer blir relativt spretiga. Således är systemarkitekturen en aspekt som är relativt avgörande när Facility AB ska prioriterar och gör sina projekturval.

5.3.4 Finansiella urvalsmetoder

I dagsläget används finansiella urvalsmetoder i viss utsträckning vid projekturvalen. Medarbetarna beskriver att den som begär att få genomföra ett projekt skall sammanfatta såväl investeringskostnaden, den uppskattade vinsten samt eventuella löpande kostnader för projektet på ungefär en A4 sida. Medarbetare är överens om att det krävs ett business case för att veta hur mycket vinst eller besparing projektet kommer generera. Däremot poängterar medarbetarna att detta sällan avgör huruvida projektet prioriteras eller inte. Eftersom problemen ofta uppstår vid resursbeläggning bör Facility AB inledningsvis kartlägga resursbeläggningen för varje projekt och därmed inte utgå ifrån den ekonomiska effekten av projekten.

Vissa medarbetare menar även att de business case och finansiella uträkningar som utförs är så pass osäkra att Facility AB inte bara kan förlita sig på dem vid ett urval. Det beskrivs även vara svårt för Linjeverksamheten, som ofta är projektbeställare, att förstå de finansiella uppgifterna i ett tidigt skede. Därför är det ofta svårt att räkna ut investeringskostnaden och eventuella löpande kostnader för projektet. Det uppstår i dagsläget situationer där Facility AB inte kan veta svaret på de finansiella aspekterna, däremot kan projektbeställaren alltid uppskatta värdet genom förstudier och analyser. Ännu en aspekt är att projektbeställaren ofta bara räknar på investeringskostnaden för projektet, vilket kan vara förhållandevis låg medan förvaltningskostnaden kan vara betydligt högre. Förvaltningskostnaden är alltså kostnaderna för den löpande verksamheten, således förädlingsuppdrag. Detta gör att projektet i sig kan verka väldigt attraktivt men projektet driver sedan stora kostnader efter implementeringen.

Det beskrivs även att det krävs förståelse för om projekten kommer genererar värde till hela Facility AB eller om det bara handlar om en enhet. Det är därför av betydelse att bryta ned de finansiella aspekterna, för att förstå vad det innebär. Eftersom de finansiella metoderna ofta bygger på uppskattningar poängterar flera av medarbetarna att Facility AB borde öka genomförandet av inledande förstudier. Förstudier sker även i dagsläget men dessa initieras främst om det är ovanligt stora projekt som ska genomföras.

5.3.5 Balanserad mix i projektportföljen

Eftersom projekturvalen sker relativt ostrukturerat är den balanserade mixen i projektportföljen ingenting Facility AB väger in vid bedömningen. Det finns delade meningar inom organisationen om huruvida det är nödvändigt med en balanserad projektportfölj. En balanserad mix i projektportföljen kan innebära både spridning av risknivån, projektens tidsaspekt samt lång- eller kortsiktiga projekt.

De medarbetare som anser att det inte behövs en blandning av exempelvis lång- eller kortsiktiga projekt anser att prioriteringen av projekt är det som är av störst betydelse.

En balanserad och harmonisk projektportfölj har inte något egenvärde i sig, utan det är innehållet i projekten som räknas.

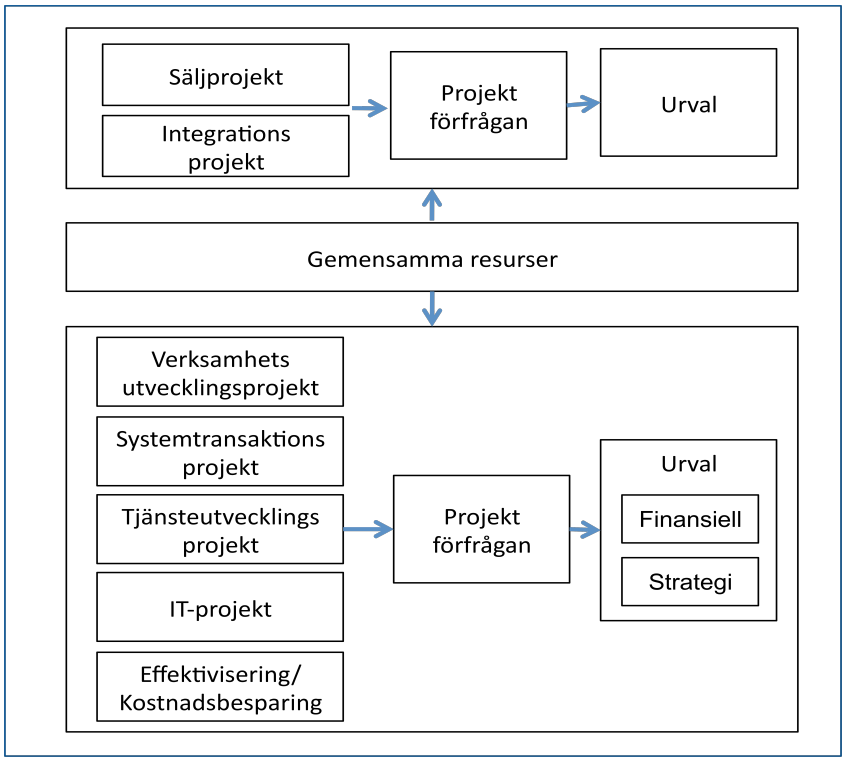
I motsats anser några andra medarbetare att balansen i projektportföljen är en självklar del vid projekturval. De menar att projekten måste tidsfördelas och då även resursplaneras och för att kunna effektivisera resursanvändningen krävs både lång- och kortsiktiga projekt. Dessa medarbetare hävdar även att projektportföljen måste innefatta olika nivåer av risk. Vissa projekt måste vara av mer högrisk karaktär eftersom det är sådana projekt Facility AB kan tjäna mer pengar på. När det gäller projekt med en IT-komponent poängteras riskaspekten ytterligare, då medarbetarna förklarar att risken blir än mer avgörande. Detta beror på att projekt med IT-komponent kan vara mycket komplexa och därför är det viktigt att undersöka projektens risknivå vid projekturval.

Däremot beskrivs det även att det förekommer riskanalyser i ett business case, för att kunna utvärdera risknivån. Utifrån riskanalyserna i business casen bedömer Facility AB huruvida de ska gå vidare med projekten baserat på risknivån. Vidare framgår det av medarbetarna att när Facility AB gör ett urval är det viktigt att utvärdera möjliga synergieffekter projekten kan medföra, vilket betyder att de strävar efter att välja projekt som gynnar hela koncernen. Detta är en aspekt medarbetarna lyfter som betydelsefull, däremot förekommer det att vissa projekt bara genererar värde till enskilda enheter.

5.3.6 Sammanfattning av aktiviteter som sker *under* utformningen av projektportfölj

Facility AB har i dagsläget ingen uttalad formell process för projektportföljshantering, därför ter sig prioriteringarna och projekturvalet via olika informella arbetssätt. Sammanfattningsvis prioriteras sälj- och integrationsprojekt först och dessa två projekt efterfrågar främst resurser från Tjänsteavdelningen, Ekonomistaben, Processavdelningen och IT-avdelningen. Denna prioritering leder till att den tiden som finns kvar inom respektive avdelning går till de resterande projekttyperna, där utvärderas projekten baserat på resursbeläggning och projektens länkning till Facility ABs strategi. Vidare samlar Facility AB in underlag gällande finansiella aspekter i form av business case, men underlaget används i varierad utsträckning. Det har även visat sig att den balanserade mixen av projekt sällan tas i beaktning däremot har medarbetarna uttryckt att balansaspekten bör tas i beaktning vid projekturval och likaså systemarkitekturen, synergier, beroendeförhållanden samt implementeringen av projekten.

I Figur 16 – Sammanfattande process av aktiviteter som sker under utformningen av projektportfölj, illustreras denna informella arbetsprocess.



Figur 16 - Sammanfattande process av aktiviteter som sker under utformningen av projektportfölj

5.4 Aktiviteter som sker *efter* utformningen av projektportföljen

Vi kommer fortsätta med att beskriva vad Facility AB gör efter att projekturvalet är genomfört. Detta avsnitt berör hanteringen av projektportföljen och vi kommer att utgår ifrån följande rubriksättningar:

- Projekt som inte väljs
- Uppföljning av projekt

5.4.1 Projekt som inte väljs

Den hanteringen som sker och det tillvägagångssättet som finns med de projekt som inte väljs vid projekturvalet ser olika ut för respektive avdelning.

Ekonomistaben beskriver att de har en lång väntelista med projektförfrågningar som ännu inte är integrerad i ekonomisystemet. Alla dessa projekt måste således förr eller senare genomföras så listan kommer alltid finnas kvar. Processavdelningen har inte någon väntelista men betonar att eftersom de ofta bidrar med resurser till andra projekt hamnar förmodligen de projekt som inte startas på någon annan avdelnings väntelista. IT-avdelningen sätter projekten på en väntelista men förtydligar att det ofta uppkommer nya projekt vilket gör att projekten på väntelistan sällan genomförs. IT-avdelningen menar att detta leder till att projektbeställaren då startar och driver projektet själv, då det blivit bortprioriterat, vilket inte är att föredra.

Medarbetarna är dock eniga om att Facility AB kan bli bättre på att helt avslå projekt. Idag läggs projekten på en väntelista för att sedan aldrig genomföras eftersom det hela tiden kommer nya projekt med högre prioritet. Samtidigt skapar detta frustration hos projektbeställare då projektet fortfarande ligger kvar på väntelistan och inga ytterligare besked kan ges. Det förekommer även att projektbeställaren inte blir informerad om att dennes projekt befinner sig på väntelistan alternativt fått avslag, vilket bidrar till ytterligare frustration. Om tydligare processer för projektportföljshanteringen skulle utvecklas inom Facility AB menar medarbetarna att kommunikationen och förståelsen för de olika avdelningarna skulle förbättras.

5.4.2 Uppföljning av projekt

I dagsläget sker det uppföljning av de pågående projekten men beroende på projektens omfattning varierar graden av uppföljning. De större projekten har mer utarbetade metoder för uppföljningsarbete. Uppföljningen sker inom respektive projekts styrgrupp. Styrgruppen har huvudansvaret för projektet och besluten tas under respektive styrgruppsträff. Under dessa styrgruppsträffar utvärderar Facility AB hur projekten fortlöper samt analyserar möjliga problemområden. Det sker även löpande uppföljningar vilket projektledaren är ansvarig för. Den löpande uppföljningen innebär att kontinuerligt följa upp hur projekten ligger till i förhållande till den ursprungliga projektplanen.

Vid större projekt sker uppföljning och avstämningar löpande, men det saknas en enhetlig process att arbeta efter. Uppföljningen kan innebära tids- eller budgetrapporteringar, vilket oftast sker inom styrgruppen. Vissa av medarbetarna menar dock att det inte finns något behov av att förbättra Facility ABs uppföljningsprocess för de pågående projekten. Detta med anledning av att de både har styrgrupper som följer upp projekten samt att projektledarna till respektive projekt också genomför uppföljningar löpande.

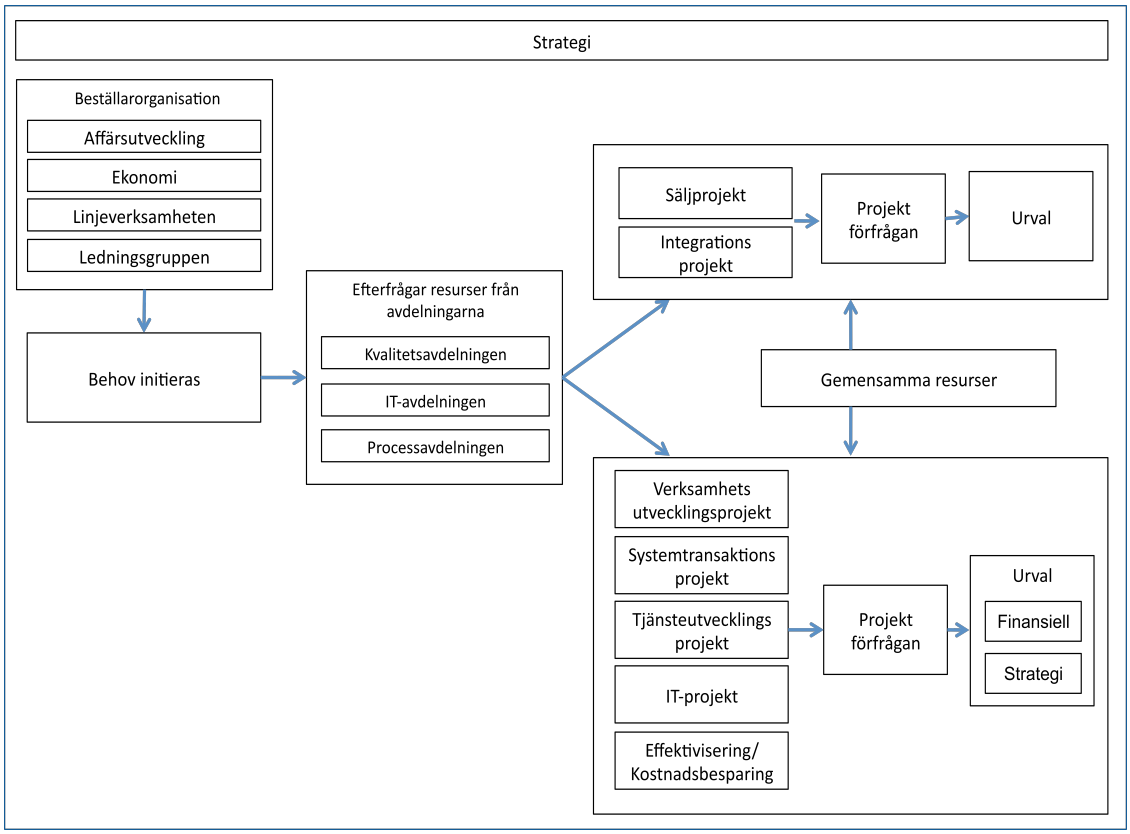
Gällande avslutande projekt sker det däremot inte någon uppföljning. Detta beror till största delen på att det inte finns någon tid avsatt, vilket leder till att det inte prioriteras. Det pågår även för många projekt inom Facility AB parallellt samt att projektledarna ofta påbörjar nya projekt innan de har hunnit säkerställa och avsluta de pågående projekten. Den sammantagna bilden av medarbetarna visar på att de är överrens om att det finns ett behov av att följa upp de projekt som avslutas. Detta för att säkerställa att Facility AB får det ekonomiska genomslaget verksamheten förväntade sig samt i vissa avseende även försäkra sig om att projekten verkligen avslutas. Vissa medarbetare nämner att i samband med införandet av en enhetlig projektmodell borde det finns ett delmoment som innefattar uppföljning av projekten. Detta leder därmed till att Facility AB kan säkerställa utkomsten av sina projekt. Det bidrar sålunda till att uppföljningen kommer att prioriteras eftersom det finns avsatt tid för att genomföra den.

