

Att skapa lönsamhet för små företag som arbetar med IT- projekt

– En undersökning om projektledning som utförs
av små företag inom konsultbranschen för IT-
lösningar

Av: Markus Eriksson & Pelle Forssén
Handledare: Göran Grape

Abstract

Title: To create profitability for small companies which work with IT-projects

Date for seminar: 15th of January 2009

Program/course: Program for entrepreneurs / Bachelor thesis in economy 15 credits Fall 08

Authors: Markus Eriksson, Pelle Forssén

Advisor: Göran Grape

Key words: IT-project, successful project, profitability, small companies, IT-consults, credit value

Problem: How does project managing appear in small IT-consulting companies and how does the project manager carry out their projects to create successful solutions for their customers?

Purpose: The research has the purpose to analyze and review how IT-consults in small companies work and lead their projects to create profitability for the company, which leads to a good development for the company.

Methodology: The research is made on eight research objects in IT-consulting business and the sizes of them are between 1-49 employees. The research is made with a qualitative method to get closer to the research objects. Therefore the research is made in forms of interviews. The analysis is grounded on a comparison between the research data and the theories that are used in the research.

Theoretical perspectives: The theories which have been used in the research are Involvement theory (Fill, 1999), PAFF-metoden (Marcusson & Ahlin, 2002), Projektleddning (Tonnquist, 2006), Jakten på det effektiva projektet (Engwall, 1999) och Mervärde (Grönroos, 2002)

Empirical foundation: The research data are founded from the interviews of the eight research objects, they have the fictive names: Gondor, Minas Morgul, Minas Tirith, Mordor, Osgiliath, Rivendell, Rohan and The Shire.

Analysis/Result: Each study object starts their projects with a pre-study phase, as the PAFF-method describes it. Each study object majorly involves their customers, which is equal to Fill's theory about high involvement buying processes. This shows that the study objects are aware that they sell solutions that require high involvement of the customers. Four of the study object enjoy seeing that the customer contributes with high engagement and maintain a good level of ambition for the project; this is consistent with Engwall's theory about organizational ideal types.

Conclusion: The project manager chooses not to rupture the present institutionalism. The project manager initiates the project with a pre-study phase. The project manager is sure to involve their customers. The service guaranty the project manager uses is "problem-free-guaranty". The role of the project manager is to plan and organize the project; the project manager should also be a good communicator.

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Att skapa lönsamhet för små företag som arbetar med IT-projekt

Datum för slutseminarium: 15 januari 2009

Program/kurs: Entreprenörprogrammet/Kandidatuppsats i ekonomi 15p HT08

Författare: Markus Eriksson, Pelle Forssén

Handledare: Göran Grape

Nyckelord: IT-projekt, lyckade projekt, lönsamhet, små företag, IT-konsulter, mervärde

Problemformulering: Hur ser små IT-konsultföretags projektledning ut och hur genomför projektledarna deras projekt när de ska skapa lyckade lösningar till sina kunder?

Syfte: Undersökningen har till syfte att analysera och utvärdera hur IT-konsulter i små företag arbetar och leder sina projekt för att skapa lönsamhet för företaget, vilket i sin tur leder till fortsatt positiv utveckling för företaget.

Metod: Undersökningen är genomförd på åtta stycken studieobjekt, verksamma inom IT-konsultbranschen, och storleken på dessa är mellan 1 till 49 anställda. Undersökningen är genomförd utifrån en kvalitativ metod, för att komma studieobjekten närmare. Därför är denna undersökning gjord i form av intervjuer. Analysen består av en jämförelse mellan de data som framkommit i undersökningen gentemot de teorier som använts i undersökningen.

Teori: De teorier som används i undersökningen är Involvement theory (Fill, 1999), PAFF-metoden (Marcusson & Ahlin, 2002), Projektledning (Tonnquist, 2006), Jakten på det effektiva projektet (Engwall, 1999) och Mervärde (Grönroos, 2002)

Empiri: Undersökningsdata består av det som framkommit av de intervjuer som genomförts hos de åtta studieobjekten, som har fått de fiktiva namnen: Gondor, Minas Morgul, Minas Tirith, Mordor, Osgiliath, Rivendell, Rohan och The Shire.

Analys/Resultat: Alla studieobjekten börjar deras projekt, även om de har olika karaktär, med en förstudiefas, såsom PAFF-metoden beskriver det. Alla studieobjekt ser till att involvera deras kunder till stor del, vilket påvisar att studieobjekten är medvetna om att de säljer lösningar som kräver hög involvering av kunderna, vilket gör att Fills teori om hög involverings köpprocesser stämmer in på undersökningen. Fyra av studieobjekten ser gärna att beställaren är med i projektet och bidrar med högt engagemang och håller uppe en god ambitionsnivå för projekt, vilket är förenligt med Engwalls teori om organisatoriska idealtyper.

Slutsats: Projektledaren väljer att inte bryta mot rådande institutionalism. Projektledaren inleder projektet med en förstudiefas. Projektledaren ser till att involvera deras kunder. Den tjänstegaranti projektledaren tillämpar är ”problemfri-garanti”. Projektledarens roll är att hålla i planeringen och organiseringen av projektet, samt vara en god kommunikator.

Definitioner och förkortningar

I det följande redovisas de ord och begrepp som används i undersökningen och som kan uppfattas som vaga samt behövas definieras för fortsatt läsande. Orden och begreppen är definierade utifrån författarnas uppfattning och utifrån litteratur inom ämnet.

Projekt – är målorienterade aktiviteter/uppdrag som är samordnade bland olika grupper inom företag. Dessa aktiviteter anses vara unika för organisationen och sker inom en förbestämmd tidsram. (Frame, 1987)

IT-konsulter – konsulter som arbetar för att lösa IT-problem åt andra individer/företag

IT-lösningar – lösningar inom IT som kan t.ex. vara ett programsystem, arbetsmetoder inom IT eller den rent fysiska lösningen av hårdvara

IT-projekt – projekt som ska leda fram till nya IT-lösningar

Lyckade IT-projekt – de projekt som uppfyller tids-, funktionalitets- och kostnadsramar

Misslyckade IT-projekt – de projekt som ej uppfyller tids-, funktionalitets- och kostnadsramar

Accept – ett godkännande av mottagaren vid avslutat projekt att produkten är accepterad

Affärsnytta – den nytta och eller det värde som uppstår vid en affärsmässig handling

Asymmetri – olikhet i olika synsätt

Bad will – motsatsen mot good will, d.v.s. att "ansiktet" man har utåt mot sina kunder står i dålig dager

Behovsanalys – en inledande analys som projektledaren genomför för att få reda på vad beställaren har för egentligt syfte med projektet och vad denne vill ska åstadkommas

Beställare – den person, inom ett företag som beställer ett projekt, som är ytterst ansvarig för kontrollen av projektet. Det är denna person som styr kostnads- och tidsramar för projektet

Hedonistisktvärde – det värde man skapar av sitt handlande som skapar vällust

Integrationsdesign – om designen på en IT-lösning är användarvänlig

Kvantifierbara – att saker/förhållanden är mätbara

Lönsamhet – ekonomiska effektiviteten hos en verksamhet, lönsamhet mäts i regel som relationen mellan de överskott som erhålls, och värdet av de resurser som utnyttjas (NE.se, 2008)

Makroperspektiv – när man ser det utifrån ett samhällsekonomiskt perspektiv

Milstolpar – PROPS:s i för tid utsatta beslutspunkter

Offshoring – utlandsflytt av företagsproduktionen

PMI – Project Management Institute, världsledande organisation inom professionell projektledning, vars syfte är att främja och utveckla projektledning (Bristrand, 2008)

PPS – en projektstyrningsmodell som används främst till IT-projekt, som är framtagen av TietoEnator

PROPS – en projektstyrningsmodell som utvecklats av Ericsson och är en akronym för Projektet för projektstyrning

Ramavtal – generell överenskommelse som ligger till grund för framtida avtal och som anger de villkor som skall ingå i dessa (NE.se, 2008)

Review – uppföljningsrapport av ett avslutat projekt

Review board – en grupp som ska granska det som läggs fram i presentationer och ska fatta beslut om projektet ska fortskrida eller ej

Scrum – en metodik för systemutveckling, med yttersta syfte att fördela arbetsuppgifter i tiden med stort fokus på att leverera affärsnytta

Softcore projekt – vaga projekt, som inte har klara och tydliga riktlinjer, utan dessa kan påverkas under projekts gång

Soliditet – hur mycket av verksamheten som finansieras med eget kapital

- Att skapa lönsamhet för små företag som arbetar med IT-projekt
- Kandidatuppsats i företagsekonomi hösten 2008

Top-of-mind – det varumärke man ytterst associerar med en speciell produkt, t.ex. för mp3-spelare kan Ipod vara den första man tänker på

Up-to-date – att varor/tjänster etc. är av senaste modell

Varumärkeslojalitet – känslomässig eller psykologisk förbindelse till ett varumärke inom en produktkategori

Venture office – en särskild avdelning av ett företag som enbart finns till för att framställa en specifik lösning

Word-of-mouth principen – marknadsföringsmässigt uttryck som beskriver när en tidigare/nuvarande kund pratar gott om ens företag till andra kunder vilket då i bästa fall leder till ytterligare kunder

Innehållsförteckning

Kapitel 1 - Inledning	8
1.1 Introduktion.....	8
1.2 Bakgrund.....	9
1.3 Problemdiskussion	11
1.4 Problemformulering	11
1.5 Syfte	11
1.6 Avgränsning	11
1.7 Disposition	12
Kapitel 2 - Metod.....	13
2.1 Vetenskapligt synsätt och ansats.....	13
2.2 Undersökningsupplägg	13
2.3 Val av metod	13
2.4 Population och urval	14
2.4.1 Population.....	14
2.4.1 Urvalsmetod.....	14
2.4.2 Urval	14
2.5 Databasinsamlingsmetod.....	15
2.6 Alternativa metoder.....	15
2.7 Bortfall och tillförlitlighet.....	15
Kapitel 3 - Teori	17
3.1 Involvement theory (Fill, 1999).....	17
3.1.1 Hög involvering.....	17
3.1.2 Låg involvering	19
3.1.3 Uppföljningsaktiviteter efter köp	20
3.2 PAFF-metoden (Marcusson & Ahlin, 2002).....	21
3.2.1 Förarbete	22
3.2.2 Genomförande.....	23
3.2.3 Efterarbete	24
3.3 Projektledning (Tonnquist, 2006)	25
3.4 Jakten på det effektiva projektet (Engwall, 1999)	26
3.5 Mervärde (Grönroos, 2002)	28
3.6 Teoretisk syntes.....	30
Kapitel 4 - Empiri	33
4.1 Gondor	33
4.2 Minas Morgul.....	35

4.3 Minas Tirith.....	37
4.4 Mordor	40
4.5 Osgiliath	42
4.6 Rivendell	44
4.7 Rohan	47
Kapitel 5 - Analys.....	52
5.1 Projektmodell	52
5.2 Krav-/målspecifikation.....	53
5.3 Projektledare	55
5.4 Beställare.....	56
5.6 Involvering	58
5.7 Lyckat projekt	59
5.8 Uppföljning	60
5.9 Konkurrenssituation	61
Kapitel 6 - Resultat	64
Kapitel 7 - Slutsats	66
Kapitel 8 - Diskussion	67
8.1 Empiridiskussion.....	67
8.2 Förslag till fortsatt forskning	68
8.3 Egna tankar	68
Kapitel 9 - Källförteckning.....	69
9.1 Litteratur	69
9.2 Artiklar	69
9.3 Muntliga källor.....	69
9.4 Internetkällor.....	70
Bilaga 1 – Intervjumall.....	71
Figurförteckning	
<i>Figur 1 – EPS-modell</i>	<i>sid 18</i>
<i>Figur 2 – LPS-modell</i>	<i>sid 19</i>
<i>Figur 3 – PAFF-målbeskrivning</i>	<i>sid 23</i>

Kapitel 1 - Inledning

I detta kapitel ges en inblick i det ämne som undersökningen ämnar undersöka. Detta med hjälp av en introduktion, en bakgrund och en problemdiskussion. Utifrån detta redovisas undersökningens syfte och problemformulering. Vidare presenteras upplägget för hela undersökningen i detta kapitel.