5.5 Sammanfattning av Facility ABs projektportföljshantering

Facility AB har, som tidigare nämnt, ingen uttalad formell process för deras projektportföljshantering. Däremot har den gemensamma bilden av medarbetarna visat att sälj- och integrationsprojekt prioriteras först. Dessa projekt efterfrågar resurser från Tjänsteavdelningen, Ekonomistaben, Processavdelningen och IT-avdelningen. Denna prioritering leder till att den tiden som finns kvar inom respektive avdelning går till

resterande projekttyper. Dessa projekt utvärderas baserat på resursbeläggning och projektens sammanlänkning till Facility ABs strategi.

Figur 17 – Sammanfattning av Facility ABs projektportföljshantering, visar hur deras projektportföljshantering fungerar i dagsläget. Faciliy ABs strategi finns övergripande till grund för hela projektportföljshanteringen. Under strategin återfinns beställarorganisationerna som efterfrågar resurser och beställer projekt från avdelningarna Kvalitets-, Process- och IT-avdelningen. Det första dessa beställarorganisationer gör att initiera behov. Därefter efterfrågas resurser för att kunna utforma lösningar till behoven. När resurserna är kartlaga delar sig behoven till sälj- och integrationsprojekt, vilket kommer prioriteras högst. De projekt som varken är sälj- eller integrationsprojekt kommer att ingå i de andra projekttyperna. Den informella prioriteringen av resterande projekttyper baseras på den övergripande strategin och i vissa fall ett business case med finansiell information. Alla projekttyper delar på gemensamma resurser och är därför i behov av en övergripande styrning av projekt, sålunda en process för projektportföljshantering.



Figur 17 - Sammanfattning av Facility ABs projektportföljshantering

6 Analys och diskussion

I följande kapitel avser vi analysera hur en process för projektportföljshantering kan utformas för interna projekt i en servicekontext. Vi kommer inledningsvis analysera Facility ABs kontext, vilket bland annat berör skillnaden mellan interna och externa projekt. Fortsättningsvis kommer analysen följa samma struktur som tidigare kapitel med aktiviteter som sker före, under och efter utformningen av en projektportfölj.

6.1 Kontexten Facility AB verkar inom

Denna del av analysen kommer beröra Facility ABs kontext och vi har valt att dela upp kapitlet i följande avsnitt:

- Projektdefinition, vilket kommer att beröra den otydlighet som finns inom Facility AB gällande vad som skall definieras som projekt och vad som skall definieras till den löpande verksamheten.
- Multiprojektmiljö, vilket handlar om att beskriva det stora antalet projekt som bedrivs inom Facility AB samt vilka problem som uppkommer till följd av detta.
- Interna och externa projekt i en servicekontext, handlar om hur Facility AB ser på vad som är interna respektive externa projekt samt att skillnaden mellan dessa kan vara mer otydlig i en servicekontext.

6.1.1 Projektdefinition

Det finns flertalet teoretiska definitioner av vad som kännetecknar ett projekt. Denna studie utgår ifrån Turner och Müllers (2003, s.7) projektdefinition, vilket beskriver att projekt är tillfälliga organisationer som ska medföra någonting nytt och unikt samt har tilldelade resurser. Facility ABs definition av projekt handlar om att projekten ska ha ett start och ett stopp med unikt innehåll och tydligt mål. Projekten ska även vara avsatta för en specifik tidsperiod och medarbetarna nämnde även behovet av resursplanering för projekten, vilket är i likhet med Turner och Müllers (2003) projektdefinition.

Även om medarbetarna har beskrivit en enhetlig bild av vad som är ett projekt visar studien på att det ofta uppstår problem gällande vad som är ett projekt inom Facility AB. Det gemensamma budskapet av medarbetarna är att det krävs ett tydiggörande mellan vad som är projekt och vad som tillhör den löpande verksamheten. Vidare uttrycker medarbetarna att de överanvänder begreppet projekt, då de har tendens att kalla flertalet av initiativen inom organisationens koncernstab för projekt. Det är dock tydligt att flera av dessa projekt ingår i den löpande verksamheten och borde därför inte benämnas projekt. Den löpande verksamheten lämpar sig däremot ofta att bedrivas i en projektbaserad arbetsform. Några medarbetare betonar att projektdefinitionen inom Facility AB inte är ett problem i sig med anledning av att det finns många seniora projektledare. De menar sedermera att projektdefinitionen är allmänt vedertagen inom Facility AB. Denna studie tyder däremot på att det krävs enhetlighet inom Facility AB gällande vad som är ett projekt respektive löpande verksamhet, eftersom det vid projekturval är fördelaktigt att veta vilka initiativ inom organisationen som definieras som projekt och därmed skall ingå i urvalet. För Facility AB kan det även vara av betydelse att definiera projekt ytterligare, genom exempelvis tids- eller resursåtgången

för projekten. En sådan definition tydliggör i ännu större utsträckning vilka projekt som ska ingå i projekturvalet vilket kommer underlätta för hela organisationen.

6.1.2 Multiprojektmiljö

Eskerod (1996) och Paynes (1995) definition av multiprojektmiljöer handlar om att det pågår flera projekt parallellt. Det största problemet i sådana miljöer är fördelningen av resurser, vilket är ett problemområde oavsett vilken industri företagen verkar inom eller hur omfattande projekten är (Engwall & Jerbrant, 2003; Hendriks, Voeten & Kroeps, 1999). Med tanke på de 120 projekt som bedrivs inom koncernstaben för Facility AB råder det inga tvivel om att de verkar inom en multiprojektmiljö.

Medarbetarna inom Facility AB uttrycker att resursfördelningen är väldigt problematisk, vilket grundar sig i tre problem. För det första finns det endast ett fåtal personer med specialistkompetens, för de andra finns väldigt få projektledare och dessutom bör begreppet resurser utvidgas till fler avseenden än endast personal. Medarbetarna nämner exempelvis att begreppet resurser bör ta testmiljöer för projekt med IT-komponent i beaktning, eftersom testmiljöerna också beskrivs som en trångsektor. Situationen som råder gör att resurserna i dagsläget inte räcker till och den situationen de beskriver verkar ohållbar på lång sikt. Utöver detta dyker det därtill upp sälj- och integrationsprojekt, med kort framförhållning, vilka konkurrerar om samma resurser.

Denna studie visar på att resursproblematiken har blivit en konsekvens av att det pågår alltför många projekt parallellt. Dessutom uppkommer sälj- och integrationsprojekt med alltför kort framförhållning, vilket leder till att Facility AB har svårt att kunna resursbemanna alla projekt. När resurserna inte räcker till uppstår det därmed falskhalsar och projekten måste senareläggas. Detta leder även till kortsiktighet då företaget endast fokuserar på att lösa situationen i stunden och får svårigheter med att resursplanera för framtida projekt, vilket kommer beröras ytterligare i avsnitt 6.3.2.2 – Resursfördelning.

6.1.3 Interna och externa projekt i en servicekontext

En servicekontext definieras som en organisation som kundanpassar sina erbjudanden. Serviceorganisationer strävar efter att involvera kunden i tjänsteleveransen för att skapa värde genom hela leveransen. (Vargo & Lusch, 2004; Grönroos, 2008) Grönroos (2008, s. 62) beskriver att en tjänst karaktäriseras utifrån tre typiska särdrag. Det första särdraget karakteriseras av att tjänster är processer som är uppbyggda av flera aktiviteter. Dessa aktiviteter involverar resurser vilket bland annat kan vara medarbetare, information, system eller andra typer av fysiska resurser etc. Följaktligen nämner Grönroos (2008, s. 63) att det andra särdraget beskriver att tjänster alltid i någon mån både produceras och konsumeras samtidigt, då det inte går att spara eller lagra en tjänst. Det sista särdraget är att kunden alltid är delaktig på något sätt och blir därigenom medproducent i tjänstens produktionsprocess.

Stor del av litteraturen inom projektportföljshantering handlar om externa projekt inom teknologiska innovationsprojekt, produktutveckling eller investeringsprojekt (Elonen & Artto, 2003, s. 395; Archer & Ghasemzadeh, 1999, s. 207). Det framgår även att projektportföljshantering ofta handlar om att lösa komplexa problem relaterade till olika typer av externa forsknings- och utvecklingsprojekt (Mikkola, 2001, s. 424). Litteraturen är därmed inriktad på produktbaserade kontexter och skiljer sig därför från

en servicekontext.

De tre typiska särdragen för tjänster som Grönroos (2008) beskriver överrensstämmer med Facility AB, eftersom de är verksamma inom en servicekontext. Vidare leder servicekontexten Facility AB verkar inom till att de driver sin verksamhetsutveckling framåt genom utvecklings- och förbättringsprojekt av verksamhetens serviceleverans. Facility AB driver således inte utvecklingsprojekt direkt inriktade mot utveckling av nya tjänster, utan utvecklingsprojekten handlar om deras kundrelationer och att förbättra serviceleveransen.

Studien visar därmed på att det är skillnad mellan vilken typ av projekt företag driver inom de olika kontexterna. I en servicekontext blir det viktigare att driva projekt som förbättrar kundrelationerna och serviceleveransen, eftersom det är genom dessa projekt Facility AB kan driva sin utveckling framåt. I en produktkontext blir det viktigare att driva produkt- och innovationsprojekt för att kunna konkurrera på marknaden med nya produkter. En servicekontext kan på grund av dess karaktär även ge konsekvenser som kan vara relevanta att ta i beaktning gällande definitionen av interna och externa projekt.

Interna projekt kan delas upp i tre projekttyper: Problemlösande, Bibehållande samt Forsknings- och utvecklingsorienterade projekt (Shenhar, Dvir, Lechler & Poli, 2002, s. 100). Problemlösande projekt innebär att hitta en lösning på ett problem. Dessa projekt har ofta ett väldigt specifikt fokusområde och handlar om problemlösning på kortsikt. Det är vanligt att dessa projekt innefattar komplexa tekniska lösningar, exempelvis inom tillverkningsindustrin. Bibehållande projekt handlar om att bevara och ta hand om organisationen, vilket kan innefatta projekt såsom tekniska installationer, omorganisering eller implementering av nya programvaror. Denna typ av projekt är viktig för att organisationen ska vara hållbar på längre sikt, därför är dessa projekt ofta både mer tids- och resurskrävande. Den sista kategorin av interna projekt, Forsknings- och utvecklingsorienterade projekt, syftar till att utveckla nya kreativa idéer vilket ofta är projekt med relativt låg prioritet. Dessa projekt kan beskrivas som organisationens investeringar inför framtiden.

Externa projekt beskrivs oftast som efterfrågestyrda projekt och uppstår genom ökad efterfrågan eller ökat behov från marknaden. Projekten ger därmed direkt påverkan på kunden. (Petit & Hobbs, 2010) Utöver Shenhar et al. (2002) beskrivning av interna projekt nämner Blichfeldt och Eskerod (2008, s. 360) att interna projekt uppstår inifrån organisationen och behöver inte nödvändigtvis skapa direkt värde till kunderna eller påverkas av efterfrågan på marknaden. De beskriver att interna projekt kan förklaras som prestationsförbättrande aktiviteter, där det ofta handlar om förändringsarbeten, utveckling av affärsprocesser eller ändringar i IT-system (Elonen & Artto, 2003, s. 396).

Facility AB definierar sina projekttyper utifrån dess karaktär och syfte med projektet. Inom koncernstaben drivs sju olika projekttyper; sälj-, integrations-, systemtransaktions-, verksamhetsutvecklings-, effektiviserings/kostnadsbesparings-, IT- eller tjänsteutvecklingsprojekt. Inom Facility AB används sällan terminologin externa eller interna projekt och därmed finns det ingen fastställd definition av dessa. Däremot finns det en informell överrenskommelse bland medarbetarna gällande vad som kan ses som mer externa eller mer interna projekt. Exempelvis kan sälj- och integrationsprojekt beskrivas som externa projekt och drivs för att direkt påverka kunderna. De externa

projekten syftar i dessa fall till att generera nya affärer och drivs utifrån ökad efterfrågan på marknaden. De andra projekten inom Facility AB; systemtransaktions-, verksamhetsutvecklings-, effektiviserings/kostnadsbesparings-, IT- eller tjänsteutvecklingsprojekt, är däremot projekt med mer internt fokus.

Facility ABs projekttyper kan i viss mån relateras till Shenhar et al. (2002) uppdelning av interna projekt. En möjlig uppdelning av Facility ABs projekt skulle vara att kategorisera systemtransaktionsprojekt som Shenhar et al. (2002) Bibehållande projekt. Systemtransaktionsprojekt innebär implementering av nya programvaror för att säkerställa organisationen, vilket således stämmer väl överens med Shenhar et al. (2002) beskrivning av bibehållande projekt. Systemtransaktionsprojekt har även visat på komplexitet pågrund av medarbetarnas beskrivningar att det ofta uppstår återkommande problem och tidsförseningar relaterade till dessa projekt. Facility ABs tjänsteutvecklingsprojekt syftar till att utveckla nya typer av tjänster vilket kan liknas med Shenhar et al. (2002) forsknings- och utvecklingsorienterade projekt. Tjänsteutvecklingsprojekten beskrivs även vara projekt som uppstår genom nya idéer och därmed inte relaterade till problem inom organisationen.

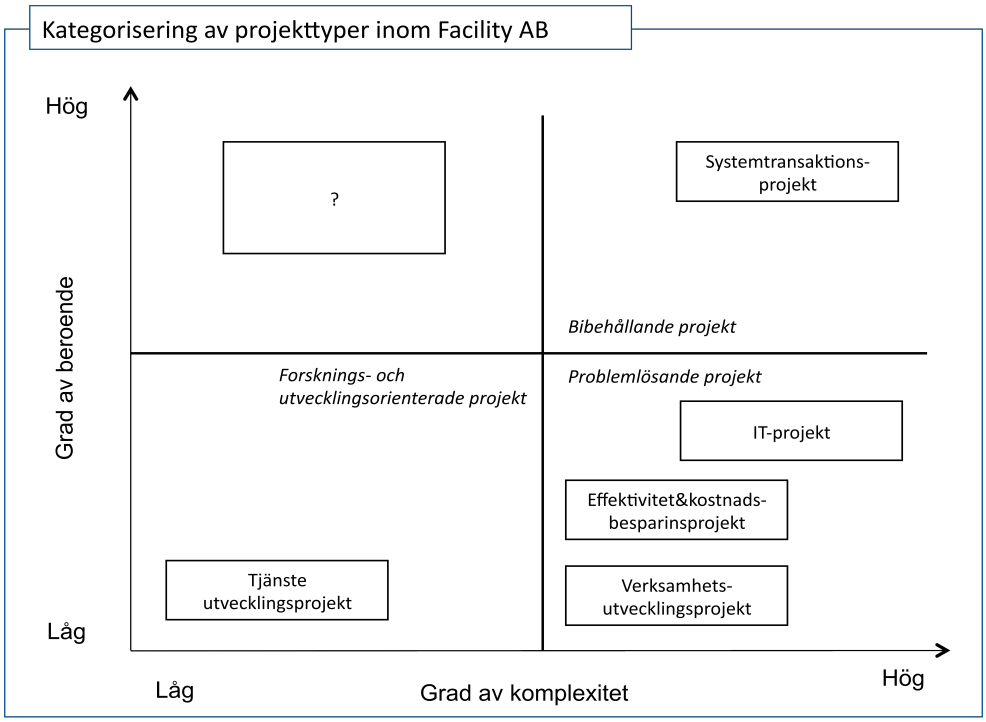
De återstående projekttyperna inom Facility AB är verksamhetsutvecklings-, effektiviserings/kostnadsbesparings- och IT-projekt. Studien visar på att dessa tre projekttyper saknar tydlig tillhörighet till någon av kategorierna. Shenhar et al. (2002) sista kategori, Problemlösande projekt, kan till viss del liknas med dessa projekttyper. Projekten syftar till att lösa ett specifikt fokusområde och handlar om problemlösning på kortsikt. Studien har även gett intentioner om att komplexiteten har varit en återkommande aspekt som varit viktig att ta i beaktning för Facility AB. Medarbetarna definierar komplexitet utifrån projektets svårighetsgrad. Om projekten ofta är relaterade till många problem och tidsförskjutningar anses det vara komplext. Komplexiteten har specifikt visat sig viktig vid IT-projekt. Projekttyperna verksamhetsutvecklings- och effektiviserings/kostnadsbesparingsprojekt innebär även ofta förändringar i verksamhetens arbetssätt, vilket bidrar till omfattande förändringar för personalen.

Ytterligare en aspekt, utöver komplexiteten, vilket inte berörs av Shenhar et al. (2002) är projektens olika beroenden. Med beroenden menar vi att olika projekt är beroende av resurser från endast en avdelning medan andra har högre grad av beroende då projekten behöver resurser från flera avdelningar. Studien visar på att det är systemtransaktionsprojekten som har högre grad av beroenden i jämförelsen med tjänsteutvecklings-, verksamhetsutvecklings-, effektiviserings/kostnadsbesparings- och IT-projekt, då dessa projekttyper inte är beroende av resurser från flera avdelningar.

Shenhar et al. (2002) kategorier av interna projekt illustreras i relation till Facility ABs projekttyper i Figur 18 – Kategorisering av projekttyper inom Facility AB. Studien har även visat att projekten kan kategoriseras utifrån projekttypernas grad av komplexitet och beroenden. Vilket, i Figur 18, visas i relation till Shenhar et al. (2002) kategorier och Facility ABs projekttyper.

I Figur 18 – Kategorisering av projekttyper inom Facility AB, illustreras även en kategori med ett frågetecken (?). Detta frågetecken karakteriseras av en projekttyp med hög grad av beroenden och samtidigt låg grad av komplexitet. Inom Facility AB stämmer denna beskrivning väl överens med ett sälj- och ett integrationsprojekt. Dessa projekttyper är beroende av flertalet resurser samtidigt som de genomförs på ett

strukturerat och enhetligt sätt. De kan därav beskrivas som rutinbaserade projekt med höggrad av beroende. Dock beskrivs denna projekttyp vara ett externt projekt inom Facility AB. För att kunna dra slutsatser gällande en fjärde kategori för sälj- och integrationsprojekt för interna projekt menar vi att området bör utforskas ytterligare. Studien visar intentioner på att denna projekttyp passar in i kategorin, däremot faller de utanför beskrivningen av ett internt projekt. Studien visar således på att Shenhar et al. (2002) tre typer av kategorier för interna projekt bör utvecklas med ytterligare en kategori, vilket är en kategori av projekt som innefattar hög grad av beroenden och låg grad av komplexitet.

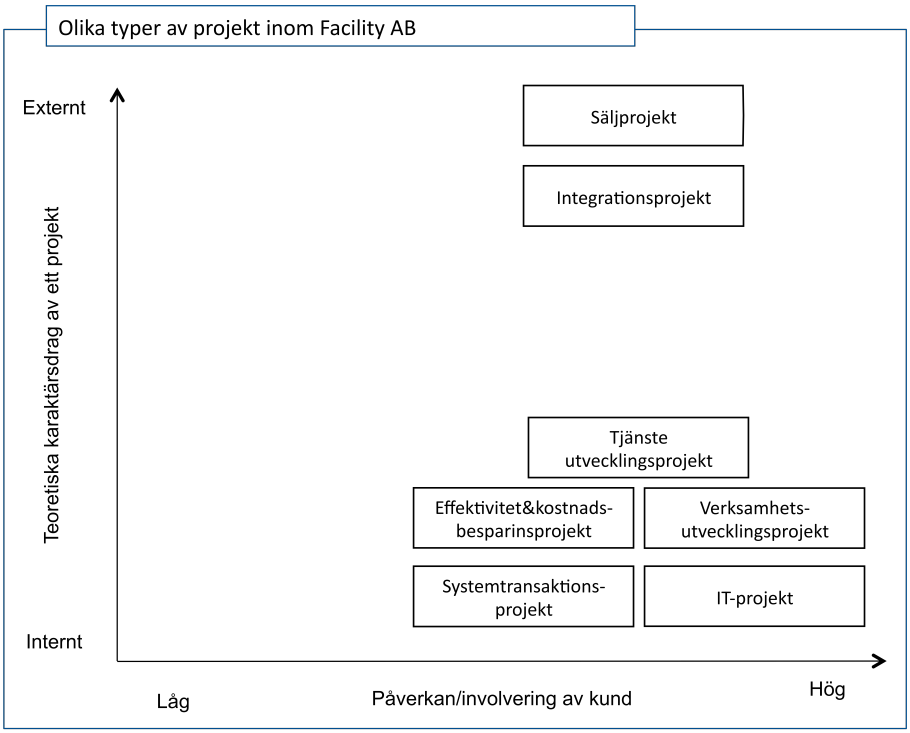


Figur 18 - Kategorisering av projekttyper inom Facility AB

Servicekontexten som Facility AB är verksamma inom leder till att serviceleveransen sker i samspel med kunderna. Denna serviceleverans måste konstant utvecklas för att tillfredställa kunderna och för att Facility AB ska vara konkurrenskraftiga på marknaden. De projekt medarbetarna beskriver som mer internt förankrade blir således, pågrund av servicekontexten, projekt som även involverar kunden. Detta beror på att de interna projekten också handlar om att skapa värde till kunderna genom serviceleveransen, vilket kommer påverka dem. I och med att Facility AB är verksamma i en servicekontext sker alla serviceleveranser i nära kontakt med kunden. Oberoende om de genomför ett internt projekt som utvecklar deras interna serviceleveranser kommer detta att påverka kunden på grund av servicekontexten.

Studien visar på att det drivs interna projekt inom Facility AB. På grund av kundens samspel i serviceleveransen tydliggörs däremot att det i en servicekontext inte är en lika tydlig linje mellan interna och externa projekt. Detta synliggör denna studie genom att sammanfoga Facility ABs olika projekttyper med olika hög grader av externa och interna projekt, se Figur 19 – Olika typer av projekt integrerad med olika grad av externt och internt. Eftersom denna studie indikerar på att gränsdragningen mellan externa och interna projekt kan beskrivas genom en gråskala, kan det sedermera vara

svårt att endast utforma en process för projektportföljshantering inriktat mot interna projekt när företaget verkar inom en servicekontext.



Figur 19 - Olika typer av projekt integrerad med olika grad av externt och internt

6.2 Aktiviteter som sker *före* utformningen av projektportfölj

Vi har analyserat Facility ABs kontext och kommer fortsätta analysera vilka aktiviteter som skall sker *före* utformningen av projektportfölj. Avsnittet är uppdelat i följande rubriker:

- Utforma en övergripande strategi, vilket handlar om att Facility AB inledningsvis ska utveckla en strategi för hela koncernen för att veta vad de vill uppnå på längre sikt.
- Identifiera behov, avsnittet kommer att berör vikten av att identifiera behoven samt hur Facility AB skall behandla de projektförfrågningar som kommer in. Vi kommer även analysera hur Facility AB kan utveckla sitt arbetssätt för att säkerställa att de väljer att gå vidare med ”de rätta projekten”.
- Kategorisering av projekttyper, handlar om att analysera hur Facility AB kategoriserar deras olika projekttyper och vad denna kategorisering kan medföra för konsekvenser.
- Projektförfrågningar, innebär att analysera Facility ABs arbetssätt gällande projektförfrågningar och undersöka hur de kan utveckla dessa till att bli mer enhetliga.

6.2.1 Utforma en övergripande strategi

Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 45-46) första steg, *Focus,* är beskrivet utifrån ett konceptuellt perspektiv och berör den strategiska planeringen. Det betyder att en vision och mission måste utformas för organisationen. Vidare hävdar samma forskare att det strategiska fokuset utgör den grundläggande plattformen gällande framtida projekturval. Archer och Ghasemzadeh (1999, s. 213) nämner också att organisationen skall utforma en övergripande strategi.

Facility AB har en övergripande strategi för hela verksamheten som nyligen har uppdaterats och omformulerats. Strategin syftar till att ge en övergripande styrning till hela verksamheten. Facility AB kommer använda strategin vid urval av projekt, precis som Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999) uttrycker det, som en grundläggande plattform vid projekturval.

Denna studie menar på att Facility AB har utformat en övergripande strategi för hela koncernen samt att den är utformad i samma syfte som Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999) beskriver att strategin skall inneha. När Facility AB har ett tydligt mål med deras existens blir det även lättare för dem att veta vilka projekt de borde genomföra. Detta eftersom de projekten som inte överensstämmer med vad Facility AB vill uppnå på längre sikt inte skall genomföras. Denna övergripande strategi ska genomsyra den fortsatta projektportföljshanteringsprocessen, vilket vi kommer analysera ytterligare i avsnitt 6.3.1 – Första urval av projektförfrågningar.

6.2.2 Identifiera behov

Spradlin och Kutloskis (1999, s. 26-27) första steg i sin modell, Framing of the problem, innebär bland annat att identifiera problemet och att välja ett projektteam. Spradlin och Kutoloskis andra steget i urvalsprocessen handlar om att anordna en workshop där företaget utformar alternativtabeller för att kategorisera projekt. Workshopen innefattar två olika steg. För det första utvecklas en tabell där förhoppningen är att alla projekten ska inneha minst två alternativ för hur företaget bör agera. Det andra steget innebär att dessa alternativa lösningar nu ska ses över för att utvärdera konsekvenserna av vartdera alternativ.

Inom Facility AB finns det flertalet problem vid identifiering av behov. Medarbetarna på avdelningarna beskriver att projektförfrågningarna sker ostrukturerat, då det både sker muntligt och skriftligt samt att en del medarbetare även blir tillfrågade i korridoren. Diskussionerna som uppstår internt inom Facility AB tar ofta två olika former. Diskussionen kan för det första handla om ett behov där projektbeställaren inte kan definiera någon lösning, utan behöver stöd av koncernstabsfunktionerna. För det andra kan diskussionen handla om att projektbeställaren har en definierad lösning för projektbehovet men vet inte vilka möjliga bakomliggande orsaker som kan finnas till behovet. Vid dessa tillfällen initieras projekten endast utifrån vad projektbeställaren har efterfrågat. Medarbetarna upplever därmed att det ofta initieras projekt som i slutändan inte är lösningen på projektbehovet. Under intervjuerna har det även framkommit att på grund av att projektförfrågningarna sker ostrukturerat kan liknande projekt drivas samtidigt, vilket sällan upptäcks förrän projekten är slutförda.

Problematiken kring otydligheten av behovsidentifieringen kan underlättas genom att bibehålla den inledande diskussionen. Detta för att kunna förstå projektbeställarens behov och stötta denne vid utformningen av projektbeskrivningen. Denna diskussion

skulle även säkerställa att de projekt som initieras verkligen löser projektbeställarens behov så inte fel typ av projekt initieras eller att liknande projekt drivs samtidigt. Vidare skulle detta underlättas genom det andra steget i Spradlin och Kutoloskis (1999) urvalsprocess.

Genom att använda sig av Spradlin och Kutoloskis (1999) alternativtabell skulle Facility AB därmed kunna utvärdera varje projektförfrågan. Eftersom projektbeställaren ofta är osäker på vad det är för lösningsförslag som krävs, bör det vara fördelaktigt om specialister inom området stödjer projektbeställaren. Specialisterna i detta fall är personalen med olika spetskompetenser inom koncernstaben. Detta stöd kan ske i form av att bibehålla den inledande diskussionen. Specialisterna bör i detta steg utvärdera om det finns några alternativ och om liknande projekt har genomförts. Det skulle möjliggöra att projektförfrågningar av liknande karaktär i vissa fall kan genomföras tillsammans. Det skulle även möjliggöra att medarbetare med specialistkompetens utvärderar relevanta lösningar för behoven, för att säkerställa att projekten som ska genomföras verkligen uppfyller behoven. Dock kan detta steg medföra negativa aspekter i form av administrativ tid från de medarbetare som besitter specialistkompetens inom Facility AB. Att implementera detta steg kommer leda till att planeringsstadiet, innan projekt initieras, kommer ta längre tid. Detta planeringsstadie säkerställer däremot att värdet av projekten som genomförs blir högre och det möjliggör även att projekten uppfyller rätt behov.

Denna studie visar på att det är av betydelse att identifiera behovet, vilket påminner om det Spradlin och Kutloski (1999) nämner som identifiering av problemet. När behovet klargörs kan detta leda till att de bakomliggande orsakerna till behoven framkommer. Detta kan sedermera påverka projektets lösningsförslag, då lösningen redan kan finnas inom Facility ABs nyligen avslutade eller påbörjade projekt. Det skulle därigenom underlätta för projektbeställaren som i flertalet av fallen inte vet vilken typ av projekt som löser behovet. Studien visar därmed att Spradlin och Kutloski (1999) första steg, identifiera behovet, är ett steg som även är praktiskt implementerbart för Facility AB. Studien visar även på att Spradlin och Kutloski (1999) andra steg, alternativa tabeller, kan vara praktiskt implementerbart dock i en något modifierad form. Det är inte lämpligt att genomföra alternativ tabeller i en workshop utan bör istället ske genom en inledande diskussion för att förstå projektbeställarens verkliga behov och efter detta undersöka om det finns andra alternativa lösningar för behovet.

6.2.3 Kategorisering av projekttyper

I Spradlin och Kutloskis (1999, s. 26-27) första steg, Framing of the problem, skall projekten även kategoriseras i tre grupper; avslag, osäkra och favorit projekt. De projekten som får avslag kan direkt rensas bort och kommer därigenom inte genomföras. Favoritprojekten kommer däremot garanterat genomföras, vilket leder till att det är de osäkra projekten som återstår att diskutera. I likhet med Spradlin och Kutloskis nämner även Archer och Ghasemzadeh (1999, s. 11) under deras steg, Pre-screening, att obligatoriska projekt bör identifieras, vilket kan liknas med steget, Framing of the problem.

Facility AB kategoriserar deras olika projekttyper, dock på ett mer informellt sätt. Den gemensamma bilden av medarbetarna visar att de obligatoriska projekten eller favoritprojekten är sälj- och integrationsprojekt. Dessa projekt kräver ingen ytterligare diskussion, eftersom de alltid kommer genomföras då det handlar om att generera

intäkter. De resterande projekt kan benämnas som osäkra projekt och kräver därmed en diskussion inom Facility AB gällande huruvida dessa ska ingå i projekturvalet.