1.1 Introduktion

Vad gör egentligen en konsult? Enligt Anders Häggs artikel "Återerövra begreppet konsult" är den ursprungliga betydelsen av en konsult, att denne är en rådgivare, och han påpekar att "man kan kalla sig konsult oavsett om man reparerar skrivare för 400 kronor i timmen eller om man jobbar med den senaste spjutspetstekniken för 2000 kronor i timmen." Detta gör att begreppet konsult är svårdefinierat och komplext. (Hägg, 2008)

I dagsläget är IT, eller informationsteknik som det står för, en oerhört viktig förutsättning för att samhället ska fungera. Företag använder sig nu av IT t.ex. för att styra och kontrollera sin verksamhet, understödja samarbete inom organisationen, sälja varor till sina kunder samt för att eliminera en del monotona arbetsuppgifter. För att ständigt hålla sig uppdaterad och för att förbättra organisationens IT-lösningar bedrivs IT-projekt som arbetar mot ett givet mål som har en början, ett slut, en budget och en effekt som projektet förväntas medföra. (Ottersten & Balic, 2004)

IT- konsultbranschen har ökat markant under de senaste åren, från år 2003- 2007 har den genomsnittliga ökningen av företag med 1 till 49 anställda varit 355 företag per år. De registrerade IT- konsultföretagen år 2007 uppgick till 32 744 stycken, och majoriteten av dessa återfinns bland företag med 1 till 4 anställda. (SCB.se, 2008)

Att kunna arbeta med och driva projekt har blivit en del av vardagen både för stora och små företag. När man ser den markanta ökningen av antalet IT-konsultföretag påvisar det en stor efterfrågan på IT-lösningar annars skulle inte ökningen se ut som den gör. När IT-konsultföretag arbetar med att ta fram IT-lösningar till sina kunder så är det främst i projektform. Detta har lett fram till intresset kring ämnet hos författarna och den fråga som kan ställas är:

Hur gör man för att lyckas med IT-projekt?

1.2 Bakgrund

De marknadsandelar ett företag innehar är ständigt hotade av förändringar i omgivningen (Brunsson & Hägg, 1992). Allt fler marknader har även större utbud än efterfrågan vilket gör det svårt att få nya kunder. Detta har medfört att det nu är mycket viktigt att behålla de befintliga kunderna för företagen. Samtidigt som kunderna blivit duktigare på att söka och hitta relevant information kring de olika köpalternativ de har, därför kan de nu ställa större krav på säljarna. Kunderna kan nu bland annat lättare hitta billigare köpalternativ utanför landets gränser tack vare den tekniska utvecklingen, speciellt med tanke på internets utbredning (Grönroos, 2002). Vidare kan de förändringar som sker och påverkar marknaden t.ex. vara allmän konsumtionsnedgång vilket dels kan vara konjunkturedgång och dels vara förändringar i konsumtionen på olika varor. Företag är även hotade av andra företags prissättningar, då man inte får hamna över dessa, vilket kommer leda till att man förlorar kunder förr eller senare. Alla dessa faktorer medför att man ständigt behöver effektivisera sin produktionsteknik för att behålla sina marknadsandelar (Brunsson & Hägg, 1992).

För alla hot och problem som företaget möter måste de skapa en lösning. Om företag inte stöter på några hot och problem innebär det med största sannolikhet att konkurrenstrycket och utvecklingsmöjligheterna inom branschen är små. Vidare kan man även diskutera om ett långsiktigt konkurrenstryck där ett företag har skapat en nära relation till en kund och levererar stora delar av sin produktion till denne. Om kunden sedan upptäcker ett annat alternativ som på längre sikt gör det mer fördelaktigt och billigare för kunden så kan denne bryta relationen med det första företaget om denne inte utvecklats på samma sätt som sin konkurrent. Överlag kan man även se att företag inom samma bransch inte konkurrerar på samma villkor, då de marknadsdominerande företagen löper mindre risk att förlora sina marknadsandelar än de små företagen (Brunsson & Hägg, 1992).

I små företag finner man ofta en företagsledare som framstår som en nyckelperson som har erfarenhet, kompetens, ledarförmåga och omvärldskontakter som är avgörande för företaget. Man ser även ofta en företagare som risktagare då utfallet av det lilla företaget inte är givet på förhand vilket kan ge både sociala och ekonomiska konsekvenser. En fördel för små företag är om de redan från början ha en stor kundbas som hjälper företaget att komma på banan direkt. På ett makroperspektiv är småföretagande nödvändiga då de skapar ett ständigt ut- och inflöde av företag, vilket är en viktig del av den flexibla marknaden (Johannisson & Lindmark, 1996).

I allmänhet har det varit svårare att hitta smådriftsfördelar än stordriftsfördelar. Det är lättare att se hotbilden för små företag än att se möjligheter som de kan exploatera. Ett exempel på en nackdel för de små företagen är att de har en lägre soliditet än de stora företagen, vilket gör att det är svårt för de små företagen att få tillgång till riskkapital om det skulle behövas (Johannisson & Lindmark, 1996). I dagsläget kan inte heller alltid företag, i synnerhet små företag, leverera vissa delar av det kunden kräver. Därför kan det vara effektivt och lönsamt för företag som vanligtvis konkurrerar med varandra att samarbeta på vissa områden för att nå fram till en helhetslösning för att tillfredställa kunden (Grönroos, 2002).

Under 2007 ökade marknaden för nya IT-relaterade projekt i Sverige med 9,3 procent vilket då resulterade i en totalsumma på strax över 20 miljarder kronor. Man kan dock nu se tecken på att tillväxten för IT-projekt kommer försvagas, även om tillväxten i början av 2008 varit stark. Det som talar för en svagare tillväxt är en ökad andel offshoring, samt den stora osäkerhet som råder i konjunkturen. Det sker även en förändring i vad för sorts IT-projekt som beställs, från att varit tillväxtbaserade projekt så handlar det nu om att ta fram kostnads- och effektivitetsgynnande projekt (Wallström, 2008).

Enligt en undersökning som IT-konsultförmedlaren Ework genomfört, har den tidigare optimismen bland de mindre konsultföretagen minskat då de inte längre tror på en lika stark efterfrågan på deras tjänster. Det framgår också att 600 av de 1200 små konsultföretagen som ingår i undersökningen tror att andelen IT-konsulter som startar egna företag kommer att öka under de närmaste tre åren. Anledningen till detta är att dessa tror att det ger bättre inkomster samt att de själva då kan påverka sin arbetssituation (Bohlin, 2007).

Projektplatsen har tagit fram en studie som visar att 82 % av de svenska IT-projekten anses vara misslyckade. Detta då definitionen på misslyckat projekt har fokus på den affärsnytta som projektet ska medföra samt att projektet har överstigit budget (Bini, 2008).

En anledning till att IT-projekt ofta misslyckas är att det är svårt att omsätta behov och krav till en produkt. Man ser även att IT-projekt ofta genomförs med en vag beskrivning av vad produkten skall uppnå inom verksamheten för användarna (Ottersten & Balic, 2004). Det är projektledares främsta uppgift att leverera ett resultat till beställaren genom att styra och leda projektgruppen (Tonnquist, 2006).

De vanliga konsekvenser som uppstår när IT-projekt inte styrs mot önskad IT-lösning är (Ottersten & Balic, 2004):

- Projektet försenas och blir onödigt dyrt
- Önskade kostnader i driftfasen
- Låg användningsgrad
- Arbetsmiljöproblem

1.3 Problemdiskussion

Författarna har identifierat följande fenomen som påvisar vilka problem som ligger till grund för undersökningen:

- Att beställaren av projektet kommer med oklara direktiv av vad som förväntas
- Projektledaren har svårt att framställa korrekt behovsanalys
- Misslyckade projekt beror på projektledningsproblem
- Projektledaren har det yttersta ansvaret att projektgruppen fungerar
- IT-konsultföretags fortsatta överlevnad är ständigt hotad, speciellt med tanke på om de inte skapar lönsamhet i deras projekt
- Små företag är mer utsatta för konkurrens än stora, dels för att ”den nya duktigare kunden” uppstått, dels för att nya företag alltid dyker upp på marknaden
- Vissa kunder kräver helhetslösningar som inte små företag ensamma kan leverera

1.4 Problemformulering

Hur ser små IT-konsultföretags projektledning ut och hur genomför projektledarna deras projekt när de ska skapa lyckade lösningar till sina kunder?

1.5 Syfte

Undersökningen har till syfte att analysera och utvärdera hur IT-konsulter i små företag arbetar och leder sina projekt för att skapa lönsamhet för företaget, vilket i sin tur leder till fortsatt positiv utveckling för företaget.

1.6 Avgränsning

Undersökningen undersöker åtta stycken små IT-konsultföretag, som har mellan 1 och 49 anställda.

1.7 Disposition

Föreliggande undersökning är disponerad på följande sätt:

Del 1.

Kapitel 2 Metod – beskriver val av metod som använts i undersökningen

Kapitel 3 Teori – innehåller de teorier som ansetts vara relevanta för genomförandet av undersökningen

Del 2.

Kapitel 4 Empiri – här redovisas de data som framkommit av undersökningen

Kapitel 5 Analys – analys av empirin för att göra jämförelser med den teori som använts i undersökningen, detta för att uppnå syftet med undersökningen

Kapitel 6 Resultat – här redogörs för de resultat som framkommit av analysen

Kapitel 7 Slutsats – det kapitel där problemformuleringen blir besvarad utifrån de slutgiltiga resultat som uppnåtts

Del 3.

Kapitel 8 Diskussion – i detta kapitel förs en diskussion om de data som framkommit, detta görs utifrån författarnas egna föreställningar kring ämnet

Kapitel 9 Källförteckning – här återfinns en förteckning över den litteratur och data som använts i undersökningen

Kapitel 2 - Metod

I detta kapitel beskrivs de tillvägagångssätt som använts för att uppnå syftet med, och besvara problemformuleringen i undersökningen. Anledningarna till att författarna valt att genomföra undersökningen med dessa tillvägagångssätt belyses även i detta kapitel.

2.1 Vetenskapligt synsätt och ansats

Undersökningen har ett hermeneutiskt synsätt då undersökningen grundats på ett antal antaganden av fenomenet och har till syfte att analysera detta. Den vetenskapliga ansatsen som undersökningen baserats på är deduktiv, då teorier kring undersökningsproblemet använts för att se om den bekräftar de data som framkommit av undersökningen.

2.2 Undersökningsupplägg

Undersökningens studieobjekt är IT-konsultföretag, och hur dessa arbetar med projekt. Tillvägagångssättet för att genomföra undersökningens datainsamling, är av kvalitativ karaktär. De teorier som har använts i undersökningen beskriver hur generella projekt leds samt hur projektledaren kan/ska/bör påverka de olika projektmedlemmarna och projektet i dess olika stadier. De data som har samlats in har analyserats gentemot de teorier som använts i undersökningen. Av analysen har sedan en slutsats dragits och utvecklats för att svara på undersökningens problemformulering. Avslutningsvis har en diskussion förts av författarna om undersökningsproblemet och vad de själva har att tillägga kring ämnet.

2.3 Val av metod

En kvalitativ metod, där intervjuer utnyttjats, har valts. Metoden ger möjligheter till en uttömmande dialog och datainsamling och därigenom fås en djupare inblick i undersökningsproblemet. Med en kvantitativ metod, såsom en enkätundersökning, hade man troligen inte kommit fram till samma resultat. Detta då svarsalternativen är strukturerade på förhand och hade troligtvis bara gett en ytlig blick av problemet. Det är förståelse kring problemet som var syftet med genomförandet av undersökningen, och inte bara skrapa på ytan för hur studieobjekten arbetar för att uppnå lyckade projekt.

2.4 Population och urval

2.4.1 Population

Undersökningens population är IT-konsultföretag som är geografiskt belägna i Stockholm, p.g.a. bekvämlighetsskäl för författarna. Undersökningens population utför konsultjobb åt andra företag, i form av IT-projekt. Det urval som gjorts ur populationen är små företag som arbetar inom IT-konsultbranschen. Anledningen till detta urval är att små företag är mer känsliga för att misslyckas med konsultjobb, och alla de konsekvenser som uppstår, såsom förlorade intäkter, förlorad kund samt förlust av framtida kunder om ryktet sprider sig om ett misslyckat projekt (Johannisson & Lindmark, 1996). Vidare är urvalet för undersökningen IT-konsultföretag som har flera kunder än bara en ständig uppdragsgivare, då de kan blivit mer eller mindre en del av denna organisation vilket leder till att dessa IT-konsultföretag då inte längre konkurrerar på samma sätt längre med andra IT-konsultföretag.

2.4.1 Urvalsmetod

Den metod som använts för att välja ut studieobjekt är en sökning på IT-konsultföretag i Gula Sidorna för att få upp hela populationen som undersökningen omfattar. Efter denna sökning inhämtades ytterligare information om varje enskilt företag genom ett besök på dennes hemsida för att se om denne stämde in på urvalet för undersökningen. De IT-konsultföretag som stämde in blev sedan uppringda för att få besked om möjlighet för intervju med denne fanns. Därav blev det slutgiltiga urvalet och undersökningens studieobjekt de som kunde ställa upp på intervju.