Denna studie visar på att Facility AB borde tydliggöra deras nuvarande kategorisering. Den inledande diskussionen gällande identifieringen av behov bör leda vidare till att kategorisera projekten. I och med att Facility AB genomför en tydligare kategorisering kommer de möjliggöra en minskning av antalet projekt. Därigenom kommer de även kunna minska den administrativa tiden i det kommande steget avseende informationsinsamling av projekt. De projekten som Facility AB menar kan kategoriseras som obligatoriska projekt kommer alltid att genomföras, vilket bidrar till att dessa projekt inte behöver ingå vid projekturvalet. Det är dock viktigt att de obligatoriska projekten också resursfördelas eftersom dessa projekt kräver gemensamma resurser.

Om projekten inte uppfyller kraven för att ingå i projekturvalet eller att projekten kan integreras med pågående projekt eller om ett likande projekt nyligen har genomförts skulle dessa projekt kunna sorteras ut som avslag, i likhet med Spradlin och Kutloskis (1999) beskrivning. För att kunna besluta om projekt ska avslås krävs att Facility AB har en tydlig definiering för vilka projekt som ska ingå vid projekturvalet, vilket har diskuterats i avsnitt 6.1.1 – Projektdefinition. De resterande projekten, som varken definieras som obligatoriska projekt eller projekt som fått avslag, skall kategoriseras som osäkra projekt och kommer vara de projekten som skall ingå vid Facility ABs projekturval.

Spradlin och Kutloskis (1999) och Archer och Ghasemzadehs (1999, s. 11) beskrivning av kategorisering av projekt är även applicerbar inom Facility AB. Facility AB bör inledningsvis kategorisera sina projekt utifrån obligatoriska projekt och avslå projekt som inte uppfyller kraven för ett projekturval. Facility AB ska således gå vidare med de resterande projekt, de osäkra projekten, till projekturvalet.

6.2.4 Projektförfrågningar

Archer och Ghasemzadehs (1999, s. 208) aktiviteter som skall ske *före* urvalet av projektportfölj innefattar även att utforma projektförfrågningar för att kunna utläsa vad projekten innefattar och vilka projektgruppssammansättningar som krävs.

Facility AB har ingen tydlig struktur att följa gällande hur projektförfrågningarna ska utformas. Förfrågningarna sker både muntligt, skriftligt och ibland blir personer tillfrågade i korridoren. Den begränsade strukturen upplever merparten av medarbetarna som ett problem, då de precis som Archer och Ghasemzadeh (1999) nämner, inte kan utläsa vad projekten innefattar. Detta blir till följd av att projektbehovet inte klargörs i det tidigare steget. Det har således varit svårt att fylla i en projektförfrågan eftersom projektbeställaren i vissa fall inte kunnat definiera någon lösning till det identifierade behovet. Projektförfrågningar inom Facility AB innehåller en kort syftebeskrivning av projektet, vad projektbeställaren vill uppnå och ibland innehåller projektförfrågningarna även ett business case. Medarbetarna uttrycker att det bör vara större krav på att samla in mer information vid projektförfrågningarna.

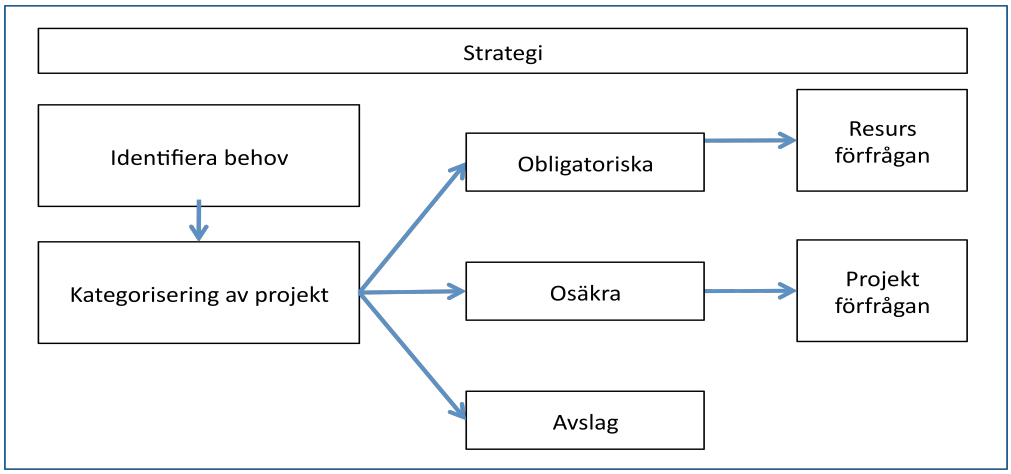
I likhet med det Archer och Ghasemzadeh (1999, s. 208) beskriver i sitt inledande steg behöver Facility AB utforma projektförfrågningar för att kunna utläsa vad projekten innefattar. Facility AB behöver tillförlitlig information ifrån projektbeställaren, för att

sedan kunna genomföra projekturvalet i kommande steg i projektportföljshanteringsprocessen. Baserat på den problematik medarbetarna har uttryckt gällande projektbeställarens svårigheter med att utforma projektförfrågningarna, kan information i projektförfrågan vara missvisande. För att öka tillförlitligheten av information i projektförfrågningarna kan Facility AB implementerar det tidigare steget där projektbehovet identifieras genom en diskussion mellan koncernstaben och projektbeställaren. Projektbeställaren bör i detta steg vara mer medveten om vilket projekt denne vill beställa och bör således kunna fylla i en mer utförlig och tillförlitlig projektförfrågan.

Vidare bör Facility AB även genomföra alla sina projektförfrågningar skriftligt, för att minska problematiken med att projektförfrågningarna sker ostrukturerade. I dagsläget strävar projektbeställaren efter att samla in information om projektens mål, syfte och business case, vilket är ett minimum av information. I vår fortsatta analys kommer vi diskutera vilken information som är lämplig att samla in ett projekturval.

6.2.5 Sammanfattning av aktiviteter som sker före utformningen av en projektportfölj

Sammanfattningsvis ska de aktiviteter som sker före utformningen av en projektportfölj innehålla stegen övergripande strategi, identifiera behov, kategorisering av projekt och projektförfrågan. Inledningsvis krävs alltså en övergripande strategi som projekten skall överrensstämma med. Vidare krävs det tydlighet vid identifieringen av behov för att sedermera kunna utforma lösningar för behoven som leder till att Facility AB väljer att gå vidare med ”de rätta projekten”. För att kunna veta vilka ”de rätta projekten” är innebär nästa steg att kategorisera projekten utifrån kategorierna obligatoriska, osäkra och avslag. Studien tyder även på att det krävs enhetliga projektförfrågningar, för att skapa tydligare struktur inom Facility AB. Figur 20 – Sammanfattande process av aktiviteter som sker före utformningen av projektportfölj, illustrerar hur denna process bör utformas.



Figur 20 - Sammanfattande process av aktiviteter som sker före utformningen av projektportfölj

6.3 Aktiviteter som sker under utformningen av projektportfölj

I detta avsnitt kommer vi fortsätta med vilka aktiviteter som sker under utformningen av projektportfölj och således analysera urvalsprocessen. Vi har delat upp urvalsprocessen i följande avsnitt:

- Första urval av projektförfrågningar, där vi redogör för hur Facility AB kan införa ett nytt steg som handlar om att begränsa antalet projekt vid ett tidigare skede. Detta sker genom att jämföra projekten med den övergripande strategin. De projekten som inte överrensstämmer med strategin kommer sedermera att avstyras i det första urvalet.
- Kartläggning av information för projekt, innefattar vilken information Facility AB skall samla för att kunna genomföra sitt projekturval. Informationen handlar om projektens värde, resursfördelning samt finansiella urvalsmetoder.
- Urval av projekt, innebär att utifrån all insamlad information genomföra projekturvalen till projektportföljen. Projekturvalet kommer att berör den balanserade mixen av projekt inom projektportföljen.

6.3.1 Första urval av projektförfrågningar

I tidigare avsnitt har vi analyserat Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 46) första steg vad gäller utformningen av en övergripande strategi. Archer och Ghasemzadehs (1999, s. 11) första steg, Pre-screening, betonar vikten av att alla projekt som ska analyseras även ska överensstämma med företagets övergripande strategi. Vidare har även Archer och Ghasemzadeh (1999, s. 11) ett annat steg i sin process, Screening, vilket innefattar ett första urval. Screening handlar om en första eliminering av projekt som inte uppnår förutbestämda kriterier.

Det finns två generella metoder som ofta används för att säkerställa den strategiska länken mellan organisationen och projekten i projektportföljen, där den första är genom att bygga in den strategiska inriktningen i de prioriteringsverktyg som används, genom exempelvis kriterier som berör strategin. Den andra metoden är genom användandet av strategiska top-down modeller. (Cooper et al., 1997b, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 24)

Den strategiska sammanlänkningen, utifrån top-down modeller, kan göras utifrån Strategic bucket och StratPlan/Strategic check. Strategic Bucket handlar om att utifrån organisationens vision och strategi fördela de monetära resurserna över olika avdelningar inom organisation, för att sedan kunna sortera projekten i så kallade buckets (Cooper et al., 2001, s. 368). StratPlan/Strategic Check, genomgår i stort sätt liknande steg men i omvänd ordning. Den kontrollerar först efteråt om projekten har varit i linje med strategin eller inte (Cooper et al., 1997b, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 25-27).

Den sammantagna bilden av medarbetarna tyder på att Facility AB följer ett mer informellt tillvägagångssätt för att sammanlänka projekten med strategin. Många av de seniora projektledarna besitter lång erfarenhet av att arbeta med strategier, vilket leder till att Facility AB upplever att de inte är i behov av avancerade modeller. Däremot har Facility AB utformat egna riktlinjer som skall finnas till stöd vid användandet av

strategin. Dessa riktlinjer gör att det finns ett informellt tillvägagångssätt gällande vad projekten ska sammanlänkas med inom strategin.

Facility AB använder med andra ord varken en uttalad StratPlan/Strategic check eller Strategic Bucket, däremot kan deras arbetssätt liknas med Strategic check. Detta med anledning av att de använder strategin och deras riktlinjer som beslutsunderlag och analyserar hur väl projekten överrensstämmer med denna.

Facility ABs nyligen uppdaterade strategi kommer att kunna utgöra utvärderingsunderlaget vid ett första urval av projektförfrågningar. Denna strategiska utvärdering menar denna studie är viktig, då både Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 46) och Archer och Ghasemzadehs (1999, s. 11) beskriver att strategisk utvärdering bör genomföras vid ett första urval för att säkerställa att projekten överensstämmer med företagets strategi. Detta visar därmed på att Facility ABs arbetsätt stämmer överens med den teori som utgår ifrån en produktbaserad kontext gällande, vilket indikerar på att detta även bör vara lämpligt för Facility AB.

Utifrån tidigare steg har koncernstaben fått in skriftliga projektförfrågningar från projektbeställaren. I detta steg ska alltså ett första urval genomföras baserat på projektförfrågningarna. Eftersom Facility AB har indikerat att deras nuvarande arbetssätt gällande länkning mellan strategin och projekten är ett fungerande arbetssätt bör de fortsätta med denna sammanlänkning. De ska därmed i detta steg jämföra projektförfrågningarna med strategin för att göra ett första urval och sortera bort de projekten som inte överensstämmer med strategin. Vidare har Facility AB vid ett flertal tillfällen indikerat på att den administrativa tiden för processen gällande projektportföljshanteringen måste minimeras. Baserat på detta bör det vara lämpligt att ett första urval endast sker baserat på strategisk sammanlänkning för att minska antalet projektförfrågningar samt den administrativa tiden inför kommande steg där informationen om projekten ska kartläggas.

6.3.2 Kartläggning av information för projekt

Enligt Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 46) handlar projektportföljshantering om att göra ett urval av ”de rätta projekten” med hänsyn tagit till de tillgängliga resurserna. Detta urval av ”de rätta projekten” beskriver hon i sitt steg, Utility. Det handlar om att identifiera värdet av projekten. De parametrar hon menar att företag bör ta hänsyn till vid ett urval är vilka kostnader som varje projekt bidrar till, fördelarna med varje projekt samt riskerna som är relaterade till projekten.

I jämförelse med Bridges (1999) urval av projektportfölj innebär Spradlin och Kutoloskis (1999, s. 28-29) urvalsaktiviteter att endast fokusera på de projekten som under tidigare steg kategoriserades som osäkra projekt, samt att de bryter ned sina steg till konkreta arbetssätt. De steg som Spradlin och Kutoloskis beskriver för att kunna genomföra ett urval är att beslutet bör grunda sig i frågeställningarna ”kan vi” och ”borde vi”. De menar då att företaget ska utvärdera ”kan vi”, vilket innebär att parametrar såsom kostnader och möjligheten att hålla budget utvärderas. ”borde vi” innebär att parametrar såsom huruvida ledningen upplever att projektportföljen är värd att implementera, värdet av varje projekt. Även Archer & Ghasemzadeh (1999, s. 212) beskriver i sitt andra steg, Individual project analysis, att respektive projekt bör utvärderas individuellt via ett antal parametrar. De parametrarna som är vanligast

förekommande är risken för projektet, återbetalning på investeringen, resursåtgång som krävs för varje projekt samt att projekten bör utvärderas baserat på marknadsanalyser.

Facility ABs projekturval sker relativt ostrukturerat och medarbetarna beskriver flertalet problem gällande deras nuvarande arbetssätt vid projekturval, bland annat att det är begränsat med information som samlas in om projekten samt att denna information sällan är tillförlitlig. Studien visar på att det skulle vara värdehöjande för Facility AB att grunda sina projekturval på fördefinierade parametrar. De parametrar teorin berör är, kostnader, fördelar, risker, värdet av varje projekt, återbetalningen av varje projekt, resursåtgång samt marknadsanalyser. Studien visar på att de parametrar som i detta steg är lämpliga för Facility AB är parametrarna; projektens värde, resursfördelning samt finansiella urvalsmetoder. Det krävs sålunda kartläggning av information om dessa tre parametrar. Vi kommer därför fortsättningsvis analysera:

- Projektens värde
- Resursfördelning
- Finansiella urvalsmetoder

Projektens värde

Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 46) argumenterar för att parametern, värdet av projekten, är en viktig aspekt vid ett projekturval. Hon definierar ett projekts värde utifrån dess kostnader, fördelarna samt risker. Cooper et al. (1997a, refererad i Dye & Pennypacke, 1999; 2001) menar att forskning inom urvalsmetoder för produktbaserade kontexter inte belyser projektets värde i sig. Däremot är det vanligt förekommande att organisationer inom produktbaserade kontexter värderar projektets värde utifrån ekonomiska faktorer.

Den sammantagna bilden medarbetarna visar på är att det finns två övergripande problemområden gällande identifieringen av projektens värde för interna projekt inom Facility AB. Det ena är huruvida de interna projekten genererar värde för hela koncernen eller om projekten endast genererar värde för Linjeverksamheten. Detta tar medarbetarna sällan i beaktning, men påvisar att det finns ett behov av att identifiera i vilken utsträckning projektet genererar värde.

Det andra problemområdet är svårigheterna att definiera vad det faktiska värdet ett internt projekt kommer genererar. Vissa interna förbättringsprojekt kan innefatta förändringar av arbetsprocesser för medarbetarna, vilket genererar värde för medarbetarna i form av bättre arbetssituation. Däremot är ett sådant värde svårt att jämföra med ett internt projekt som genererar kostnadsbesparingar.

I en produktbaserad kontext drivs externa produkt- och innovationsprojekt för att utveckla nya produkter. Värdet av ett projekt värderas därför baserat på dess ekonomiska vinster. Interna projekt handlar däremot ofta om prestationsförbättrande aktiviteter som förändringsarbeten, utveckling av affärsprocesser eller ändringar i IT-system (Elonen & Artto, 2003, s. 396). De interna projekten implementeras inom företaget och kan exempelvis generera värde genom att lösa ett problem internt, förenkla något eller förbättra för personalen. Värdet av ett internt projekt blir således inte lika självklart som vid ett externt projekt. Denna problematik har även identifierats inom Facility AB. I jämförelse med Bridges (1999) definition av projektets värde visar denna studie på att begreppet innefattar andra parametrar. Facility AB beskriver att

projektens värde definieras utifrån dess möjlighet att generera värde för hela koncernen. Studien visar sålunda på att definitionen av projektens värde skiljer sig åt för interna projekt inom en servicekontext.

Den sammantagna bilden av medarbetarna visar på vikten av att förstå projektens värde vid projekturval för interna projekt. Medarbetarna uttrycker dock vissa svårigheter med att kartlägga informationen gällande ett projekts värde. Följaktligen indikerar medarbetarna på att projektens värde kan definieras genom att jämföra projektförfrågningar gentemot Facility ABs nuvarande processer och system. Medarbetarna menar att det kan vara värdehöjande för organisationen att utvärdera projekten mot nuvarande processer och system för att kunna välja de projekt som överrensstämmer med dessa. Medarbetarna menar att det är fördelaktigt för Facility AB att genomföra projekt som överensstämmer med deras koncerngemensamma arbetssätt, således deras processer och system. Facility AB kommer därmed arbeta mot en ökad enhetlighet istället för att nya projekt bidrar med nya processer och system, vilket leder till en spretigare organisation.

Sammanfattningsvis beskriver medarbetarna två definitioner för att avgöra ett projekts värde. För det första kan projektens värde definieras utifrån dess koncerngemensamma värde eller genom att jämföra projekten med Facility ABs nuvarande processer och system. Studien visar därmed på att det är lämpligt att utvärdera projektens värde vid ett projekturval för interna projekt i en servicekontext. Studiens tolkning av medarbetarnas uppfattning tyder på att en lämplig definition av ett projekts värde kan baseras utifrån dess koncerngemensamma värde samt dess värdeskapande för Facility ABs nuvarande processer och system.

Resursfördelning

Kendall och Rollins (2003) beskriver resource pools som ett möjligt verktyg att använda vid resurshantering. Verktyget innebär att kartlägga den kunskap som finns inom projektportföljen samt kartlägga vilka som besitter denna kunskap. Ett annat verktyg för resurshantering är konceptet ”rough-cut-project-and-portfolio-planning” (Platje et al. 1994, refererad i Hendriks et al., 1999) vilket handlar om att kvartalsvis genomföra resursinventeringar för att kartlägga resursanspråk och resurserbjudanden. Detta koncept genererar både snabb överblick samt bidrar till omvänd arbetsgång, då resurserna kartläggs först.

Den sammantagna bilden ifrån medarbetarna är att resursfördelningen är ett ständigt återkommande problem inom Facility AB. Med tanke på att Facility AB har begränsat antal medarbetare med specialistkunskap uppstår det ofta flaskhalsar på grund av att samma resurser efterfrågas till olika projekt samtidigt. Denna problematik blir ofta löst genom kortsiktig resursplanering, vilket även Hendriks et al. (1999) nämner är vanligt förekommande i produktbaserade kontexter. Enligt studiens iakttagelser gällande planeringen av resurserna verkar det således inte spela någon roll om företaget verkar inom en servicekontext eller produktbaserad kontext, eftersom det förekommer kortsiktig resursplaneringen inom båda kontexterna. Facility AB nämner även att deras användning av begreppet resurser har större betydelse än att endast innefatta personalen, då resurser även kan beskrivas i termer av IT-miljöer samt testmiljöer. Sammantaget ges bilden av att medarbetarna efterfrågar en bredare definition av begreppet resurser, som måste kommuniceras genom hela organisationen för att skapa förståelse för att det även

kan uppstå flaskhalsar som inte involverar människor. Denna aspekt är därmed viktig att ta i beaktning vid utformningen av projektportföljshanteringsprocess för Facility AB.

Medarbetarna framhäver att när ett behov identifieras diskuteras även vilka tillgängliga resurser det finns. Denna diskussion indikerar på att Facility AB genomför en informell variant av det Kendall och Rollins (2003) benämner som resource pool. Dock sker det ingen övergripande planering mellan de olika avdelningarna, vilket bidrar till att problematiken kvarstår fastän resursernas tillgänglighet diskuteras.

Studien framhäver betydelsen av att skapa övergripande och gemensam resursplanering mellan avdelningarna för att möjliggöra effektivare resursfördelning. Detta kan Facility AB uppnå genom både mer formell användning av resource pool samt ”rough-cut-project-and-portfolio-planning” konceptet, eftersom resurserna måste planeras i större utsträckning. När resurserna kartläggs gemensamt kommer det framgå tydligare vilka resurser respektive projekt är i behov av, vilket leder till att hanteringen blir mer effektiv.

Studiens teoretiska referensram tyder på att denna kartläggning av resurser ska ske inledningsvis för att sedan ligga till grund för ett projekturval i ett senare skede. I praktiken genomförs dock ett urval av projekt oftast endast utifrån tillgängliga resurser. De projekt Facility AB väljer att genomföra väljs således ut beroende på tillgängliga resurser. Detta leder följaktligen till att projekten inte utvärderas utifrån dess syfte eller värde utan endast baserat på om företaget i stunden har möjlighet att genomföra projektet med tillgängliga resurser. Eftersom Facility AB indikerar på att detta inte är ett fungerande arbetssätt tyder studien på att den teoretiska beskrivningen av resursfördelning är ett lämpligt tillvägagångssätt även för interna projekt i en servicekontext. Studien visar därmed på att resurserna inledningsvis bör kartläggas utifrån resource pool samt ”rough-cutproject-and-portfolio-planning” konceptet. För att i ett senare skede ligga till grund för projekturvalet.

Finansiella urvalsmetoder

Cooper et al. (1997a, refererad i Dye & Pennypacke, 1999; 2001) nämner ett flertal finansiella urvalsmetoder vid ett projekturval. ECV, som är den mest använda finansiella metoden, använder nyckeltal såsom NPV och ROI. För att Facility AB skall kunna analysera finansiella aspekter behöver de ett business case, däremot använder de inte ECV metoden utan analyserar uppskattade uträkningar gällande besparingar eller vinster projekten kommer generera. Detta beror på att det är svårt att kunna räkna på nyckeltal på grund av projektens komplexitet.

Baserat på tidigare diskussion om problematiken med att beräkna interna projekts värde, kan värdet av projektet bli tydligare om Facility AB får in ett business case. Ett business case kan se något olika ut men innehåller uträkningar gällande projektets ekonomiska effekter. Business casen baseras på uppskattade uträkningar, vilket sålunda bidrar till att Facility AB kan se vilka projekt som genererar högst ekonomisktvärde. Detta resonemang tyder på att finansiella urvalsmetoder kan vara aktuellt för Facility AB att använda sig av vid projekturval. Å andra sidan visar studien på att business casen inte kartläggs för alla projekt och medarbetare poängterar även att uträkningarna är mycket osäkra.

Ytterligare en ekonomisk aspekt som har framkommit under studien är vikten av förvaltningskostnader, speciellt gällande projekt med IT-komponent. För dessa projekt innebär det inte bara en investeringskostnad i samband med projektens genomförande, utan utvecklingen av ett system driver även pågående kostnader efter ett projektavslut. Detta är en aspekt Facility AB betonade att de sällan räknar med idag. Det klargjordes även under studien att projektbeställaren sällan har kunskapen att genomföra uträkningar gällande förvaltningskostnader, därför tillfaller det ansvaret avdelningarna som tar emot projektförfrågningarna. I och med en beräkning av förvaltningskostnaden skulle detta bidra till att projektbeställaren får bättre förståelse för vad projektet faktiskt innebär.

Kendall och Rollins (2003, s. 215) beskriver också viken av att använda sig av finansiell information för att beskriva de kommande vinsterna för respektive projekt. De lyfter fram NPV som ett relevant verktyg för företag. De poängterar dock att finansiella metoder ofta tillämpas bristande inom många företag. Företagen argumenterar således emot användningen av NPV eftersom företagen menar att projekten ofta är för immateriella för att kvantifiera. Kendall och Rollins (2003, s. 215) betonar dock att detta bör ses som en varning eftersom de även har sett tendenser att dessa projekt ofta är de som i slutändan inte bidrar till organisationen.

Med anledning av att Facility AB verkar inom en servicekontext med interna projekt karakteriseras prestationsförbättrande aktiviteter som förändringsarbeten, utveckling av affärsprocesser eller ändringar i IT-system (Elonen & Artto, 2003, s. 396). Detta bidrar därför till att projekten ofta är svåra att värdera. Därför kan detta vara ett argument som mottsäger sig behovet av finansiella uträkningar, då besluten inte nödvändigtvis behöver grunda sig i nyckeltalsberäkningar. Detta resonemang överrensstämmer med det Kendall och Rollins (2003) lyfter i sin studie gällande att projekt ofta är för immateriella för att kunna uttryckas i kvantitativa termer. Däremot kan det finnas en poäng gällande huruvida de projekt inom Facility AB som saknar ett business case bidrar till organisationen, vilket denna studie också tyder på är svårt att uppskatta.

En annan metod för finansiella urval är Dynamic Rank Ordered List, vilket handlar om att förstå värdet genom variabler såsom; lönsamhetsmått, återbetalningsmått, strategi och tidsåtgång. Variablerna kan varieras beroende på företagets behov. (Cooper et al. refererad i Dye & Pennypacke, 1997a, s. 105) Denna metod kan vara mer lämplig för Facility AB, då den inte innefattar lika avancerade nyckeltalsberäkningar. Dessutom kan variablerna varieras beroende på Facility ABs behov, vilket tyder på att denna finansiella urvalsmetod kan vara användbar.

Studien visar sålunda på att det finns fördelar med att använda finansiella urvalsmetoder vid ett projekturval. Det finns även aspekter som visar på svårigheten med att kunna beräkna det ekonomiska värdet för interna projekt. I dagsläget efterfrågar Facility AB information gällande projektens ekonomiska värde i form av ett business case. Med anledning av detta anser vi att det finns ett behov att samla in och säkerställa det ekonomiska värdet, vilket bör efterfrågas vid kartläggningen av information av projekten.

6.3.3 Urval av projekt

När organisationen har bearbetat projektförfrågningarna samt kartlagt informationen om projekten hävdar Spradlin och Kutoloski (1999, s. 29) att organisationen skall Evaluate

individual opportunities. Detta innebär att utifrån de tidigare sammanställningarna av alternativa lösningar anordna möten med de personer som har specialistkunskap inom det berörda området, för att kunna bestämma vilka projekt organisationen bör gå vidare med. I Archer och Ghasemzadehs (1999, s. 212) urvalsprocess benämns det näst sista steget Optimal Portfolio Selection, vilket innebär att projektportföljen ska väljas. Projekten analyseras utifrån det ömsesidiga beroendet, konkurrens av resurser och timing mellan de olika projekten.

Facility ABs projekt kan kategoriseras i sju olika projekttyper, där sälj- och integrationsprojekten har högst prioritet och får alla resurser de efterfrågar. Resterande projekt: systemtransaktionsprojekt, verksamhetsutvecklingsprojekt, effektiviserings/kostnadsbesparingsprojekt, IT-projekt samt tjänsteutvecklingsprojekt måste däremot prioriteras. Den sammantagna bilden av medarbetarna tyder på att urvalet grundar sig på vem som ”skriker högst”. Urvalet sker relativt ostrukturerat och medarbetarna poängterar att större delen av projektförfrågningar även genomförs. Detta beror på att det finns en utpräglad ”hjältekultur” inom Facility AB, vilket leder till att projekten som efterfrågas ska genomföras, då detta ses som en hjälteinsats. Medarbetarna som idag gör urvalen beskriver även att de har svårt att tacka nej till projekt eftersom de inte har något underlag att basera sitt urval på. Om projekten mot förmodan skulle få avslag beskriver medarbetarna att det finns andra vägar att gå inom organisationen för att få projekten genomförda. Projektbeställaren kan exempelvis lyfta projektförfrågan till högre positioner inom Facility AB.

I avsnitt 6.3.2 – Kartläggning av information, visar studien på lämpliga parametrar som ska ligga till grund vid ett projekturval, vilket är projektens värde, resursfördelningen samt projektens finansiella aspekter. Dock sker inte projekturvalet utefter dessa parametrar i dagsläget, utan det genomförs relativt ostrukturerat. Det har därför varit svårt att jämföra den teoretiska processen gentemot Facility ABs nuvarande process. Däremot visar studien på att vid projekturval ska projekten utvärderas utifrån tidigare parametrar; projektens värde, resurser och finansiella aspekter. Det ska även ske jämförelser mellan projektens beroenden och timingen. Ytterligare en aspekt som enligt teorin anses viktig att ta i beaktning vid ett projekturval är balansen. Detta kommer beskrivas ytterligare i avsnitt, 6.3.3.1 – Balanserad mix av projekt i projektportföljen.

Balanserad mix av projekt i projektportföljen

Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 46) har ett steg i hennes process som benämns Balance. Detta steg innefattar hela projektportföljen, projekten utvärderas för att skapa den perfekta mixen av projekt. Archer & Ghasemzadeh (1999, s. 211-212) betonar även vikten av balans i deras sista steg i processen, Portfolio Adjustment, vilket består av att uppnå en övergripande bild av de valda projekten i projektportföljen. De valda projekten ska uppnå en balans samt överensstämma med företagets strategi. De ger förslag på områden som kan vara av betydelse vid skapandet av balans inom projektportföljen. Således, om projekten innefattar hög eller låg risk, storleken och tidsåtgången för projekten samt om projekten genererar värde på kort- eller långsikt.

Den populäraste balansmodellen är Risk-Reward Bubble Diagram som mäter möjlig återbetalning och lönsamhet för företaget i relation till risken för projektet (Cooper et al., 1997a, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 109-110). Scoring Modellen är en annan balanseringsmodell av Cooper et al. (1997a, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 112-113). Modellen avser att utvärdera balansen och är uppbyggd utifrån två axlar;

projektets attraktion, vilket innebär projektets möjliga värde och enkelheten i implementeringen, vilket syftar till en avvägning hos organisationen och dess möjlighet att leverera efter projektets slut.