2.4.2 Urval

De företag som ingår i undersökningen har fått fiktiva namn för att dölja vilka företag undersökningen behandlar. Företagen som ingår i undersökningen har fått namnen:

- Gondor
- Minas Morgul
- Minas Tirith
- Mordor
- Osgiliath
- Rivendell
- Rohan
- The Shire

2.5 Datainsamlingsmetod

De primärdata som undersökningen innehåller är de data som framkommit under de intervjuer som genomförts för undersökningen. Sekundärdata som använts i undersökningen är det som inhämtats ifrån respektive studieobjekts hemsida, t.ex. hur organisationen ser ut, hur många anställda, vad de erbjuder för tjänster och till vilka m.m.

Intervjuerna har genomförts på studieobjektens kontor för att underlätta för dem att delta i undersökningen. Det upplägg som använts vid intervjuerna är att en av de två författarna har varit ledande i intervjun för att respondenten ska känna att det snarare är ett samtal mellan två personer som pågår istället för en regelrätt utfrågning. Den författare som hållit sig mest till att dokumentera intervjun flikade även in frågor då denne tyckt att det behövts. Frågorna som ställts under intervjuerna hade konstruerats på förhand och var öppna för vilka svar som helst (se bilaga 1), även ytterligare frågor under intervjuerna har dykt upp då förtydliganden av svaren krävts.

2.6 Alternativa metoder

För att få undersökningen att innefatta fler studieobjekt, skulle en enkätundersökning varit mer passande. Med en enkätundersökning hade det säkerligen varit möjligt att få fler studieobjekt då enkäter inte anses vara lika tidskrävande som intervjuer. För att ytterligare spara tid för respondenten hade telefonintervjuer kunnat genomföras istället för personliga intervjuer. Ett alternativ som också hade kunnat genomföras är att eventuellt ha gjort en flerfallsstudie på cirka tre företag i förhoppning om att undersökningen skulle kunnat komma än närmare undersökningsproblemet. Efter genomförd undersökning kvarstår dock författarnas uppfattning att den valda metoden varit mest lämplig och ändamålsenlig för undersökningen.

2.7 Bortfall och tillförlitlighet

Bortfallet i denna undersökning kan anses vara relativt stort då undersökningens urvalsmetod har lett fram till 30 stycken tänkbara studieobjekt, men efter genomfört telefonsamtal till det ursprungliga urvalet fanns endast åtta stycken studieobjekt kvar, villiga att delta i undersökningen. Tillförlitligheten skulle kunna ifrågasättas i vissa intervjuer då respondenten inte kunnat komma med ett konkret svar på författarnas frågor. Tillförlitligheten kan också ifrågasättas med tanke på det antal studieobjekt som undersökts, då dessa kanske inte utgjort ett representativt urval för populationen. Fler studieobjekt hade kunnat höja tillförlitligheten då man kunnat dra fler generella slutsatser. Författarnas uppfattning, efter genomförda

- Att skapa lönsamhet för små företag som arbetar med IT-projekt
- Kandidatuppsats i företagsekonomi hösten 2008

intervjuer, är dock att respondenterna inte valt/haft intresse av att dölja eller förvränga verkligheten, vilket stärker tillförlitligheten till de svar som framkommit i intervjuerna.

Kapitel 3 - Teori

I detta kapitel redogörs för de olika teorier som nyttjats i undersökningen och som ligger till grund för att skapa kunskap kring undersökningsämnet. Teorierna är tagna från en och samma författare samt eventuell medförfattare. Sist i kapitlet återfinns en teoretisk syntes, där de viktigaste huvuddragen, för undersökningen, i vardera teori sammanfattas.

De teorier som innefattas i undersökningen berör först köpbeteende, för att i intervjuerna se likheter till hur pass mycket studieobjekten involverar deras kunder. Vidare behandlas en projektmetod som ligger till grund för att skapa en övergripande förståelse för hur projekt är uppbyggda. Efter beskrivningen av projektmetoden beskrivs två teorier kring projektledning. Den ena är inriktad på vilka egenskaper projektledare kan och bör inneha, och den andra behandlar hur projektledning ska ske, för att se vad som kan vara lyckat att göra och vad som är mindre lyckat. Slutligen behandlas en teori som berör hur företag kan skapa en strategi för att stärka företaget mot deras konkurrenstryck.

3.1 Involvement theory (Fill, 1999)

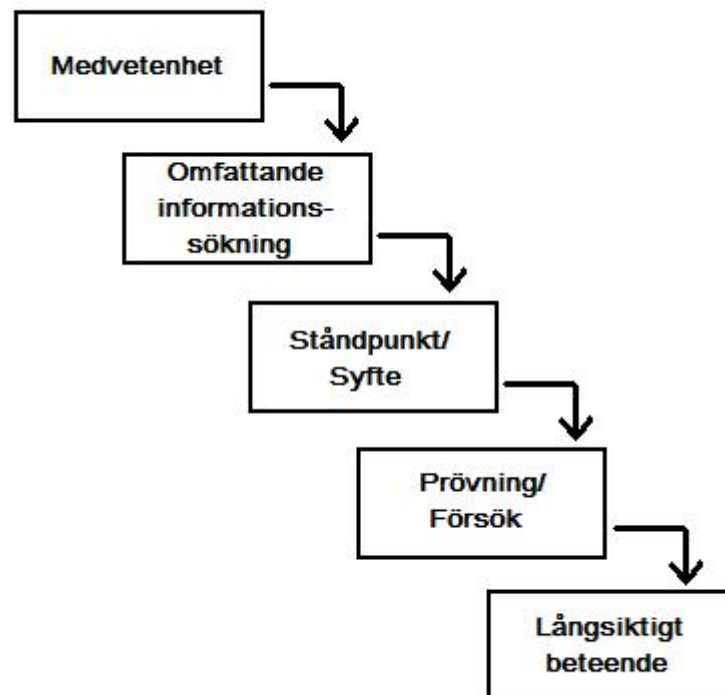
Involvement theory är ett centralt ramverk för att förstå vad köpare har för köpbeteende och vilka de tillhörande kommunikationskanalerna är. Köpbeteende varierar enormt, och en av faktorerna man tar hänsyn till, när val av märke sker, är graden av involvering. Detta gör man med hänsyn till betydelsen och relevansen som köparen har till produkten eller köpprocessen.

Det finns fem olika faktorer som avgör graden av involvering, dessa är: intresse, riskbetydelse, riskutsikt, teckenvärde och hedonistiskt värde. Efter att ha värderat dessa faktorer bestämmer köparen vilken grad av involvering denne har till inköpet, d.v.s. om man ska ha hög involvering, låg involvering eller ingen involvering. Ingen involvering säger sig självt vad det innebär, och mellan hög och låg involvering finns det en klar linje att följa. När inköpserfarenheten ökar och man begriper sig på den riskfaktor som finns, går inköpsprocessen successivt från hög involvering mot låg involvering. I teorin om konsumtion förutsätter man att produkter är objektiva, dock finns det vissa produkter som är subjektiva, vilket innebär att bilden av produkten är större än vad själva funktionaliteten av produkten är.

3.1.1 Hög involvering

Hög involvering uppstår när en köpare går in i en köpprocess, som inte bara är av stor betydelse för denne, utan även att köpet har en hög grad av förväntad risk. Om man ser till en

privatpersons perspektiv skulle produkter som kräver hög involvering vid köprocessen kunna vara bostäder, bilar och tvättmaskiner. Detta då dessa produkter kostar relativt mycket. Därför väljer köparen att avsätta mycket tid för att undersöka det kommande köpet samt samla så mycket information som möjligt om produkten för att reducera graden av förväntade risker. När en köpare är högt involverad i början av en köpprocess brukar den logiska och rationella ordningen för följande delar av köpprocessen (EPS) se ut enligt nedan:



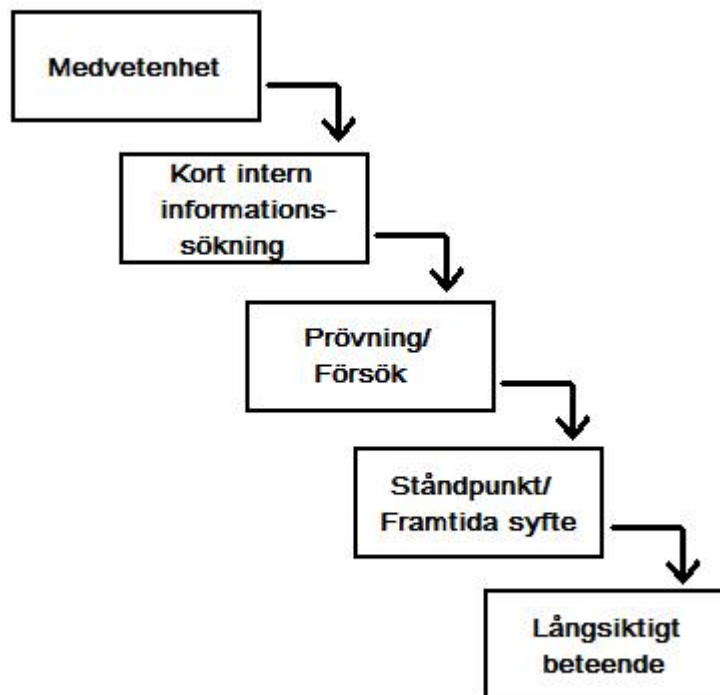
Figur 1, Fills EPS-modell (Marketing Communications – Fill, 1999, sid 103)

När höginvolverat beslutsfattande sker är köparen insatt i den risk som köpet medför. Den väsentliga faktorn i detta skede är, att inledande ha samlat på sig en mängd information samt ha fastslagit en attityd som ska hjälpa vid tester av produkten. Informationen blir viktig då den motiverar köparen, samt att denne då aktivt söker ny information för att arbeta igenom och utvärdera denna. Köparen tar hjälp av flera olika kanaler, t.ex. massmedierna och word-of-mouth principen, för att finna relevant information inför köpet. Den information om ett alternativ som köparen återfinner måste denne ta åt sig av när den ska värdera alternativet. Köparen måste då ”poängsätta” de olika avgörande attribut alternativen har för att få en övergripande bild över de olika alternativen som finns. Den avgörande faktorn för valet av alternativ i slutänden är vilken produkt som köparen har värderat högst poängmässigt. Ett

marknadsföringsmässigt redskap säljaren använder sig av vid hög involverings köp, är personlig försäljning, då köparen kommer närmare produkten genom en demonstration av produkten. Det leder till att köparen får mer förståelse för produkten och risken inför köpet minskar.

3.1.2 Låg involvering

Låg involveringsköp är sådana som inte medför allt för stora risker för köparen. Detta kan till exempel vara pennor och block till kontorsföretaget eller tvättmedel till privatpersonen. Dessa varor innehar en relativt hög inköpsfrekvens och blir därför mer rutinbetingade inköp, vilket innebär att man sällan samlar på sig ny information om försäljare och varumärken inför köpet. Om köparen går in i en låg involverings köpprocess (LPS) brukar den se ut som nedan:



Figur 2, Fills LPS-modell (Marketing Communications – Fill, 1999, sid 105)

Information bearbetas passivt och ofrivilligt, då betydelsen och risken som produkten medför är låg för köparen. Kommunikation kan hjälpa till vid utvecklandet av medvetenhet vid beslutsfattandet. Då köparen intar en passiv roll när den ska lösa problem i låg involverings köp, behöver kommunikationen vara kortare och innehålla mindre information än vid ett höginvolveringsköp. Därför är allmän media ett bra redskap att få ut budskap, då detta når

fram till alla och ofta återkommer flera gånger. I och med detta kan köparen få informationen ”intryckt” i sin tankebana. Köparen väljer ofta att förlita sig till den interna kunskapen mer än den externa inför inköpet. Detta betyder att om informationen inte återkommer till köparen finns möjligheten att köparen aldrig tar till sig av det budskap säljaren vill nå ut med. Priset kan vara väldigt avgörande vid inköp av låg involverings varor, då de ofta bortser från de dyrare alternativen. Detta är en skillnad från hög involverings varor, där många olika faktorer spelar in i valet av produkt. Valet vid låg involverings köp kan stimuleras av priset, paketering och marknadsföring, vilket då leder köparen till att testa produkten.

3.1.3 Uppföljningsaktiviteter efter köp

Om en hög involverings köp- och beslutsprocess avslutas på önskvärt sätt, ökar varumärkeslojaliteten, vilket innebär att uppföljningsbeslut kommer kunna ske mycket snabbare. Rutinartade beteenden kommer att ske säkrare, så den risk som associeras med inköp kommer att sjunka då man funnit en viss trygghet i ett varumärke. Varumärkeslojalitet är en vanlig uppkomst efter en lyckad hög involverings beslutsfattandeprocess. Även om hög involveringsprocessen slutar i delvis tillfredsställelse, kan det bli så att man använder EPS igen. Det beror på riskens omfattning i nästa beslut. Till exempel om ett köp av en produkt som innebär en rationalisering, som leder till att man sparar pengar, blir ett totalt misslyckande kommer nästa inköp av liknande finansiell produkt kräva en ny granskning av de kritiska attribut som tillhandahåller en ”up-to-date” produkt.