Facility AB tar i dagsläget inte balansen i beaktning vid deras projekturval, vilket kan bero på att deras projekturval sker relativt ostrukturerat. Det finns dessutom motsättningar bland medarbetarna om balansens betydelse vid projekturval. Några av medarbetarna menar att det är viktigt att ta projektens risknivå, projektens tidsomfattning samt huruvida projekten är enkla att implementera i beaktning. Medan andra medarbetare motsätter sig deras resonemang och hävdar att balansens innebörd inte har speciellt stor betydelse, då det snarare är prioriteringen av projekt som är av betydelse.

Inom Facility AB framgår det att de genomför väldigt många projekt och resultaten av projekten implementeras löpande inom organisationen. Detta kräver mycket av Facility ABs personal som pågående behöver klara den höga förändringsbenägenheten inom företaget. Den sammantagna bilden av medarbetarna tyder dock på att personalen uttrycker viss motvilja gällande alla nya projekt som ska implementeras. Detta kan härledas till Cooper et al. (1997a, refererad i Dye & Pennypacke, 1999) resonemang gällande att det krävs avvägningar inom organisationen för att avgöra huruvida projekten är enkla att implementera. Denna studie visar således på att medarbetarna upplever att det implementeras för många nya projekt. Detta beror på att vissa av dessa projekt är svåra och omfattande att implementera då projekten medför stora förändringar i personalens arbetssätt.

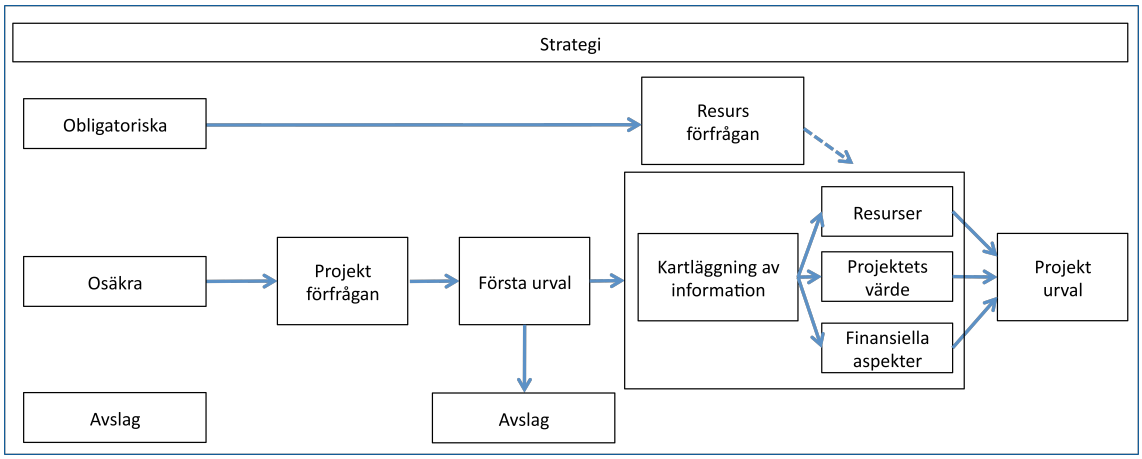
Studien visar även på att några av medarbetarna anser att en balanserad mix av projekt också innefattar risken projekten medför eller projektens tidsomfattning. Denna beskrivning är i likhet med Archer & Ghasemzadehs (1999). Att medarbetarnas syn överrensstämmer med Archer & Ghasemzadehs (1999) beskrivning visar på att den forskning som utgår ifrån en produktbaserad kontext och innefattar balansaspekter även kan vara av betydelse för en servicekontext. Flertalet av medarbetarna nämner dock att det inte finns något egenvärde av att skapa harmoni inom projektportföljen, utan balansen skall vara befogad och tillföra värde till organisationen. Denna studie menar att den balanserade mixen av projekt skall vara underbyggd och medföra värde till Facility AB. Exempelvis kan det medföra onödigt höga risker för Facility AB att endast bygga projektportföljen utifrån högrisk projekt innehållande en IT-komponent, då dessa projekt är väldigt komplexa.

Genom att Facility AB har balansen i åtanke vid projekturval kommer de inte behöva utsätta sig för mer risk än vad de är beredda att ta. Medarbetarna har tidigare uttryck att modeller inte får kräva alltför mycket administrativ tid. Det tyder på att det räcker med att öka kännedomen samt skapa en tydligare samsyn bland medarbetarna om vikten av en balanserad mix av projekt i projektportföljen. Sålunda inte införa en omfattande modell. Studien visar även på att urvalet gällande balansen kan innefatta såväl projektens risknivå, tidsomfattning samt huruvida projekten är enkla att implementera.

6.3.4 Sammanfattning av aktiviteter som sker *under* utformningen av en projektportfölj

Sammanfattningsvis tyder denna studie på att ett första urval av projekt kan underlätta för Facility AB, eftersom detta steg kommer begränsa antalet projekt i ett tidigare skede

samt bidrar till att projektförfrågningarna inledningsvis länkas till Facility ABs strategi. Det leder i sin tur till att när informationen för respektive projekt ska kartläggas har vissa projekt redan sorterats bort och den administrativa tiden fokuseras på rätt projekt. Kartläggning av information är även ett led i att skapa tydlighet vid projekturvalet. Informationen baserar sig på projektens värde, resursfördelning och finansiella aspekter. Denna information kommer sedermera vara utgångspunkten vid det slutgiltiga projekturvalet, där projektens beroende, timingen och balans ska analyseras. Balansen innefattar såväl projektens risknivå, tidsomfattning samt huruvida projekten är enkla att implementera, vilket Facility AB bör ta i beaktning. Dessa aktiviteter sammanfattas i Figur 21 – Sammanfattande process av aktiviteter som sker under utformningen av projektportfölj.



Figur 21 - Sammanfattande process av aktiviteter som sker under utformningen av projektportfölj

6.4 Aktiviteter som sker *efter* utformningen av projektportfölj

I detta avsnitt kommer vi fortsätta med att analysera hur hanteringen av den valda projektportföljen kan genomförs för Facility AB, vilket är uppdelat i följande rubriker:

- Projektmodell, vilket handlar om att analysera medarbetarnas uttryckta behov av en gemensam projektmodell att arbeta efter. Detta för att förhoppningsvis kunna lösa delar av den problematik identifierad gällande trånga resurser internt samt skapa samsyn inom Facility AB om projektens olika faser.
- Informationsflöde, analys av det faktum att medarbetarna exempelvis inte känner till deras projektmodell och hur Facility AB kan skapa ett arbetssätt som ökar flödet av information mellan olika avdelningar.
- Väntelista, vi kommer analysera vad som händer med projekten Facility AB inte väljer samt hur de skulle kunna utveckla detta arbete för att undvika att projekten befinner sig alltför länge på väntelistan.
- Uppföljnings av pågående samt avslutade projekt, vilket berör hur Facility AB arbetar med uppföljning och hur de kan utveckla sitt arbetssätt.

6.4.1 Projektmodell

Flertalet forskare beskriver att ett av målen med projektportföljshantering är att uppnå ett så högt värde som möjligt med de projekt företag initierar (Callahan & Brooks, 2004; Cooper et al., 2001; Kendall & Rollins, 2003; Dye & Pennypacker, 1999, s. xii). Detta förtydligar Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 46) när hon

förklarar det sista steget i hennes modell, Manage, vilket handlar om att lyckas hantera den valda projektportföljen. Hon menar att det inte räcker med att endast välja ”de rätta projekten” och skapa den perfekta balansen av projekt. Det handlar även om förmågan att kunna hantera projekten och därmed inte bara göra ”the right things”, utan även göra ”the right things right (and quick)”, vilket även benämns projekthantering.

När Facility AB ska hantera de valda projekten utgår vissa projekt ifrån deras projektmodell FM. Den innehåller tre steg, planera, genomföra och avsluta. Inom alla faser finns tips, mallar och checklistor för att ge stöd och möjliggöra att projekt drivs enhetligt inom organisationen. Projektmodellen finns tillgänglig för alla anställda via intranätet, men huruvida medarbetarna använder sig av projektmodellen samt är medvetna om den varierar. Att projektmodellen FM används i varierad utsträckning medför viss problematik, eftersom projekten med IT-komponent behöver genomgå testperioder. Dessa testperioder sker i Facility ABs testmiljö, vilket blir en trångsektor eftersom medarbetarna inte följer någon gemensam projektmodell. En gemensam projektmodell skulle kartlägga projektens olika faser, vilket skulle undvika att projekten är i behov av testmiljön samtidigt. Således skulle det inte uppkomma någon trångsektor gällande testmiljön.

Den problematik medarbetarna inom Facility AB lyfter kan härledas till Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999) resonemang om betydelsen av hanteringen av projekt. Avsaknaden av en gemensam projektmodell kan medföra att fastän Facility AB väljer ”de rätta projekten” kommer projekten inte utföras på ”det rätta sättet”. Att projekten inte utförs på rätt sättet kan leda till att Facility AB inte får det resultat de förväntar sig ifrån respektive projekt.

Införandet av en gemensam projektmodell skulle underlätta arbetsprocessen genom att det även blir tydligare vad som förväntas av medarbetarna som är involverade i projekten, då det finns ömsesidigt underlag att utgå ifrån. Även om vissa medarbetare anser att deras seniora kunskaper och sunda förnuft är tillräcklig, tyder denna studie på att en gemensam projektmodell skulle möjliggöra mer effektivt arbete eftersom alla medarbetare skulle utgå ifrån samma terminologier.

Den sammantagna bilden av medarbetarna tyder dock på att projektadministrationen inte får blir övermäktig i förhållande till projektens omfattning. Det finns därför en rädsla bland medarbetarna att introducera en alltför avancerad projektmodell vilket kommer ta mycket tid från genomförandet av projektet. Denna studie vill därmed framhäva Facility ABs egen projektmodell FM eftersom den endast består av tre steg och dessutom är etablerad hos medarbetarna. Därför kan Facility ABs egen projektmodell vara ett lämpligt alternativ, det handlar sålunda bara om att öka kännedomen och användningsgraden av den.

Studien visar på att genom att introducera en process för projektportföljshantering måste Facility AB även säkerställa att projektens genomförande fungerar. Målet med en projektportföljshantering är att den ska generera ett högre värde för organisationen, vilket inte uppnås om projekten inte genomförs på ”det rätta sättet”. Vi anser därför att det är viktigt för Facility AB att säkerställa sin process vad gäller genomförandet av projekt för att projekten i sig skall kunna uppnå ett högre värde.

6.4.2 Informationsflöde

Till skillnad ifrån Bridges (1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999) nämner Kerzner (2009) att projekthantering handlar om att kunna använda tillgängliga resurser på ett effektivt sätt genom att skapa ett arbetsklimat som tillåter både vertikalt och horisontellt informationsflöde.

Med utgångspunkt i att medarbetarna har varierad kännedom om projektmodellen FM, tyder denna studie på att informationsflödet kan förbättras. Denna studie indikerar även på att genom att skapa ett arbetsklimat som främjar ökad grad av informationsflöde kommer problematiken gällande trånga resurser, i termer av testmiljön, att minskas. Detta kan sålunda göras genom införandet av den gemensamma projektmodellen FM, och därigenom öka informationsflödet.

Medarbetarna upplever att sälj- och integrationsprojekten har väldigt kort framförhållning, vilket de beskriver som problematiskt. Genom att öka informationsflödet tyder denna studie på att framförhållningen skulle bli bättre. Detta eftersom det blir ökad transparens mellan avdelningarna vilket sålunda möjliggöra spridningen av information sinsemellan avdelningarna.

Informationsflödet kan även bero på den gemensamma bilden medarbetarna uttrycker om att det finns ett behov av att koncernstaben skall komma närmare Linjeverksamheten. Att dessa avdelningar kommer närmare varandra skulle kunna underlätta kommunikationen och även öka informationsflödet. Dessutom delar de avdelningarna studien utgår ifrån på samma resurser, vilket sålunda gör det ännu mer relevant att informationsflödet fungerar sinsemellan.

6.4.3 Väntelista

Det är förekommande att företag godkänner fler projekt än det finns tillgängliga resurser samt att det finns långa listor av projekt i väntan på att startas upp. Anledningen till detta problem verkar tyda på att många företag har svårt att avsluta och helt ta bort projektförslag. Projekten får ligga kvar på listan för kommande projekt även fast projekten hela tiden prioriteras ner på grund av att nya bättre projekt uppstår som prioriteras före (Cooper et al., 1997b, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 31). För att lösa denna problematik kan organisationer välja att implementera regler där projekt på väntelistan bara får befinna sig ett visst antal månader för att sedan bli antingen genomförda eller avslutade (Cooper et al., 1997b, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 31).

De projekt Facility AB inte väljer att gå vidare med läggs på en väntelista för kommande projekt. Denna studie tyder dock på att dessa projekt sällan genomförs, eftersom det hela tiden kommer in nya projekt med högre prioritet. Medarbetarna är eniga om att de kan bli bättre på att avstyra projekt. Dock måste Ekonomistaben däremot ha en väntelista, eftersom de genomför alla projekten på sin väntelista då Linjeverksamheten är i behov av systemförändringar. Processavdelningen behöver däremot ofta säga nej till projekt, för de har sällan resurser tillgängliga. Däremot vet de inte var dessa projekt hamnar, förmodligen på någon annans väntelista.

Studien antyder att långa väntelistor inte verkar vara fördelaktigt för Facility AB, då de knappt hinner med deras pågående projekten. Ökad tydlighet gällande vilka projekt som skall ingå i projekturvalet vid projektportföljshanteringen bidra till att projekten

utvärderas innan de initieras. Detta kan således leda till att fler projekt avstyrs och projekten på väntelistan blir färre.

Ytterligare en möjlig lösning är att implementera regler där projekt på väntelistan bara får befinna sig ett visst antal månader för att sedan genomföras eller avslutas (Cooper et al., 1997b, refererad i Dye & Pennypacke, 1999, s. 31). Denna lösning skulle sålunda vara möjlig för Facility AB att införa. Projekten kan då diskuteras vid ett nytt projekturval, för att återigen kunna prioriteras utifrån andra projekt som också ska diskuteras. Om projektet däremot har legat längre än den förutbestämda tiden på väntelistan bör projektet helt avstyras.

6.4.4 Uppföljning av pågående projekt

Spradlin och Kutoloski (1999, s. 31) sista steg innefattar utvärdering av projektportföljen och benämns Evaluate the portfolio. Archer och Ghasemzadeh (1999, s. 211, 213) har även de aktiviteter som skall genomföras *efter* utformningen av projektportföljen. I likhet med Spradlin och Kutoloski (1999) handlar deras aktiviteter om att utvärdera den valda projektportföljen. Vidare nämner Archer och Ghasemzadeh också att i en produktbaserad kontext är det av betydelse att även ha phase/gate evaluation, för att kontinuerligt kunna säkerställa projektens utveckling samt kunna avsluta projekt om det visar sig att exempelvis produktionskostnaden blivit för hög.

Scoring modellen (Cooper et al. 1997a, s.106-107) är ytterligare en metod och används främst för att ta beslut om pågående projekt men används även för att utvärdera projektportföljen. Den innefattar ett flertal olika kriterier och frågeställning som betygssätts utifrån en förutbestämd skala som sedan adderas ihop för att kunna utgöra den totala poängställningen. Vi har tidigare i litteraturgenomgång beskrivit Scoring modellen i avsnitt 3.4.1.1 – Finansiella urvalsmetoder, men väljer att lyfta modellen här istället, då vi anser att den även går att relatera till uppföljning av pågående projekt. Med tanke på den servicekontext studien utgår ifrån kan modellen således vara mer lämplig att använda som uppföljningsverktyg än som finansiell urvalsmetod.