Om en låg involverings beslutsprocess blir lyckad, kommer uppföljningsbesluten baseras på varumärkesambivalens. Detta betyder att köparen förvisar dessa beslut till vaneprocesser men kommer ändå att beakta och välja mellan ett antal märken. Köparen byter till något av de andra alternativen om omständigheterna kring första beslutet förändras. Säljare på låg involverings marknader måste engagera sig starkt i marknadsföring för att medvetenheten kring deras produkt ska uppehållas och vara top-of-mind.

3.2 PAFF-metoden (Marcusson & Ahlin, 2002)

PAFF-metoden, ProjektArbetsmetod För Företaget, är hämtad ur boken Projektledaren i praktiken av författarna Leif Marcusson och Anders Ahlin. PAFF-metoden är en beskrivning för hur man kan arbeta i projekt, och denna innefattar alla deltagare i projektet.

Enligt metoden PAFF delas projekt in i tre huvudområden med 13 faser:

1. Förarbete

- Produktidé
- Förstudie
- Definition av vad som ska uppnås med projektet

2. Genomförande - i genomförandefasen börjar arbetet med projektet och innehåller:

- Projektstart
- En analys av projektet med bl.a. avgränsningar, arbetsbeskrivning och dokumentation
- Utformning av tillverkningsmetod och en prototyp
- Konstruktion
- Projektgranskning
- Produktionssättning
- Överlämning av projektet till beställare
- Avslutning

3. Efterarbete

- Avveckling
- Erfarenhetsinsamling

Och varje fas innehåller:

- Start
- Genomförande
- Dokumentation
- Kvalitetsstöd
- Beslutspunkt
- Avslutning

För att få en mer detaljerad bild av hur metoden fungerar görs en mer ingående beskrivning av huvudfaserna nedan.

3.2.1 Förarbete

3.2.1.1 Förstudie

I huvudområdet Förarbete finns en förstudiefas. När det nya projektet är beskrivet och förklarat för deltagarna börjar man med en förstudie som innehåller:

Förstudierapport

Kort beskrivning av förstudiearbetet med projektspecifikation och kvalitetsrapport som bilagor.

Projektspecifikation

En generell beskrivning av projektet och detaljbeskrivning av varje fas.

Specifikationens innehåll

Innehåller en beskrivning av bakgrund, verksamhet, produkt, projekt och arbetsformer.

3.2.1.2 Definition

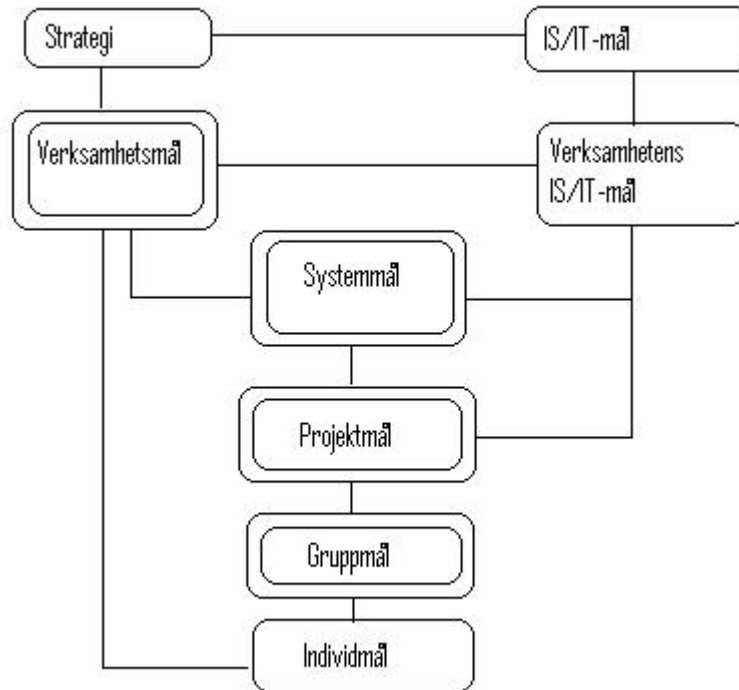
I huvudområdet Förarbete finns även en definitionsfas som behandlar olika begrepp som behöver definieras vid projektarbetet. För detta använder man en kravspecifikation som ser ut på följande sätt:

- *System* - Mall beroende på projektprodukten. Beskriver de krav som ställs på produkten utifrån idé
- *Fält* - Uppgifter om namn, storlek, typ eller regler.
- *Databas* - Typ av databas, storlek, kontroller och åtkomst.
- *Användargränssnitt* - Grafiskt, bildlayouter och hjälpfunktioner
- *Svarstider*
- *Tekniska krav* - Datormiljö och nätverk
- *Kommunikation* - Hur kommunikationen ska ske
- *Säkerhet* - Back-up och behörigheter
- *Övrigt* - Övriga krav på systemet

- Att skapa lönsamhet för små företag som arbetar med IT-projekt
- Kandidatuppsats i företagsekonomi hösten 2008

3.2.1.2.1 PAFF-målbeskrivning

I Definitionsfasen görs även en målbeskrivning som ser ut på följande sätt:



Figur 3, PAFF-målbeskrivning (Projektledaren i Praktiken – Marcusson & Ahlin, 2002, sid 106)

I projektspecifikationen finns ett antal mål som kompletterar varandra och hänger ihop, dubbelramade i figuren ovan. Målen ska beskriva ett önskvärt framtida tillstånd. De ska även vara realistiska, alltså genomförbara men ändå utmanande. Målen ska vara mätbara, kvantifierbara i belopp, tid eller procent. De får inte motverka varandra, alltså måste de vara konfliktfria och alla deltagare ska känna till dessa.

3.2.2 Genomförande

3.2.2.1 Projektstart

I huvudområdet Genomförande finns projektstartsfasen. Målet med denna fas är att alla projektdeltagare ska ges kunskap om vad projektet innebär, vilka mål som finns, vad som förväntas av deltagarna och att alla ska lära känna varandra.

3.2.2.2 PAFF-analys

I huvudområdet Genomförande finns även en analysfas som ska leda fram till en krav- och projektspecifikation och punkterna nedan ska finnas med i denna:

- *Avgränsningar*
- *Verksamhetsbeskrivning*
Hur verksamheten uppfyller målen
- *Informationsbeskrivning*
Vilken information som behövs för att ta beslut och uppfylla målen
- *Arbetsbeskrivning*
Beskriver enskilda arbetsuppgifter som behövs och hur de uppfyller målen
- *Dokumentation*

3.2.2.3 PAFF-projektgranskning

I huvudområdet Genomförande finns det även en fas som heter projektgranskningsfasen. Denna fas kan genomföras när som helst under ett projekts livscykel och det är uppdragsgivaren eller projektledaren som begär när en granskning ska göras. Granskningen görs av personer som inte är, har varit eller kommer delta i projektet

3.2.3 Efterarbete

3.2.3.1 PAFF-erfarenhetsinsamling

I huvudområdet Efterarbete finns erfarenhetsinsamlingsfasen. Här samlas uppgifter in om projektet som kan komma att vara till nytta för kommande projekt och sparas i PAFF-metodens databas. Det viktigaste med databasen är jämförelsen mellan plan och utfall. De uppgifter som beskrivs är ekonomiska, organisatoriska och genomföringsmässiga.

3.3 Projektledning (Tonnquist, 2006)

Projektledaren bör ses som projektets VD och därför måste denne behärska grundläggande ledningsuppgifter. För att bli en framgångsrik projektledare måste man enligt Tonnquist ha ett stort intresse för människor och veta vad det är som driver medarbetarna att vilja komma till jobbet varje dag. Man måste även se till att medarbetarna känner sig sedda, hörda och stärkta genom en god kommunikation. Att vara projektledare innebär också att man är en coach som ser varje individs talanger och styrkor för att placera denne på rätt plats i projektet. Det är även mycket viktigt att man själv känner till sina styrkor och svagheter så att man kan sammansluta sig med andra i det man inte är bra på.

Enligt Tonnquist är en projektledares huvuduppgift att leda en projektgrupp som ska kunna leverera ett resultat till kunden. Med detta menas att denne måste se till att projektmålet uppfylls. Projektledaren ska vara den som planerar och organiserar vad som ska göras inom projektet. En viktig egenskap för en projektledare är att denne kan delegera uppgifter samt att se till att uppföljningarna av de olika projektaktiviteterna blir gjorda. Projektledaren ska även ha en stor påverkansfaktor som gör att saker och ting blir gjorda och denne ska vara en konflikt- och problemlösare. Det är viktigt att projektledaren är en god kommunikator och som kan engagera och motivera projektgruppen till ett gott arbete. Det är projektledarens uppgift att se till att hålla i projektmöten och styrgruppsmöten.

3.4 Jakten på det effektiva projektet (Engwall, 1999)

En mycket viktig del i projektledning är förståelsen för "institutionalismen" inom företaget. Med detta menar Engwall att olika konventioner som råder inom en organisation över tid har blivit upphöjda till självklarheter eller till regler som tas för givna. Institutioner finns överallt i samhället. De finns inbyggda i till exempel professioner, befattningsbeskrivningar och lagar. Som projektledare spelar det ingen roll hur duktig du är på att tillämpa olika projektmodeller och metoder om du bryter mot den rådande "institutionalismen". En projektledare som har ledningsprinciper som utmanar det institutionaliserade arbetsmönstret, vilket innebär att denne ifrågasätter gamla roller och rutiner, kommer bli tvingad att motivera och försvara projektet från omvärldens kritik.

Projektledningsarbetets svårighetsgrad bestäms till stor del av hur pass hög status projektet har. Leder man ett högstatus projekt kommer det vara lättare att leda projektet effektivt än om man leder ett lågstatus projekt. I ett högstatus projekt anses projektuppdraget som viktigt bland omgivningen och man erhåller lättare nödvändiga resurser. I ett lågstatus projekt är det lätt att omgivningen ser det som "ett projekt bland alla andra" vilket kan leda till att projektet inte får stöd hos omgivningen. Det är sällsynt att en organisation har tillräckliga resurser för att hantera ett stort antal projekt på en och samma gång. Detta innebär en ständig kamp mellan olika ärenden där högstatus projekt kan få disponera resurser som lågstatus projekt inte får tillgång till.

Engwall har tagit fram fyra organisatoriska idealtyper:

1. Extern uppdragsgivare- interna bidragsgivare, till exempel ett konsultföretags olika kundprojekt
2. Extern uppdragsgivare- externa bidragsgivare, till exempel en byggledningsfirmas olika byggprojekt.
3. Intern uppdragsgivare- externa bidragsgivare, till exempel ett verkstadsföretags olika fabriksinvesteringar.
4. Intern uppdragsgivare- interna bidragsgivare, till exempel en kommunal förvaltnings olika interna utredningar.

Dessa idealtyper lyfter fram de viktigaste aspekterna som innefattar projektsamarbete och projektorganisering. I idealtyp 1 antas kunden ta ansvar för att specificera projektets mål,

medan projektledaren är en neutral genomförare. I externa projekt, idealtyperna 1 och 2, är det vanligtvis uppdragsgivaren som sätter ambitionsnivån för slutresultatet och ansvarar för målformuleringen. Projektledaren har till uppgift att göra det som efterfrågas av uppdragsgivaren. För interna projekt, idealtyperna 3 och 4, är denna rollfördelning mer komplex och svårdefinierad. Om slutresultatet ska ägas av det egna företaget borde målformuleringen vara en del av projektprocessen. Med detta menas att projektmålet förändras allt eftersom man lär sig projektets innehåll. Relationerna mellan projektledaren och projektets bidragsgivare påverkas av om de tillhör samma företag eller inte. Att kraven är olika på en projektledare som ska ägna sig åt aktiviteter inom det egna företaget, idealtyperna 1 och 4, och på en projektledare som leder arbeten hos underleverantörer och konsulter, idealtyperna 2 och 3, bör ses som en självklarhet.

Engwall menar vidare att skicklighet i projektledarskap baseras mer på färdigheter som förvärvats från erfarenheter och olika praktiska handlingar än på ”påståendekunskaper” som finns i den generella projektlitteraturens checklistor. Engwall menar att skicklighet i projektledning borde uppfattas mer som ”yrkeskunnande”.

3.5 Mervärde (Grönroos, 2002)

Grönroos menar att för att klara det ökade konkurrenstrycket på marknaderna bör företagen utvecklas på ett mer tjänsteinriktat sätt. För detta behövs ett grundläggande tjänstepaket där ingredienserna, som är både hjälptjänster och stödtjänster, bryts ner i olika element. När alla element är på plats i grundpaketet kan man börja planera hur tjänsteprocessen ska fungera.

Det är viktigt att grundpaketet fungerar serviceinriktat, alltså att det omformas till en fungerande tjänst. Man kan här formulera målsättningar, vilka kan vara olika tjänstegarantier för att verkligen se till att företaget inriktar sig på kunden, men även för att det ger standardmål för personalen. Med dessa garantier minskar den risk som kunden upplever innan de köper en tjänst. Exempel på tjänstegarantier kan vara:

- Komma-fram-till-garanti, framhäver tjänstens operationella trygghet
- Lägsta-pris-garanti, hanterar kundens önskan om en kostnadseffektiv tjänst
- Problemfri-garanti, tar hand om problem kring tjänsten

När man bestämt sig för vilka målsättningar man ska ha kan man börja utveckla de resurser som krävs för att uppfylla dessa. Vissa resurser finns redan och vissa måste skapas.

Grönroos beskriver sju steg som ska genomföras för att utveckla ett framgångsrikt tjänsteerbjudande. I steg ett måste man bestämma de fördelar som kunden vill ha med köpet av tjänsten. I steg två måste egenskaperna i ett utvidgat konkurrenskraftigt tjänsteerbjudande definieras för fortsatt planering. Dessa egenskaper ska baseras på de element som finns i tjänstepaketet. Steg tre innebär en definiering av ett tjänstekoncept som vägleder utvecklingsarbetet av tjänsteerbjudandet. Steg fyra handlar om att planera det grundläggande tjänstepaketet där hjälp- och stödtjänster ingår. Steg fem handlar om själva tjänsteprocessen och hur denna gör att tjänsten blir mer tillgänglig och gör att interaktionen med kunden ökar. Steg sex handlar om att planera stödjande marknadskommunikation där kunder inte bara informeras och övertalas att pröva produkten, utan också påverkar deras upplevelse av tjänsten. Om dessa steg har gått bra bör ett konkret erbjudande nå ut till kunden där grundpaketets element, tillgänglighet, kundmedverkan och interaktioner omfattar de

- Att skapa lönsamhet för små företag som arbetar med IT-projekt
- Kandidatuppsats i företagsekonomi hösten 2008

egenskaper man önskar. Det sjunde och sista steget blir då att förbereda företaget så att produktionen och leveransen av det utvidgade tjänsteerbjudandet skapar de önskade kundfördelarna som var tänkta. Denna förberedelse av företaget kan vara att skapa tillräckliga resurser och intern marknadsföring av det nya erbjudandet så att personalen förstår sig på det.

3.6 Teoretisk syntes

Ett centralt ramverk för att förstå vad köpare har för köpbeteende och vilka de tillhörande kommunikationskanalerna är till detta, är involvement theory. Man ser det som att det finns fem olika faktorer som avgör ens involvering. Dessa är; intresse, riskbetydelse, riskutsikt, teckenvärde och hedonistiskt värde. De lägger grunden till vilken grad av involvering konsumenten har till inköpet, d.v.s. om denne ska ha hög involvering, låg involvering eller ingen involvering.

Hög involvering uppstår när en köpare går in i en köpprocess, som är av stor relevans och har en hög grad av risk för denne. Dessa produkter kostar relativt mycket. Därför väljer köparen att avsätta mycket tid för att undersöka det kommande köpet samt samla så mycket information som möjligt för att reducera förväntade risker i största möjliga utsträckning. Köparen måste då ”poängsätta” de olika avgörande attribut alternativen har för att få en övergripande bild över de olika alternativen.

Ett marknadsföringsmässigt redskap säljaren använder sig av vid hög involveringsinköp är personlig försäljning. Den personliga försäljningen leder till att köparen kommer närmare och får mer förståelse för produkten samt att risken inför köpet minskar.

Låg involveringsköp är sådana som inte medför allt för stora risker för köparen. Sådanda inköp kan till exempel vara pennor och block till kontorsföretaget eller tvättmedel till privatpersonen.

Om en hög involverings köp- och beslutsprocess avslutas på önskvärt sätt, så ökar varumärkeslojaliteten, vilket innebär att uppföljningsbeslut kommer kunna ske mycket snabbare. Rutinartade svarsbeteenden kommer att ske säkrare, så den risk som associeras med inköp kommer att sjunka då man funnit en viss trygghet i ett varumärke. (Fill, 1999)

PAFF-metoden, ProjektArbetsmetod För Företaget, är en beskrivning för hur man kan arbeta i projekt, och denna innefattar alla deltagare i projektet. Enligt PAFF- metoden delas projekt in i tre huvudområden; förarbete, genomförande och efterarbete.

I huvudområdet Förarbete finns en förstudiefas. I förarbetet finns även en definitionsfas som behandlar olika begrepp som behövs definieras vid projektarbetet. För detta används en kravspecifikation som beskriver de krav som ställs på produkten utifrån idén. I definitionsfasen görs även en målbeskrivning. Målen ska beskriva ett önskvärt framtida tillstånd. De ska även vara realistiska, alltså genomförbara men ändå utmanande. Målen ska vara mätbara, kvantifierbara i belopp, tid eller procent. I huvudområdet Efterarbete finns

erfarenhetsinsamlingsfasen. Här samlas uppgifter in om projektet som kan komma att vara till nytta för kommande projekt och sparas i PAFF- metodens databas, och det viktigaste med databasen är jämförelsen mellan plan och utfall. (Marcusson & Ahlin, 2002)

Enligt Tonnquist är en projektledares huvuduppgift att leda en projektgrupp som ska kunna leverera ett resultat till kunden. Med detta menas att denne måste se till att projektmålet uppfylls. Projektledaren ska vara den som planerar och organiserar vad som ska göras inom projektet. Projektledaren ska även ha en stor påverkansfaktor som gör att saker och ting blir gjorda och denne ska vara en konflikt- och problemlösare. Det är viktigt att projektledaren är en god kommunikator och som kan engagera och motivera projektgruppen till ett gott arbete. Att vara projektledare innebär också att man är en coach som ser varje individs talanger och styrkor för att placera denne på rätt plats i projektet. Det är även mycket viktigt att man själv känner till sina styrkor och svagheter så att man kan sammansluta sig med andra i det man inte är bra på. (Tonnquist, 2006)

En mycket viktig del i projektledning är förståelsen för ”institutionalismen” inom företaget. Med detta menar Engwall att olika konventioner som råder inom en organisation över tid har blivit upphöjda till självklarheter eller till regler som tas för givna. Som projektledare spelar det ingen roll hur duktig du är på att tillämpa olika projektmodeller och metoder om du bryter mot den rådande ”institutionalismen”. En projektledare som har ledningsprinciper som utmanar det institutionaliserade arbetsmönstret, vilket innebär att denne ifrågasätter gamla roller och rutiner, kommer bli tvingad att motivera och försvara projektet från omvärldens kritik. Engwall har tagit fram fyra organisatoriska idealtyper. I idealtyp 1 antas kunden ta ansvar för att specificera projektets mål, medan projektledaren är en neutral genomförare. I externa projekt, idealtyperna 1 och 2, är det vanligtvis uppdragsgivaren som sätter ambitionsnivån för slutresultatet och ansvarar för målformuleringen. Engwall menar vidare att skicklighet i projektledarskap baseras mer på färdigheter som förvärvats från erfarenheter och olika praktiska handlingar än på ”påståendekunskaper” som finns i den generella projektlitteraturens checklistor. Engwall menar att skicklighet i projektledning hellre borde uppfattas som ”yrkeskunnande”. (Engwall, 1999)

Grönroos menar att för att klara det ökade konkurrenstrycket på marknaderna bör företagen utvecklas på ett mer tjänsteinriktat sätt. För detta behövs ett grundläggande tjänstepaket där ingredienserna, som är både hjälptjänster och stödtjänster, bryts ner i olika element.

Det är viktigt att grundpaketet fungerar serviceinriktat, alltså att det omformas till en fungerande tjänst. Man kan här formulera målsättningar, vilka kan vara olika tjänstegarantier, exempel på tjänstegarantier kan vara:

- Komma-fram-till-garanti, framhäver tjänstens operationella trygghet
- Lägsta-pris-garanti, hanterar kundens önskan om en kostnadseffektiv tjänst
- Problemfri-garanti, tar hand om problem kring tjänsten

Grönroos beskriver sju steg som ska genomföras för att utveckla ett framgångsrikt tjänsteerbjudande. I steg sex handlar det om att planera stödjande marknadskommunikation där kunder inte bara informeras och övertalas att pröva produkten, utan också påverkar deras upplevelse av tjänsten. (Grönroos, 2002)

Kapitel 4 - Empiri

I detta kapitel redogörs för de data som framkommit av undersökningen. De data som används för presentationen av studieobjekten, d.v.s. IT-konsultföretagen, är i huvudsak inhämtade på vardera studieobjekts hemsida. Efter presentationen av respektive studieobjekt redovisas det som framkommit under intervjuerna med dessa.

4.1 Gondor

Startades i september 2006 och har 20 anställda. Uppdragsgivare är idag Försvarsmakten, HM, Scania, Södersjukhuset och olika delar på SAAB. Företaget byggdes upp genom att själva affärsidén till företaget först lades fast och sedan rekryterades rätt människor. De anställda rekryterades främst från SAAB, där grundaren av Gondor arbetade tidigare

Som projektmodell använder företaget bland annat PPS, men de har även utvecklat en modell till som kan utnyttjas när man har ett embryo till ett lösning. Denna modell ställer krav på att olika dokument ska tas fram för att kunna strukturera arbetet utan att minska kreativiteten. Vilken projektmodell som tillämpas beror helt på vilket behov beställaren har.

Kraven och målen för projektet sätts upp på olika sätt, men man börjar utifrån en behovsbild som man sedan "kokar ihop" till ett första utkast som kallas konceptspecifikation där man beskriver övergripande vad för funktion eller behov som skall lösas och hur man tänkt sig arbeta med detta. Sen startar man upp med ett projektdirektiv, där information måste tas fram, sedan genomförs en förstudie. I förstudien ska man analysera och vidareutveckla konceptspecifikationen och ta fram grunden till en kravspecifikation. Resultatet av förstudien ska ligga till grund för projektstarten. När detta är färdigt så kan man sätta igång. Det är inte ovanligt att en korrigering av kravspecifikationen sker. Det är en viktig del i Gondors kultur att de vågar ifrågasätta saker och ting, då de är "ödmjukt uppkäftiga".

Hur deras projektgrupper är sammansatta varierar väldigt mycket. Det kan vara tvåmansprojekt, det kan även vara en övergripande projektledare, tekniskprojektledare och arkitektgrupp. Detta beror helt på ekonomin i projektet och vilka resurser man förfogar över.

En projektleddare ska enligt Gondors uppfattning:

- vara duktig på att delegera, vilket blir tydligare ju större projektet är
- vara konsekvent och tydlig
- i grund och botten hålla ordning och reda på projektet

Hur en beställare ska vara beror på vilka frihetsgrader han ger projektledaren. Gondor involverar beställaren till stor del i projektarbetet, och beställaren ska:

- agera som en kravbeställare, en projektägare
- vara tydlig med vad som ska åstadkommas
- vara tydlig med vilka resurser som finns att tillgå
- hålla sig till beställarrollen idealt sett
- vara engagerad i projektet och vara lyhörd

För att involvera de slutgiltiga användarna använder man sig av ett nyligen utarbetat utbildningsprogram som heter ”teknik med människan i fokus”. Det går ut på att så tidigt som möjligt få till en dialog med slutanvändarna och ha rutiner samt metoder för att fånga upp deras synpunkter.

En viktig del i projektarbetet enligt respondenten, är testperioden då det är olika personer som genomför olika tester, många gånger testar man själv.

Ett lyckat projekt handlar om att kunden får det den vill ha och att projektet har hållit de tids- och kostnadsramar som funnits. Ett misslyckat projekt är motsatsen till det föregående.

Gondor följer upp all sin verksamhet mot kunden med kundenkäter. Man matar även in synpunkter från medarbetarna i något som kan liknas med en erfarenhetsbank. De har inte haft något misslyckat projekt än, men om det skulle ske menar respondenten att det viktigaste är att man tar ansvar för sina delar.

Det mest positiva med att vara ett relativt litet företag är att det är korta beslutsvägar och hög flexibilitet. Det som är negativt är svagheten med rekryteringsbiten. De har inga ramavtal och därför är det svårt för nya medarbetare att veta vad den ska arbeta med eller vart. Det blir även svårt att lära känna företaget eftersom man arbetar mycket ute hos kund.

4.2 Minas Morgul

Minas Morgul är ett IT-konsultföretag som startades 2004 och i dagsläget arbetar fem personer där. Deras kundgrupp består till mesta del av mindre företag, som har fått kontakt med Minas Morgul via kontakter och nätverk av företag som tidigare har anlitat Minas Morgul. Minas Morgul arbetar med; systemutveckling, upprätta webbplattformar och inköp av servrar åt företag samt hjälper till med implantationen och driften av dessa. Allt arbete sker i Minas Morguls lokaler.