Facility AB utför uppföljningsarbete av pågående projekt i viss utsträckning, vilket främst sker via styrgruppsmöten. Under styrgruppsmötena genomförs projektavstämningar för att säkerställa att projekten ligger i fas tidsmässigt. Däremot finns det sällan incitament till att stänga ned pågående projekt eftersom Facility ABs projekt inte innefattar lika höga produktionskostnader, då servicekontexten inte berör produktutveckling i samma bemärkelse.

Ytterligare en aspekt av uppföljningsarbete av Facility ABs pågående projekt kan vara att deras projekt inte har samma behov av pågående uppföljning, eftersom studien visar på att pågående projekt i en servicekontext sällan avbryts. Å andra sidan kanske behovet av pågående uppföljning har minst lika stor betydelse i en servicekontext. Detta eftersom kunden är medproducent i en servicekontext vilket leder till att Facility AB kontinuerligt måste säkerställa att projekten överrensstämmer med kundens förväntningar.

Däremot, oberoende om Facility AB verkar inom en produktbaserad kontext eller en servicekontext, sker det uppföljning av de pågående projekten. Detta indikerar på att skillnaden mellan respektive kontext i detta avseende inte behöver vara speciellt stor, då

uppföljningsarbetet till stora delar påminner om varandra. Studien visar därmed på att Facility AB bör fortsätta med den pågående uppföljningen.

6.4.5 Uppföljning av avslutade projekt

Samtliga forskare (Bridges, 1999, refererad i Dye & Pennypacke, 1999; Archer & Ghasemzadeh, 1999; Spradlin & Kutoloski, 1999) har nämnt vikten av uppföljningsarbete, men det tydliggörs ingen skillnad mellan uppföljning som sker pågående eller efter att ett projekt är avslutat. Inom Facility AB är det gemensamma budskapet från medarbetarna att det inte finns någon tid för att utvärdera genomförda projekt. De har ofta påbörjat nya projekt som överlappar varandra och det avsätts ingen tid för utvärdering. Medarbetarna nämner dock att det finns behov av uppföljningsarbete, för att kunna säkerställa att projekt verkligen slutförs samt att projekten har uppnått det förväntade resultatet.

Studien visar på att större delen av projekten som avslutas sedan övergår till förvaltningsuppdrag, vilket inte kartläggs i dagsläget. Detta gör att det finns ett ännu större behov av att säkerställa att projekten har uppnått det förväntade resultatet samt att projekten verkligen slutförs. Detta för att de avdelningar som driver förvaltningsuppdrag har stor arbetsbörda, vilket sålunda skulle kunna förhindras genom att det sker väl genomförda projektuppföljningar för de avslutade projekten. Uppföljning av alla avslutade projekt skulle dessutom säkerställa att Facility AB tar lärdomar från genomförda projekt och kan fortsätta utveckla sin verksamhet och öka sin konkurrenskraft.

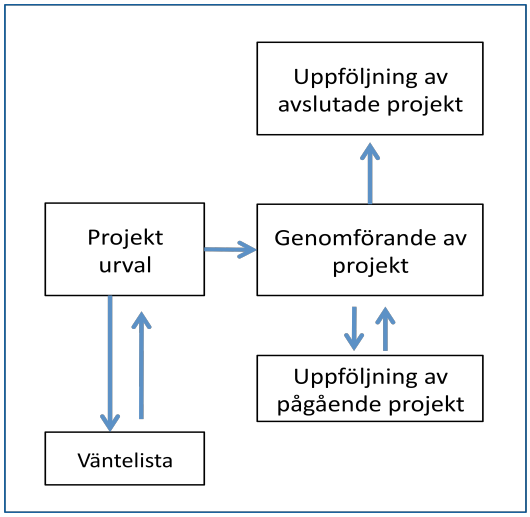
Projekten som Facility AB bedriver är ofta väldigt komplexa, vilket denna studie menar kan vara en möjlig anledning till att det inte sker någon uppföljning. Graden av komplexitet förstärks även med anledning av att kunden är medproducent, vilket är ett faktum i en servicekontext. Eftersom projekten involverar många komponenter och beror på det sociala systemet, kan effekterna av projektet visa sig långt efter att projektet är avslutat. Koncernstaben har då redan påbörjat flera nya projekt och effekterna av tidigare projekt tas inte i beaktning. Denna problematik tyder dock på att Facility AB är i behov av uppföljningar av avslutade projekt.

Ytterligare en anledning till den begränsade uppföljningen kan vara att det inte finns någon strukturerad projektmodell, vilket leder till att det inte finns avsatt tid för att genomföra uppföljningsarbete. Med tanke på att medarbetarna inom Facility AB uttrycker behov av att säkerställa att projekt verkligen slutförs samt uppnår det förväntade resultatet visar denna studie på att denna aspekt bör tas i beaktning vid utformningen av deras projektportföljshanteringsprocess.

6.4.6 Sammanfattning av aktiviteter som sker *efter* utformningen av projektportfölj

Det krävs en gemensam projektmodell för Facility AB, för att kunna lösa problematiken gällande testmiljön. Projektmodellen är även ett led i att öka informationsflödet mellan avdelningarna som sedermera kommer underlätta resursfördelningen, eftersom transparensen mellan avdelningarna ökar. De projekten som Facility AB väljer att inte prioritera kommer bli placerade på en väntelista. Projekten kan endast befinna sig på väntelistan under en begränsad tid för att säkerställa en kort väntelista som pågående förändras. Denna studie visar även på vikten av uppföljningsarbete både gällande pågående samt avslutade projekt. Uppföljningsarbetet kan även förbättras genom att öka

användningsgraden av projektmodellen FM. Figur 6.4 – Sammanfattande process av aktiviteter som sker efter utformningen av projektportfölj, illustrerar hur dessa aktiviteter hänger samman.



Figur 22 - Sammanfattande process av aktiviteter som sker efter utformningen av projektportfölj

7 Slutsatser

Denna studie visar på att processen för projektportföljshantering för interna projekt i en servicekontext inte skiljer sig alltför mycket jämfört med processerna för projektportföljshantering för externa projekt i en produktbaserad kontext. Processen som denna studie har utvecklats för företaget Facility AB och illustreras i Figur 7.1 – Process för projektportföljshantering för interna projekt i en servicekontext.

Den innefattar utformningen av en övergripande strategi, som ska genomsyra hela projektportföljshanteringen samt klargöra Facility ABs långsiktiga målsättning. När den övergripande strategin har utformats ska behoven av projekt identifieras. Detta bör ske genom en diskussion mellan projektbeställaren och den avdelning projektbeställaren behöver resurser ifrån, för att kunna hjälpa denne med att klargöra lösningen för det identifierade behovet. Denna diskussion leder vidare till kategoriseringen av projekt, vilket handlar om att sortera bort vissa projekt i ett tidigt skede samt säkerställa att Facility AB går vidare med de rätta projekten. Kategoriseringen sker utefter följande kategorier; obligatoriska projekt, osäkra projekt samt projekt som fått avslag. Projekten som kategoriseras som obligatoriska projekt går direkt vidare till resursfördelningen, medan projekten som får avslag direkt sorteras bort. Det blir sålunda de osäkra projekten som organisationen kommer behöva mer information kring, vilket sker genom utformningen av en projektförfrågan.

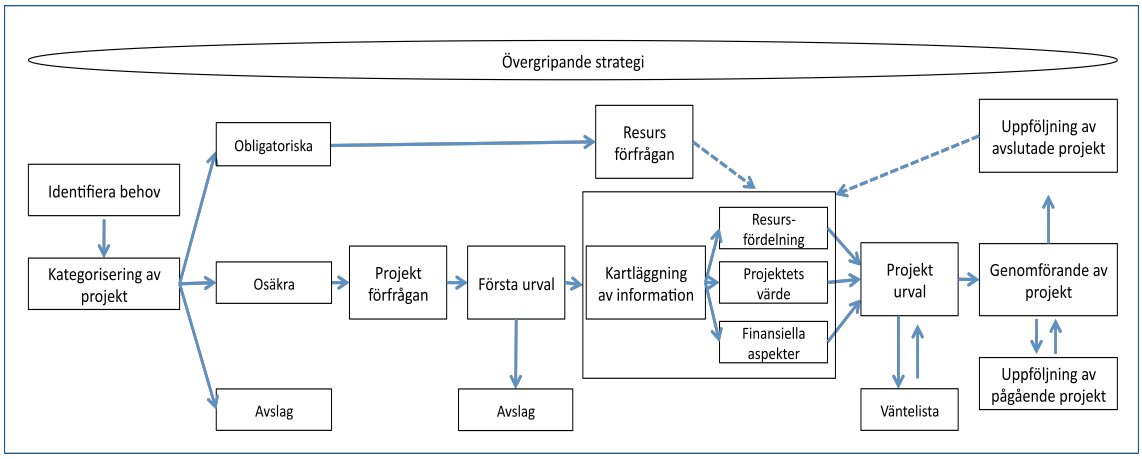
Efter projektförfrågan är utformad sker ett första urval, vilket handlar om att ytterligare sortera bort projekt. De projekten som sorteras bort i detta skede är de som inte överrensstämmer med Facility ABs övergripande strategi. Det leder i sin tur till att när informationen för respektive projekt ska kartläggas har projekt redan sorterats bort och den administrativa tiden fokuseras på rätt projekt. Kartläggningen av information sker utefter tre parametrar vilka är; projektens värde, resurserna samt finansiella aspekter. Denna information kommer sedermera vara utgångspunkten vid det slutgiltiga projekturvalet, där projektens beroende, timingen och balans ska analyseras. Balansen innefattar såväl projektens risknivå, tidsomfattning samt huruvida projekten är enkla att implementera, vilket Facility AB bör ta i beaktning.

När projekturvalet är genomfört ska projekten genomföras för att sedan kunna följas upp både pågående samt efter att projekten är avslutade. Denna uppföljning görs för att säkerställa att projekten uppfyller det förväntade resultatet, dessutom används samma parametrar som vid kartläggningen av information. Detta leder till att urvalsparametrarna säkerställs, så att projekturvalet sker utifrån den rätta informationen. Gällande de projekten som Facility AB väljer att inte genomgöra kommer få begränsad tid på väntelistan, för att undvika att projekten befinner sig där under alltför lång tid.

Vidare krävs det en gemensam projektmodell för Facility AB, för att kunna lösa problematiken gällande trånga resurser, såsom testmiljön. Projektmodellen är även ett led i att öka informationsflödet mellan avdelningarna som sedermera kommer underlätta resursfördelningen, eftersom transparensen mellan avdelningarna ökar.

Ytterligare ett resultat av denna studie är den otydliga gränsdagningen mellan interna och externa projekt inom en servicekontext. Denna studie visar att kunden är närvarande

genom hela serviceleveransen i en servicekontext och har nära kontakt med företaget även gällande de interna projekten. Därmed blir gränsdragningen mellan interna och externa projekt inte lika tydlig i en servicekontext, jämfört med en produktbaserad kontext. Studien har även genererat ett teoretiskt bidrag till Shenhar et al. (2002) uppdelning av interna projekt. Denna studie menar att interna projekt utgörs av projektens beroenden och dess komplexitet. Det gör att en ytterligare uppdelning för interna projekt bör utvecklas, vilket innefattar projekt med hög grad av beroenden och låg grad av komplexitet.



Figur 23 - Process för projektportföljshantering för interna projekt i en servicekontext

8 Rekommendationer till Facility AB

Studien har strävat efter att uppfylla det praktiska bidraget, att utveckla en praktiskt fungerande projektportföljshanteringsprocess för organisationer som driver interna projekt inom en servicekontext. Denna strävan har, förutom processen, resulterat i ett antal rekommendationer till Facility AB. Dessa rekommendationer bör Facility AB ta i beaktning före implementeringen av processen för projektportföljshantering, eftersom rekommendationerna utgör en grundläggande plattform för fortsatt arbete med att samordna av projekten.

- En projektdefinition som ska kommuniceras och användas inom hela Facility AB
- Definition av vilka projekt som ska ingå i ett projekturval. Vi rekommenderar således en tydligare gränsdragning exempelvis baserat på projektens tidsåtgång, resursåtgång eller ekonomisk storlek
- Översyn och utveckling av den nuvarande projektmodellen
- Öka medvetenheten och användningen av projektmodellen
- Koncernstaben måste tydliggöra sin roll och klargöra en kontaktpunkt för projektbeställaren
- Införa en inledande diskussion mellan projektbeställare och staben för identifiering av projektbehov
- Införa kategorisering av projekt för att avslå projekt i ett inledande skede, dessutom ingår inte säljprojekt eller integrationsprojekt i projekturvalet vilket även minskar administrationen
- Implementering av kriterier för projekturvalet
- Kartläggningen av informationen om kriterierna bör ske i flera led för att säkerställa informationen innan ett projekturval
- Genomföra uppföljning av pågående och avslutade projekt utifrån kriterierna
- Genom uppföljning säkerställs och utvärderas även att det är rätt kriterier som används inom Facility AB
- Minska antalet representanter i styrgrupperna och ha en linjerepresentant
- Öka användningen av referensgrupper
- Implementera vår föreslagna projektportföljshanteringsprocess

9 Framtida studier

Med tanke på den begränsade forskning inom projektportföljshantering för interna projekt i en servicekontext menar vi att det skulle vara intressant att studera andra företag och branscher inom en servicekontext och jämföra med Facility AB. Vi skulle vilja fördjupa kunskapen om det faktum att gränsdragningen mellan externa och interna är otydligare inom en servicekontext jämför med en produktbaserad kontext. Detta skulle både kunna fördjupas genom att studera liknande branscher som den Facility AB verkar inom, men även studera andra branscher inom en servicekontext.

I vår studie har vi även sett tendenser gällande det ömsesidiga beroendet mellan projekt samt vikten av att ta faktorer i och med en implementering av ett projekt i specifik beaktning när företag hanterar interna projekt. Detta område skulle vara intressant att ytterligare fördjupa.

Eftersom vi har utformat en process som bygger på insamlat material ifrån ett fallstudieföretag, Facility AB, skulle det vara utvecklande att få ta del av fler processer och genomföra en flerfallsstudie, för vidare analys. Detta för att sedermera kunna dra mer generaliserbara slutsatser, som kan överföras mellan olika branscher som verkar inom en servicekontext. Dessutom skulle dessa slutsatser även kunna användas för ytterligare jämförelser mot produktbaserade kontexter, vilket blir ett teoretiskt bidrag till Killen och Hunts (2009) forskningsområde.

Ytterligare ett område som skulle vara intressant att studera vidare är uppdelningen av interna projekt enligt forskarna Shenhar et al. (2002). Vår studie har visat intentioner att projekttypen sälj- och integrationsprojekt kan vara en ytterligare kategori för interna projekt. Detta behöver dock analyseras ytterligare för att kunna verifieras. Vi anser därför att det finns behov att studera kategorier för interna projekt i en servicekontext ytterligare. Vidare menar vi att det finns anledningar att undersöka om det kan finnas andra indelningar av interna projekt, samt analysera om vår uppdelning är applicerbar inom andra branscher eller kontexter.