Minas Morgul använder sig inte direkt av en utarbetad projektmodell, utan genomför projekt på sitt eget sätt, då de inte tror på utarbetade modeller och tycker man ska ta dessa med en ”nypa salt”. Dock tror de att modeller kanske gör större nytta hos större konsultföretag som kör flera projekt samtidigt och att dessa ofta är större, för att man ska ha en viss rutin i hur man ska arbeta och då får en viss effektivitetsvinst.

Kunderna gör inga kravlistor som ska uppfyllas av Minas Morgul, utan konsulterna sitter ned med kunderna och går igenom vad som ska åstadkommas och memorerar detta i huvudet. Arbetet består i första hand av att finna och identifiera behovet som kunden har, och detta görs genom att fråga ut dem och försöka förstå sig på det bakomliggande problemet som behöver lösas. De går igenom kundens olika affärsprocesser för att förstå sig på dessa, vart de börjar och slutar samt vilka portar som finns. De försöker guida kunden till vad som kan vara rätt val för dem att göra. Sedan går arbetet vidare med; undersöka vilken budget kunden har för projektet, vilket tidsperspektiv kunden har tänkt sig för projektet, vilka krav de har och försöka finna resurser hos kunden som kan vara användbara. När detta är gjort så skapas en offert och när den är godkänd går man över till en förstudie och skissar upp en projektplan för att sedan stämma av med kunden att det är detta de är ute efter.

I deras projektgrupper deltar en till fyra personer, men vanligtvis brukar det vara två personer som arbetar samtidigt med projektet. I dessa grupper finns det alltid en person som har en ledarroll.

De projektledaregenskaper de tycker är viktiga är:

- att förstå vad kunden vill ha
- kunna kommunicera med personer i olika positioner hos kunden som kommer att vara involverade i projektet
- förstå sig på kundens affärsprocesser
- att man som projektledare inte ska djupdyka i småsaker utan ha ett ”helikopterperspektiv” på helheten
- ”hjälpa kunden ur hörnen”
- förstå sig på projektmedlemmarnas arbete men ändå inte ”gröta ner sig” för mycket i deras arbete
- att man som projektledare bör ha en bred kontaktyta för att kunna få hjälp vid eventuella problem som man inte kan lösa själv

De beställaregenskaper de tycker är viktiga är:

- att man ska vara lyhörd för vad leverantören har att säga, för dessa ”innehåller kunskapen” om tjänsten man vill beställa
- man ska låta projekten ta sin tid och inte stressa fram ett halvdant resultat
- man ska ta sig tiden att vara beställare, det vill säga verkligen tänka igenom vad det är man vill beställa, och inte bara hasta ihop något

Under projektets gång vill Minas Morgul fortlöpande visa kunderna statusen på projektet samt vara nära till hands för kunderna.

Innan projektet avslutas så infinner sig en testperiod av lösningen som oftast bedrivs av dem själva men helst av kunden och slutanvändarna, för att få en ”accept” på att användarna förstår sig på systemet. Själva leveransen av lösningen sker oftast av annan part.

Integrationsdesign anser de vara viktigt, med hjälptexter etc., och för att se till det är användarvänligt brukar ”pappa få testa systemet innan man går vidare med det till kunden”, enligt respondenten. Man bör inte involvera användarna för mycket i arbetet för de är sällan ”mogna” för att veta vad som kan komma att vara det bästa för dem. Minas Morgul brukar utforma sina lösningar så att de ska ha samma upplägg som böcker med tydligt register över vad som finns och vad man kan göra med lösningar.

Deras första och klara definition på ett lyckat projekt är när kunden är nöjd med lösningen som projektet lett fram till. För Minas Morguls egen del är ett lyckat projekt när det har funnits en bra tydlighet rakt igenom projektet samt att alla de portar, som sattes upp innan, är uppfyllda och avklarade på ett bra sätt. De vill även poängtera att ett projekt kan vara lyckat även om programmeraren inte är helt nöjd med sin kodning. När ett projekt varit misslyckat hos Minas Morgul har det oftast berott på att kunden inte har fått fram vilka krav de egentligen har i början av projektet.

Vid större projekt så avslutar man med projekt- och kundavstämningar för att se till att allt gått som det är tänkt och vad som eventuellt kan förbättras till nästa projekt. Ytterligare uppföljning som Minas Morgul genomför är besök hos kunderna efter avslutat projekt. Det sker efter att systemet fått en viss tid för att komma igång hos kunden och då se om kunden har några ytterligare synpunkter eller problem med systemet. ”Att åka förbi en vecka efter avslutat projekt med en vetelängd kostar så lite men är värt så mycket.”

4.3 Minas Tirith

Minas Tirith startades 1998 och har i dagsläget 24 anställda. Den tjänst de i huvudsak erbjuder är att hjälpa deras kunder att genomföra de nya strategier kunderna lagt fast för sig själva. De som jobbar där har i genomsnitt över 15 års praktisk erfarenhet inom detta område och alla har akademisk examen. De anställda som är involverade i projekt sitter ute hos sina kunder för att ”insupa den rätta andan”, d.v.s. att få bättre insikt i hur företaget fungerar och hur man ska kunna hjälpa dem på rätt sätt. De ser sig själva som vad de kallar för förändringskonsulter. Det är den del av utvecklingskedjan som är mellan strategikonsulter och den slutgiltiga systemutvecklingen. Det innebär att företaget kommer in i bilden hos kunderna när dessa har fått deras framtida strategi nerskriven och Minas Tirith sätter upp riktlinjerna för hur man skall gå vidare. Hos de stora företagen är det oftast bara socialt accepterat att använda sig av de stora kända amerikanska konsultföretagen för att ta fram nya strategier, av denna anledning bortser Minas Tirith från att ens rikta in sig på denna marknad.

Den arbetsmetod Minas Tirith använder sig av när de går in i ett projekt hos kunderna är att ifrågasätta vad kunden verkligen behöver för något, och vad kunderna har tänkt sig att projektet ska medföra för nytta. När de utför projekt åt sina kunder arbetar de med kundens företagsledning.

Som konsult ser Minas Tirith det väldigt viktigt att ha stort kundfokus. Deras vilja är att kunderna ska trivs med dem. I och med detta är en huvudprioritet att behålla kunder, speciellt

när de ser massor av konkurrenter inom samma bransch. Därför utgör även deras huvudsakliga ”marknadsföring” av word-of-mouth principen från befintliga kunder till potentiella kunder. Som exempel på deras kundprioritering nämns; att de kan bryta upp ett internumöte då en kund ringer och vill ha dem på plats om fem minuter.

De har utarbetat en egen modell som de nyttjar, vilket benämns Value Management och som består av tre delar. Den första delen är value management, som innebär att man i förstadiet av ett projekt försöker konstatera vilket värde/nytta projektet verkligen ska leda till. Nästa del är enterprise project management, och denna del utgör själva genomförandet av projektet. Den sista delen är change management, där man hjälper till med arbetet för att applicera slutprodukten av projektet. Denna modell är ingen heltäckande modell av hur arbetet för hela projektet ska genomföras utan är ett tillägg till de befintliga heltäckande projektmodeller som deras kunder redan använder. När de kommer till kunderna använder sig de av kundernas projektmodeller. Konsulterna har erfarenhet av arbete med de erkända projektmodellerna, men de brukar då tillägga egna tankar i dessa modeller. Anledningen till att man inte ”har med sig” en projektmodell som man tillämpar hos alla kunder är dels för att inte kunderna ska ha en beroendeställning till Minas Tirith, och den kunskap de innehar, dels att man inte vill ändra om i kundernas befintliga organisation.

Minas Tirith har bland annat i PROPS lagt till en värdeanalysdel, där man försöker få fram kundnyttan, d.v.s. vad kunderna vill att projektet ska leda fram till för nytta.

När Minas Tirith kommer till en kund svarar de för att ta fram en handlingsplan och hur man strategiskt ska gå till väga. För att få fram handlingsplanen måste man bryta ner målet och de strategiska tankar som ligger bakom till små delar, för att man lättare redan från början ska komma på rätt spår och ha ett tydligt budskap vad som ska uppnås.

Deras erfarenheter är att det är mycket vanligt att kunderna får ändra sina kravspecifikationer för att Minas Tirith ifrågasätter alltid punkterna som står på dessa för att få fram om kraven verkligen är relevanta eller ej. Samt att de även måste se om projektets mål i huvud taget är möjligt att nå fram till. Om fallet är att projektet inte är genomförbart för tillfället, så skjuts projektet på tiden tills det är tekniskt genomförbart.

När projekten väl startar så finns det högst upp i projektorganisationen en styrgrupp där projektägaren sitter med. Under styrgruppen finns projektledaren som sedan leder alla de

andra projektmedlemmarna under sig, t.ex. utvecklarna och testgruppen. Antalet smågrupper i ett projekt beror på projektets komplexitet.

Idealiskt i ett projekt är även om projektledaren och beställaren har en veckoavstämning hur projektet fortskrider, och dessa ska då vara raka mot varandra och inte dölja något om hur läget egentligen är. Projektledarens egenskaper bör vara:

- att man har klar linje för hur man ska driva projekt
- stor erfarenhet från tidigare projektledning
- inte heller vara konflikträdd då projektarbete sällan går raka vägen mot mål. Därför är det bl.a. viktigt att projektledaren ”går runt” och ifrågasätter olika detaljer i projektet

Idealiskt för projektet är om projektägaren är en högt uppsatt person hos kunden så att denne har befogenheter att få in mer resurser i projektet om det skulle behövas. De egenskaper som Minas Tirith tycker en beställare ska ha är:

- att denne själv förstår vad denne vill ha
- tydlighet, då de ska kunna förmedla vad det är man vill ha
- ett stort engagemang och ansvar för att underlätta samarbetet så att projektet blir lättare att ro i hamn

För att involvera de slutanvändare som ska ta del av lösningen, så använder sig Minas Tirith av en informationsplan parallellt med projektplanen. Informationsplanen innehåller nödvändig information om hur beställaren behöver organisera sig och vad man behöver utbilda sig inom tills den nya lösningen är i drift. I början av projektet är informationsflödet stort till slutanvändarna, men detta minskar allt mer desto närmare slutet man kommer i projektet.

De tester som sker under projektets gång ska redan på förhand vara bestämda när de ska ske och vad dessa ska innehålla. Man sätter även upp en acceptansnivå för lösningarna i början för att bestämma hur mycket lösningarna kan ”sväva ut”. De som utvecklar projektets produkt gör ständiga deltester för att se om lösningen fungerar som det är tänkt. Vid större milstolpar får även någon i projektverksamheten se om lösningen fyller sin funktion. När systemet är ”klart” får en användarkunnig hos kunden testa systemet för att man sedan ska göra eventuella finjusteringar. Sist görs ett drifttest och som ser om systemet fungerar att hållas i drift.

Minas Tirith definierar ett lyckat projekt som ett projekt som gör beställaren nöjd samt fyller: den nytta som är tänkt att fyllas med lösningen och att projektet håller den tid och budget som är utsatt för projektet. Ett misslyckat projekt är de projekt som inte fyller upp de kraven.

Minas Tirith anser att de tidigt kan se om ett projekt går att genomföra eller ej då de ifrågasätter oklara saker redan från start hos kunderna.

Fördelarna de ser med att vara ett litet företag är att de kan vara ”snabbfotade” för att göra förändringar och att de inte har ”en massa förtryckta overhead-bilder” som de alltid presenterar. Den fördel de ser att de har inom kompetensområdet, är att de är mycket rutinerade när det gäller hur man driver igenom förändringar för företag. Nackdelarna med att vara ett litet företag är att vissa kunder vill ha dem som totalleverantör av projektets alla delar, detta blir t.ex. svårt då de inte arbetar med driftverksamhet efter överlämnandet av lösningen. I bästa fall kan de få sådana uppdrag ändå då det är ”rätt sorts ledning” hos kunden som tillåter Minas Tirith att hyra in de ytterligare resurser som behövs. Även i offentliga upphandlingar har de haft problem som ett litet företag då de inte kan leverera helheten av lösningen.

4.4 Mordor

Mordor grundades år 2001 och kärnverksamheten är systemutveckling men man har även kompetens inom integration av system, projektledning och säkerhet. De har idag 33 anställda och 30 av dessa är konsulter där cirka en tredjedel jobbar från företagets lokaler och resterande två tredjedelarna jobbar ute hos kund. Några av Mordors kunder är Apoteket, Bonnier och Swedbank.

När konsulterna jobbar med projekt finns ingen utstakad projektmodell som tillämpas utan det beror på om det är Mordor eller kunden som ansvarar för projektet. Ute hos kund bestämmer kunden projektmodell, där den mest populära modellen är Scrum. Ansvarar Mordor för projektet tillämpas ofta projektmetoden PPS.

Kunden sätter upp de olika kraven och beslutar om de mål som ska uppnås med projektet. Ofta revideras den ursprungliga kravspecifikationen inför projektstarten men ibland även senare. Detta sker ofta efter en dialog mellan utförare och kund, som genomförs för att minska eventuella missförstånd.

Eftersom företaget är så pass litet arbetar max 8 personer i ett projekt. Vid sidan av projektet finns en testgrupp, vilken bör innehålla någon person från användarsidan. När 4-8 personer jobbar i ett projekt finns en teknisk projektledare och en administrativ projektledare, dock kan en person inneha båda dessa roller. Det finns även en arkitektroll som besitts av en person, som i vissa fall kan gå över till systemutvecklingsrollen. Utöver dessa roller finns ett antal testare som börjar sitt projektarbete vid projektstarten med funktionstester. När en projektgrupp innehåller 1-4 personer är det alltid en och samma person som har rollen som både administrativ och teknisk projektledare.

Projektledaren ska enligt Mordor:

- vara tydlig kring ansvar och befogenheter
- vara drivande.
- ta stort ansvar för projektet så att till exempel projektets budgetmässiga sidor inte misslyckas
- vara duktig på avvikelseanalys och avvikelserapportering, och se till att dessa sker regelbundet

Beställaren bör vara med i styrgruppen och det är även denne som bör sätta ihop en referensgrupp.

Det varierar hur mycket beställaren är involverad i projektet men ett exempel kan vara att en representant finns med i referensgruppen. Mordor ställer krav på att beställaren ska vara involverad i projektarbetet, för kunddialogen är A och O. ”Knappen i högra hörnet ska vara blå och är den inte det kommer inte kunden att vara nöjd”.

De slutgiltiga användarna blir involverade genom att sitta med i referensgruppen men även genom att utföra funktionstester då någon av dessa bör sitta i testgruppen. Inför en leverans är det viktigt att påpeka hur mycket psykologin spelar in i hur nöjd kunden känner sig. Därför brukar en del av produkten presenteras redan tre till fyra månader innan leverans. Det är mycket viktigt att användarna känner tillhörighet med projektet och att de känner att de har medverkat i det.

Ett lyckat projekt är när kunden är nöjd. Målen ska vara uppfyllda och tids- och budgetramar ska inte markant ha överskridits. Utifrån projektmedlemmarnas synvinkel är ett lyckat projekt främst när deras personliga mål blivit uppfyllda. Om beställaren vill ha äldre teknik gör självklart utvecklarna sin plikt, även om de inte har lärt sig något nytt. När de går ur projektet har de en sämre plattform än när de började med projektet och det ser sämre ut på CV:t. Ett misslyckat projekt är, vid löpande tidsersättning, när tids- och kostnadsramar avviker väsentligt. Om det är ett fastprisprojekt så bryr sig kunden endast om tidsramen, och budgetavvikelser blir Mordors problem.

Uppföljning mot kund sker omedelbart genom att om ett projekt är misslyckat så vill inte kunden betala för det. Det är främst ryktet som försämrar, Mordor:s styrka är att de har nöjda kunder. Det är viktigt att våga tacka nej till att genomföra projekt som man tror kan bli misslyckat. Det är betydligt bättre än att tacka ja och sedan genomföra det halvdant. För att vidareutveckla och ständigt förbättra projektarbetet inför nästa projekt görs bättre förberedelser för arbetet som ska genomföras och man försöker också alltid förbättra kravspecifikationen.

När ett projekt är avslutat och ett annat ska starta är personliga erfarenheter en viktig aspekt för Mordor. Erfarenheterna ska föras vidare mellan de anställda genom kompetensöverföring. Detta utbyte sker informellt och främst på kontoret.

De fördelar gentemot större företag Mordor anser sig ha är bl.a. att de har lättare att attrahera duktiga konsulter till företaget. Det är en hög trivselfaktor på kontoret och alla känner alla. En nackdel Mordor har är att leveranskapaciteten med 33 konsulter är för liten. Dock vet en insiktsfull kund vart de bästa konsulterna finns.

4.5 Osgiliath

Företaget Osgiliath grundades 1994 och är idag ett sexmanna företag. De är partners med olika webbyråer men de ser sig inte direkt som en webbyrå eller som IT-konsulter utan som en teknikbyrå. Erbjudandet företaget ger till kunderna är rådgivning men även implementering av lösningar. I rådgivningsdelen är konceptutveckling den huvudsakliga biten, men även projektledning och kartläggning av affärsprocesser ingår. I implementeringsdelen ingår databasdesign, arkitektur, systemutveckling och testning. När de arbetar med projekt sitter Osgiliaths konsulter i deras egna lokaler.

I projekt arbetar de utifrån en kombination av projektmodeller, där det första man gör är att specificera vad som ska göras. Osgiliath bestämmer ett fast pris med kunden, sedan testas produkten och därefter faktureras kunden. När företaget får nya kunder används projektmetoden Scrum. Dock kan man endast efter att första utkastet av produkten är levererad starta med Scrum. Med de gamla kunderna tillämpas inte denna metod eftersom kunderna redan känner till hur Osgiliath arbetar.

Kravspecifikationen har två uppsättningar, dels tekniska krav som är lättast att mäta och förstå, men även vad produkten ska åstadkomma. För detta används i regel "wireframes" som är en slags funktionsskiss. Detta görs i programmet power-point och beskriver de olika typsidorna.

I projektgrupperna finns en kundansvarig och en projektledare. Utöver dessa finns ett antal utvecklare och man vill skilja på projektledarrollen och utvecklingsrollen. Det är kundansvarige som har en medlande roll gentemot kunden men denne är även med i testfasen. Denna roll är ganska informell och lös men denne har bäst koll på projektet och kunden. När en webbyrå också är inblandad i projektet finns alltid en intern projektledare, men kundansvaret ligger hos webbyrån.

Det är svårare för projektledaren med avstämningsbiten när man arbetar i fastprisprojekt men med Scrum metoden, som bygger på morgonmöten med de inblandade i projektet, görs detta lättare. En projektledare ska vara:

- ordningsam och orädd att hantera människor
- duktig på att lösa konflikter

Idealet för en beställare är att denne:

- har erfarenhet av konsultbranschen, d.v.s. att han själv har varit konsult
- inte ska fastna för mycket i en specifikation, som ovana beställare lätt gör, för då är det lätt att tappa fokus på vad produkten faktiskt ska utföra

Osgiliath involverar beställaren mycket i projektarbetet, speciellt i konceptfasen. Det är beställaren som sköter involveringen av de slutgiltiga användarna.

Testning av produkten görs till stor del av den kundansvarige som leder användartester, men även av utvecklarna i form av ”unit tester” som testar komponenter i produkten.

Ett lyckat projekt är främst när kunden är glad, vilket kan vara att de fått det de behövde även om det inte var det de först tänkt sig, samt att budgetramen har hållits. Ett misslyckat projekt är när lösningen inte fungerar för slutanvändarna.

I uppföljningsarbetet har hittills inga kundundersökningar gjorts, men det ska Osgiliath börja med. När det gäller att gå vidare från ett projekt till ett annat försöker man alltid hitta nya tillvägagångssätt, för att effektivisera projektarbetet så mycket som möjligt. Man delar upp effektiviseringsarbetet i dessa tre delar: personer, processer och verktyg. Vad man då fokuserar på beror på vilken pusselbit som fattades vid det avslutade projektet.

På Osgiliath lider man inte så mycket av konkurrens då de befintliga kunderna byter utförare väldigt sällan. Den konkurrens som ändå finns kommer från två olika håll, dels från mindre företag som kan erbjuda lägre pris och därmed snärja nya kunder, dels från större företag som kan erbjuda större trygghet. I prisfrågan vill inte Osgiliath vara billigast, utan det är kvaliteten som är viktigast.

4.6 Rivendell

Rivendell startades 1986 och har i dagsläget fyra anställda. Grundaren av Rivendell arbetade innan hos bland annat SAAB och utvecklade då process- och stödsystem. Rivendells inriktning är att skapa lösningar till kunderna som det inte finns standardlösningar för. De är även generalagent för att sälja ett amerikanskt system, främst till fiskeindustrin, som är ett övervakningssystem för att följa olika båtars framfart. De sektorer de tar fram lösningar inom är bland annat planerings-, mät- och styrsystem. Det är mest inom bank- och vårdsektorn som planeringssystemen återfinns. Mät- och styrsystemen ter sig oftast i skepnad av att vara en kvalitetssäkringsprodukt. Två exempel på sådana lösningar som de har tagit fram är dels ett system till Nordea där man kontrollerar alla månadsbokslut, dels ett ”remote sensing-system” som läser av mätningar, via satellit, från fartyget Odens mätinstrument. Utvecklingen i deras projekt bedrivs på Rivendells kontor.

Rivendell arbetar med Array Process Language, APL, vilket är ett dokumentationsspråk.

Denna metod underlättar att göra snabba prototyper. Prototyper använder sig Rivendell av vid

vaga kravspecifikationer från beställaren för att kunna få fram en lösning att visa för kunden. Utifrån denna prototyp kan man skapa en gemensam bild av hur en slutprodukt ska se ut. Detta görs även vid mer komplexa lösningar, då prototypen ingår i en förstudie av projektet, och det är då vanligt att prototypen i detta skede ändras efter kundens behov. Med hjälp av APL kan man, även på en hög nivå, lyckas med detaljstyrningen. Det beror på att ”spelreglerna är enkla men resultatet blir kraftfullt”.

Vid enklare lösningar görs ofta kravspecifikationer och sedan fakturerar man. Respondenten påpekar även att det är farligt att ta kravspecifikationen för allvarligt för att man kan då få en slutprodukt som blir alltför komplicerad och mer kostsam än vad kunden i början hade tänkt sig. Under projektets gång är det relativt vanligt att man ändrar på kravspecifikationen för att kunden har andra tankar om lösningen än vad som presenteras för denne. Om man däremot har börjat projektet med en prototyp av hur slutprodukten kan komma att se ut så sker det mer sällan att man ändrar den övergripande strukturen under projektets gång.

För några år sedan erbjöd Rivendell på konsultbasis en projektstyrningstjänst. I dagsläget går en eller två konsulter in i projekten. Då det blir fler än en person i projektet så är det en av konsulterna som är huvudansvarig för projektet och får då ”sköta allt”, och får svara för arbetet samt sköta kontakten med kunden. Respondenten tycker att det är viktigare med en duktig konsult än tio halvbra konsulter. Då det vid större projekt krävs fler konsulter, hyrs detta in av andra konsultföretag. Om projektet är av större karaktär och det är flera projektdeltagare, kan man dela upp hela systemlösningen i flera delsystem som de olika projektdeltagarna får arbeta med.

En idealbeställare för Rivendell kommer med en bra kravspecifikation till dem. Alternativt att de tar emot prototypen med öppna armar. Beställaren är sällan mycket tidsmässigt involverade i projekten. De blir istället inblandade vid ett samråd i de olika stadierna av projektet. Då får de ge sitt medtyckande till hur vidareutvecklingen ska fortskrida.

Respondenten ser gillande på en stor interaktion mellan Rivendell och deras kunder, då kunden kommer med nya idéer under utvecklingsprocessen.

Testperioder äger främst rum under projektutvecklingen då kunden och utvecklarna går igenom vad som behövs göras för att ro projektet i land. Hos Rivendell fryser man även pågående projekt under bolagsstämmorna då alla funktioner i pågående projekt testas av deltagarna.

Rivendell ser det som att det är de slutgiltiga användarna ”som ska utveckla systemet”. Detta innebär att det är de som är experter inom deras område och vet vad som behövs i lösningen. Därför går Rivendell ofta in och ifrågasätter simpla, och till synes självklara saker, för att få användarnas syn på grunden till den tänkta lösningen.

Rivendell ”går alltid i mål med projekten”. Det innebär att de håller de kostnads- och tidsramar som finns uppsatta för projekten. Deras definition på ett lyckat projekt är när kunden samt alla de som ska använda lösningen blir nöjda med produkten. Rivendell har vid två tillfällen tillämpat en ”fullständig garanti” vid fastpris projekt. Detta innebär att kunden inte då behövt betala något om de blivit missnöjda med slutprodukten. Det tillfälle då de ”misslyckats” med ett projekt så var det en utebliven kundfordran på femtusen kronor. På Rivendell låter de inget projekt misslyckas, om det behövs sätter de in extra resurser för att få projektet att gå åt rätt håll. Det är avgörande för att skapa en god kontakt med kunden vid produktionstillfället.

Rivendell försöker i så stor mån som möjligt se till att skapa underhållsavtal kring de lösningar de levererar till kunderna. På det sättet får de möjlighet att följa upp lösningarna och kan då fortlöpande förbättra och uppdatera dessa.