10 Referenser

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2009) *Reflexive Methodology.* 2:a uppl. London: Sage Publications

Archer, N.P & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management,* 17(4), 207-216

Blichfeldt, B. S., & Eskerod, P. (2008). Project portfolio management - There's more to it than what management enacts. *International Journal of Project Management,* 26 (4), 357-365

Blomquist, T., & Müller, R. (2006). *Middle Managers In Program & Project Portfolio Management: Practices, Roles & Responsibilities.* 1:a uppl. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Bridges, D. N. (1999). Project Portfolio Management: Ideas and Practices. Refererad i Dye, L. D. & Pennypacker, J. S. (1999). *Project Portfolio Management.* 1:a uppl. Xx: Center for business practices

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder.* 2:a uppl. Malmö : Liber

Burr, V. (2003). *Social constructionism.* 2:a uppl. London: Routledge

Callahan, K., & Brooks, L. (2004). *Essentials of strategic project management.* 1:a uppl. Hoboken: John Wiley & Sons

Cassell, C. & Symon, G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research.* 1:a uppl. London: Sage Publications

Cooper, R., Edgett, S., & Kleinschmidt, E. (1997a). Portfolio Management in new product development: Lessons from leaders I. Refererad i Dye, L. D. & Pennypacker, J. S. (1999). *Project Portfolio Management.* 1:a uppl. Glen Mills: Center for business practices

Cooper, R., Edgett, S., & Kleinschmidt, E. (1997b). Portfolio Management in new product development: Lessons from leaders II. Refererad i Dye, L. D. & Pennypacker, J. S. (1999). *Project Portfolio Management.* 1:a uppl. Glen Mills: Center for business practices

Cooper, R., Edgett, S., & Kleinschmidt, E. (2001). Portfolio Management for new product development: results of an industry practices study. *R&D Management Journal*, 31 (4), 361-380

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna.* 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur

Dye, L. D. & Pennypacker, J. S. (1999). *Project Portfolio Management.* 1:a uppl. Glen Mills: Center for business practices

Elonen, S. & Artto, K.A. (2003). Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management,* 21 (6), 395-402

Engwall, M. & Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management?. *International Journal of Project Management*, 21 (6), 403–409

Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul (2006). *Att utreda forska och rapportera.* 8:e uppl. Malmö: Liber

Eskerod, P. (1996). Meaning and action in a multi - project environment - Understanding a multi-project environment by means of metaphors and basic assumptions. *International Journal of Project Management.* 14(2), 61-65

Gilje, N. & Grimen, H. (2004). *Samhällsvetenskapens förutsättningar.* 1:a uppl. Uddevalla: MediaPrint

Goold, M. & Luchs, K.S (1996). *Managing the multibusiness company.* 1:a uppl. New York:Routledge

Grönroos, C. (2008). *Service Management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrens*. 2 uppl. Malmö:Liber

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation*. 1:a uppl. San Francisco: Jossey-Bass

Hendriks, M. H. A., Voeten, B. & Kroep, L. (1999). Human resource allocation in a multi-project R&D environment - Resource capacity allocation and project portfolio planning in practice. *International Journal of Project Portfolio Management,* 17 (3), 181-188

Johansson- Lindfors, M. (1993). *Att utveckla kunskap: om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning.* 1:a uppl. Lund: Studentlitteratur

Kendall, G. I. & Rollins, S. C. (2003). *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed.* 1:a uppl. Florida: J Ross Publishing Series

Kernzer, H. (2009). *Project Management: A systems approach to planning, scheduling and controlling.* 10:e uppl. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc

Killen, C. P. & Hunt, R. A. (2009). Dynamic capability through project portfolio management in service and manufacturing industries. *International Journal of Management,* 3 (1), 157-169

Levine, H. A. (2005). *Project Portfolio Management.* 1:a uppl. San Francisco: Jossey-bass

Lundahl, U. & Skärvad, P. H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer.* 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur

Nationalencyklopedin (2012a) företag. Nationalencyklopedins hemsida <http://www.ne.se/företag> [Hämtad 2012-05-13]

Nationalencyklopedin (2012b) organisation. Nationalencyklopedins hemsida <http://www.ne.se/organisation/276786> [Hämtad 2012-05-13]

Markowitz ,H. (1952). Portfolio selection. *The journal of finance.* 7 (1), 77-91
McFarlan, F. W. (1981). Portfolio approach to information systems. *Harvard Business Review*, 59 (5), 142–151

Merriam. S. B. (1988). *Fallstudien som forskningsmetod.* 1:a uppl. San Francisco: Jossey-Bass

Mikkola, J. H. (2001). Portfolio management of R&D projects: implications for innovation management. *European Journal of Purchasing and Supply Management,* 21 (7), 423-435

Müller, R., Martinsuo, M., & Blomquist, T. (2008). Project Portfolio Control and Portfolio Management Performance in Different Contexts. *Project Management Journal,* 39 (3), 28-42

Müller, R. (2009). *Project Governance.* 1:a uppl. Aldershot : Gower

Platje, A., Seidel, H. & Wadman, S. (1994). Project and portfolio planning cycle, project-based management for multiproject challenge. Internal Journal of Project Management, 12(2), 100-106. Refererad i Hendriks, M. H. A., Voeten, B. & Kroep, L. (1999). Human resource allocation in a multi-project R&D environment - Resource capacity allocation and project portfolio planning in practice. *International Journal of Project Portfolio Management,* 17 (3), 181-188

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.* 4:e uppl. Lund: Studentlitteratur

Payne, J.H. (1995). Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the-art review. *International Journal of Project Management,* 13(3), 163-168

Petit, Y. & Hobbs, B. (2010). Project portfolios in dynamic environments: Sources of uncertainty and sensing mechanisms. *Project Management Journal,* 41(4), 46-58

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy,* 1:a uppl. New York: Free Press

Rad, P. F. & Levin, G. (2005). A Formalized Model for Managing a Portfolio of Internal Projects. *AACE International Transaction.* PM. 04.1-04.5, 1-5

Reyck, B., Grushka-Cockyane, Y., Lockett, M., Calderini, S., Moura, M. & Sloper, A.

(2005). The impact of project portfolio management on information technology projects. *International Journal of Project Management*, 23(7), 524-537

Robson, C. (2002). *Real world research.* 2:a uppl. Oxford: Blackwell Publishing

Shenhar, A. J., Dvir, D., Lechler, T. & Poli, M. (2002). One size does not fit all - true for projects, true for frameworks. Proceedings of PMI Research Conference

Spradlin, C. T. & Kutoloski, D. M. (1999). Action-Oriented Portfolio Management. Research-Technology Management, 42 (2), 26-32

Thorp, J. (1999). *The information paradox – realizing the business benefits of IT.* 1:a uppl. Toronto: McGraw-Hill

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer.* 4:e uppl. Lund: Studentlitteratur

Thurén, T. (1997). *Källkritik.* 1:a uppl. Stockholm: Liber

Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21 (1), 1-8

Turner, J. R. (1999) *The Handbook of Project-based Management*. 2:a uppl. Berkshire: McGraw-Hill.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of marketing,* 68 (1), 1-17

Walker, D. & Dart, C. (2011). Frontinus – A project manager from the Roman Empire era. *Project Management Journal*, 42 (5), 4-16

Wheelwright, S.C. & Clark, K.B. (1992). Creating Project Plans to Focus. *Harward business review*, 70 (2), 70-82

Wilson, T. L. & Anell, B. I. (2004). Project Management as a competitive prescript: 88 years experience at Boeing. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 14(1), 26 – 33

Yin, R. K. (2003) *Case study research – design and methods.* 3:e uppl. London: Sage Publications

Appendix I - Intervjuguide

Vi heter Lina Sjöström och Sofia Åhlin och studerar till civilekonomer vid Umeå universitet. Vi skriver vårt examensarbete i samarbete med er under denna termin och kommer att genomföra nio intervjuer under denna vecka. Intervjuerna bygger på den förstudie som har genomförts tidigare av er, vilket kan leda till att några av frågorna vi kommer ställa påminner om tidigare ställda frågor. Vi hoppas att ni har överseende med detta. Intervjun kommer att ta en timma och om vi skulle ha ytterligare frågor hoppas vi det går bra att återkommer till er med dessa. Alla personer vi intervjuar kommer självklart vara anonyma, vilket även ert företag kommer vara.

Intervjun bygger på tre huvudteman med ett antal underfrågor, där några frågor kan vara svårare än andra att svara på men ni behöver inte känner någon press utan ta den tid ni behöver för alla frågor. Det viktiga är att du delger din bild av hur du upplever arbetssituationen.

Inledandefrågor

- Vilken befattning har du
- Vilken avdelning arbetar du inom
- Hur länge har du arbetat inom företaget
- Beskriv vad din tjänst inom företaget innebär

Team 1 – Aktiviteter som skall ske *före* utformningen av projektportfölj
Syftet med tema 1: Skapa förståelse för vad som händer inom organisationen innan urval av projekt skall genomföras samt möjliga förbättringsförslag.

1. Hur definierar du ett projekt?

Följdfråga:

   a. Varför ser det ut på det sättet?

---

2. Hur ser du på skillnaden mellan externa och interna projekt?

Följdfrågor:

   a. Används denna uppdelning av projekt?
   b. Hur skulle du dela upp de projekt ni genomför?

---

3. Vilka projekt tycker du skall ingå i urvalsprocessen?

Följdfråga:

   a. Varför ska man göra denna gränsdragning?

---

4. Vi visar en bild på de olika projekttyperna företaget har definierat från deras egen förstudie. Tycker du att man kan kategorisera era projekt på detta sätt?

Följdfrågor:

a. Hur kan man kategorisera dessa ytterligare?
b. Vilka utmaningar finns relaterad inom respektive kategori?
c. Hur skulle du vilja kategorisera dem istället?

---

5. Det finns utmaningar gällande hur ni får in behov och projektförfrågningar av linjeorganisationen. Vilka anser du är dessa utmaningar?

Följdfrågor:

a. Hur ser arbetsprocessen ut gällande behov och projektförfrågningar?
b. Finns det något uttalat arbetssätt som ni ska jobba efter?
c. Följs detta arbetssätt?
d. Hur kan man förbättra arbetssättet?
e. Hur kan ni arbeta med att tidigare fånga upp behov ifrån linjeorganisationen?
f. Hur ser projektförfrågarna ut?
g. Vem fyller i projektförfrågan?
h. Vilken tror du är anledningen till att projektförfrågningar inte fylls i?
i. Vilken förväntning kan man lägga på linjeorganisationen att definiera sina behov?
j. Hur kan man skapa mer enhetliga projektförfrågningar?
k. Hur skulle dessa kunna utformas?

---

6. Hur väljer ni projektgrupper?

Följdfrågor:

a. Vem tar beslut angående detta?
b. Vilka utmaningar finns relaterade till detta arbetssätt?
c. Hur skulle man kunna förbättra arbetssättet?

---

7. Hur väljer ni styrgrupper?

Följdfrågor:

d. Vem tar beslut angående detta?
e. Vilka utmaningar finns relaterade till detta arbetssätt?
f. Hur kan man förbättra arbetssättet?
g. Finns det styrgrupper som saknar mandat för att ta de beslut de förväntas genomföra?
h. Det pågår diskussioner inom företaget att införa fördefinierade styrgrupper baserade på kategorier, hur ser du på en sådan lösning?
i. Vilka styrgruppskategorier anser du är lämpliga?

---

8. Det finns arbetsprocesser och/eller projektmodeller som på intranätet beskriver hur ni ska arbeta med projekt, i hur stor grad används dessa?

Följdfrågor:

a. Finns det behov av att få att öka användningsgraden och skapa tydligare struktur för hur man ska arbeta?
b. Hur skulle man kunna förbättra arbetssättet?

Team 2 – Aktiviteter som skall ske *under* utformningen av projektportfölj
Syftet med tema 2: Skapa förståelse för hur urval av projekt sker i dagsläget samt möjliga förbättringsförslag

1. Hur väljer du projekt idag?

Följdfrågor:

a. Vilka utmaningar finns relaterade till det arbetssättet?
b. Vad tror du anledningen till dessa problem är?
c. Hur kan man förbättra urvalsprocessen?
d. Vilka projekt kan du ta beslut om?
e. Vad krävs för att kunna ta beslut om projekt? (projektbeskrivning/ business case)
f. Vilka utmaningar finns relaterade till beslutsprocessen idag?
g. Hur kan man förbättra denna process?

---

2. Det pågår diskussioner inom företaget att utforma kriterier eller checklistor, som kan ligga till underlag vid urvalsbeslut. Vi visar kriterierna. Vi tänkte diskutera dessa mer djupgående. Hur du ser på dessa kriterier?

Följdfrågor:

a. Är dessa kriterier möjliga att utgår ifrån?
b. Finns det behov att bryta ned dessa kriterier ytterligare?
c. Vilken information är svår att få från linjeorganisationen?
d. Vilka kriterier är mer avgörande än andra?
e. Hur skulle du poängsätta dessa kriterier?
a. Finns det behov att bryta ner kriterierna ytterligare?
b. Hur kan man förbättra processen gällande:
    i. Finansiella metoder
    ii. Strategisk sammanlänkning
    iii. Balans
    iv. Resursfördelning
f. För oss är det viktigt att kriterier går att använda för er i koncernstaberna men också att linjen kan fylla i och ta fram underlaget. Är det någonting annat du tycker vi behöver ta i beaktning?

---

3. De projekt som inte väljs, vad händer med dem?

Följdfrågor:

a. Finns det något tillvägagångssätt för att ”lagra” dessa projekt?
b. Hur länge ”lagrar” man projekt innan man beslutar att helt lägga ned dem?

---

4. Ni håller i dagsläget på att utforma ett mer strukturerat arbetssätt kring urvalsprocessen av projekt, vilka utmaningar ser du med det nya arbetssättet?

---

5. Om det kommer ett projekt där kund är involverad (således ett extern projekt) hur skiljer sig ditt bemötande mot ett sådant projekt?

---

6. Det dyker upp både projekt och andra arbetsuppgifter som måste gå före allt annat arbete. På vilket sätt påverkar det din arbetsprocess?

Följdfrågor:

   j. Hur kan man förbättra/förhindra detta?
   k. Vilka typer av projekt anser du alltid går före?

---

7. Hur anser du att ni ska komma närmare linjeorganisationen?

Tema 3 – Aktiviteter som skall ske *efter* utformningen av projektportfölj

Syfte med tema 3: Skapa förståelse om vad som händer efter att urvalsprocessen har genomförts samt möjliga förbättringsförslag.

8. Hur sker uppföljningen av de pågående projekten?

Följdfrågor:

   a. Hur anser du att uppföljningsarbetet kan förbättras?

---

9. Hur sker uppföljningen av de avslutade projekten?

Följdfrågor:

   a. Hur anser du att uppföljningsarbetet kan förbättras?

Avslutandefråga

1. Finns det någonting ytterligare du skulle vilja tillägga?

Tack för din medverkan!