Respondenten ser Rivendell som ett ”stort företag i miniatyr” i den bemärkelsen att de inte använder sig av prisdumpning på lösningar, och levererar oftast lösningar med fast pris. Däremot ser inte respondenten det som att de har några affärsmässiga fördelar gentemot de stora företagen. Det de däremot kan ha som fördel jämfört mot de stora företagen är att deras medarbetare stannar kvar inom det lilla företaget så att kunden kan återkomma och bemötas av samma person som tidigare. I stora företag är det vanligare att konsulterna går vidare med sin karriär och börjar vid andra företag.

4.7 Rohan

Företaget Rohan startades 1994 av tre personer och är verksamt inom den finansiella sektorn. Idag är man 15 anställda och företagets två huvudområden är projektledning och verksamhetskonsultning. Detta innebär att konsulterna sitter ute på kundernas kontor. De bedriver både verksamhetsprojekt och IT-projekt och ett av Rohans mål är att sammanlänka det ”språk” som talas i dessa två projekttyper till ett gemensamt.

När Rohan arbetar med projekt använder de sig främst av kundens projektmodell. Har inte kunden någon färdig modell används PMI:s modeller, som bland annat respondenten är certifierad i.

Det är även kunden som sätter upp mål för projektet genom att ett ”venture office” formulerar en målbeskrivning som Rohan tar del av för att framställa dokument som presenteras för en ”review board”. Detta sker för både tekniska mål och affärsmässiga mål, så som tids- och budgetramar. De huvudmål som bestämts förändras inte under projektets gång, men om det uppstår små förändringsförslag kan det delegeras till projektledaren att avgöra om de ska beaktas, dock får förändringarna inte göra så att projektramarna överskrids. Om det skulle vara så att projektledaren behöver något utöver tids- och budgetramarna så måste denne vända sig till styrgruppen. Enligt respondenten prioriterar kunderna främst att de uppsatta tidsramarna håller. Detta beror på att om kunden kan få klart lösningen tidigare än sina konkurrenter så finns det mer pengar att tjäna för kunden.

Hur projektgrupper är sammansatta beror på storleken av projektet. Är projektet litet kan samma person ta på sig två eller flera roller. Projektledaren har oftast även kvalitetsansvarsrollen. Rohan vill även ha en arkitekt och en ”chief programmer” som är väldigt erfaren. Det gör att projektet kan fungera även om alla inte är så erfarna tack vare att denne är det.

Det finns många olika sorters projektledare enligt respondenten, denne kan:

- vara väldigt entusiasmerande vilket kan göra att denne är en duktig projektledare
- vara ”dötråkig” men även vara en duktig projektledare
- vara strukturerad, att denne håller reda på sina viktiga papper som innebär att, om kunden vill granska någon del i projektet så kan projektledaren lätt ta fram materialet och berätta vad som har hänt

En idealbeställare är någon som:

- sätter ihop ett projekt
- har egen styrgrupp och utvecklar krav- och acceptansspecifikationer detaljerat
- har någorlunda liknande projektstruktur för alla projekt så att det går att matcha arbetsprocesserna med varandra

Hos Rohan är det utvecklarna själva som utför ”unit testing” på produkten och rättar till eventuella fel. Efter detta sker externa tester fram till leverans. Testprocessen på Rohan går till så att man utför en kodgenomgång någon vecka före leverans och man fryser då systemet så att utvecklingen av detta står stilla under testprocessen. Om man har en mottagarorganisation försöker Rohan även att få med dem i de slutgiltiga testerna.

Respondenten menar att om slutanvändarna blir för involverade i projektet och får bestämma för mycket kommer projektet aldrig komma i land. ”Softcore projekt går aldrig i mål” och därför väljer Rohan en hårdare projektgång med tydliga specifikationer.

Ett lyckat projekt är dels när kunden är nöjd med produkten, dels när Rohan har levererat produkten inom tids- och budgetramarna. Vid löpandeprisprojekt blir kunden nöjd om tidsramarna håller och om man har ett fastprisprojekt blir den egna organisationen nöjd om tidsramarna håller. Ett misslyckat projekt är då man levererar en produkt som kunden inte är nöjd med eller att den egna organisationen har gått med förlust.

Vid både lyckade och misslyckade projekt sker en presentation för resten av organisationen av hur arbetet har fortskridit samt vad man har gjort bra och dåligt under projektets gång. För att följa upp projektarbetet genomförs en ”review” senast tre månader efter projektavslutandet. Den dokumenteras för framtida hjälp, dock har respondenten aldrig varit med om att någon

har tagit hjälp av en sådan. Det senaste projektet respondenten ledde var ett stort och viktigt projekt och hade man misslyckas med det skulle det leda till otroligt mycket "bad will" för företaget. Respondenten har inte haft ett misslyckat projekt sedan början på 80-talet. Det som var anledningen till att man misslyckades då var att man inte hade någon koll på förändringarna i projektet, programmerarna ändrade på saker utan att rapportera detta och projektet växte utan att någon hade koll på det. Sedan man fick struktur på projektarbete misslyckas man inte längre med projekten.

Rohans konkurrenssituation som litet företag är inte så besvärlig menar respondenten. En fördel att de är ett litet företag är att de anställda känner varandra väl och har trevligt tillsammans. De utgör ett effektivt team. Nackdelar med att vara ett litet företag på marknaden är att det är svårt att få ramavtal. Har man inte detta får man gå in som en underkonsult till någon större aktör och därmed också släppa ifrån sig 10-15% av det man tjänar in.

4.8 The Shire

The Shire är ett IT-konsultföretag som främst jobbar med webblösningar och har funnits sedan 2005. Det har i dagsläget elva anställda. The Shire bygger sin försäljning på vidareutveckling av den standardplattform för webbpublicering som de har. Vid projekt arbetar de på deras kontor med utvecklingen.

Företaget använder sig inte av någon utarbetad projektmodell utan anpassar sig främst efter vilka resurser det finns att tillgå. Det har dock en intern projektmodell som kan te sig lite olika.

Målbeskrivningen görs tillsammans med kunden då de kommer till The Shire med en bild av hur kravspecifikationen ska se ut. Hur bra detta blir skiljer sig från fall till fall då vissa kunder är väldigt duktiga på att ta fram en kravbild. Vid mindre projekt hjälper ofta The Shire till med att ta fram kravspecifikationen. Det händer rätt ofta att kraven som kunden har förändras under projektets gång medan målen är rätt stabila från början till slut.

Projektgrupperna är sammansatta på olika sätt från projekt till projekt. Det kan vara enpersonsprojekt, alltså en tekniker som jobbar mot en reklambyrå. Om man ser till standardscenariot har man en projektledare, en designer, en gränssnittsutvecklare och en systemutvecklare.

The Shire har två olika projektledare med olika bakgrund. Den ena har en teknisk bakgrund och den andra kommer från webbranschen. Projektledarrollen ser lite olika ut beroende på vem av de två projektledarna som The Shire använder sig av. Om projektet är av teknisk karaktär används den tekniska projektledaren, men är projektet av ”mjukare karaktär”, så som webblösningar, används den andra projektledaren. Så vilken projektledare som väljs beror på hur projektet ser ut.

Enligt respondenten är en ideal projektledare:

- en pådrivare
- en entreprenör
- idérik och flexibel.

En bra beställare är enligt respondenten någon som ger The Shire ett stort förtroende. Om denne gör detta får han ut mycket av The Shire och kommer då även känna att projektprocessen blir smidigare.

Hur mycket beställaren är involverad i projektarbetet beror på projektets natur men oftast är denne ganska involverad. The Shire bedriver inte så stora projekt. I snitt är projektets längd mellan 70-100 timmar. Så oftast sker arbetet intimt med beställaren och för att förhöja denna intimitet brukar The Shire bjuda in beställaren att vara med på möten och presentationer. Denna involvering gör att även beställaren måste vara med och ta ansvar, vilket The Shire vill att denne ska ta. Detta skapar en balans i projektet med avstämningar som kan infalla så ofta som varannan dag men är vanligtvis en gång i veckan.

Eftersom The Shire inte driver stora projekt har man inte någon internt som agerar testare av produkter. Respondenten menar att man vill involvera kunden så snabbt som möjligt för att kunden ska lära känna produkten som projektet ska mynna ut i. Vid större projekt bjuds även de förväntade slutanvändarna in för att testa produkten.

Enligt The Shire är ett lyckat projekt när alla är nöjda, kunden är nöjd och The Shire är nöjda. Om målet med projektet är mätbart är ett lyckat projekt när man kan konstatera att målet verkligen är uppfyllt. Är målet däremot en effektivisering av en process är det betydligt svårare att se om målet med projektet har uppfyllts, då feedbacken man får är mer oklar än vid

ett mätbart mål. Ett misslyckat projekt är när de förväntningar som kunden initialt hade inte har uppnåtts.

När det gäller uppföljning av projekt menar respondenten att The Shire inte är så bra på det. Det beror inte på att man bara struntar i det utan att tiden helt enkelt inte finns. Anledningen till detta är att de är ett litet företag, vilket innebär att man måste ha en hög hastighet på sina leveranser för att hålla uppe en hög volym av färdiga produkter. Ett projekt avslutas och ett annat startar direkt, vilket leder till att uppföljningen av projekten blir lidande. Detta är något The Shire jobbar på, för i dagens värld måste företag ta hand om och vårda sina kundkontakter.

Om The Shire har genomfört ett misslyckat projekt är det viktigt att bryta ner problemet, analysera vad som gick fel och vad detta berodde på. När detta är gjort är det viktigt att försöka vinna tillbaka kundens förtroende. The Shire har inte haft något totalt misslyckat projekt, men de har misslyckats med att "hålla kunden i handen efteråt". Om misslyckandet beror på kunden, är den viktigaste lärdomen att vara tuffare när nästa projekts mål- och kravbeskrivning ska sättas upp, samt att ha mer kvalitetstänk redan från början.

Den största nackdelen med att vara ett litet företag är att det alltid finns en risk med att anlita ett litet företag. "Vem vet om företaget existerar vid projektets slut?" Här menar respondenten att många kunder hellre betalar 30-50% mer till ett större och mer etablerat företag än att ta risken med att anlita ett litet företag. För att motverka detta gäller det enligt respondenten att denna risk inte får synas. Den största fördelen med att vara ett litet företag är att priset kan hållas lågt tack vare låga omkostnader.

Kapitel 5 - Analys

I detta kapitel analyseras empirin för att jämföra likheter och skillnader som finns gentemot den teoretiska referensram som används i undersökningen. Detta utförs för att kunna svara på syftet med undersökningen.

I respektive avsnitt presenteras först vad som konstateras i teorierna om ämnet, sedan presenteras de data som framkommit av intervjuerna med studieobjekten. Därefter görs en jämförelse mellan teori och empiri. Sist redogörs för ytterligare data som framkommit av intervjuerna men som inte direkt behandlas i teorierna som används i undersökningen.

5.1 Projektmodell

Engwall menar att det finns olika konventioner som råder inom en organisation och som över tid har blivit upphöjda till självklarheter eller till regler och att dessa tas för givna. Som projektledare spelar det ingen roll hur duktig du är på att tillämpa olika projektmodeller och metoder om du bryter mot den rådande "institutionalismen".

Som projektmodell använder Gondor bland annat PPS, men de har även utvecklat en modell som används när man har ett embryo till ett koncept.

Minas Morgul använder sig inte direkt av en utarbetad projektmodell, utan genomför projekt på sitt eget sätt.

Minas Tirith har utarbetat en egen modell som de nyttjar, som benämns Value Management. Modellen är ingen heltäckande projektmodell, utan är ett tillägg till de befintliga heltäckande projektmodeller som deras kunder använder. Anledningen till detta är att man inte vill ändra om i den befintliga organisationen.

Både Mordor och Rohan använder sig av den projektmodell som kunden använder. Om kunden ber Rohan ändå välja projektmodell blir det PMI:s modeller.

Osgiliath använder sig av en kombination av projektmodeller. När de träder in i nya affärer med nya kunder väljer de att använda sig av projektmetoden Scrum.

Rivendell arbetar med Array Process Language, APL, vilket är ett dokumentationsspråk. Denna metod underlättar att göra snabba prototyper. Med hjälp av APL kan man, även på en hög nivå, lyckas med detaljstyrningen, enligt Rivendell.

The Shire använder sig inte av någon utarbetad projektmodell utan anpassar sig främst efter vilka resurser som finns att tillgå. De har dock en intern projektmodell som ter sig olika från fall till fall.

Hos de studieobjekt som sitter ute hos kunderna, d.v.s. Mordor, Rohan och Minas Tirith så anpassas kundernas projektmodeller. Det för att inte störa den rådande institution som finns hos kunden, vilket stämmer överens med Engwalls teori om att man inte ska bryta mot rådande institutionalism. Dock väljer Minas Tirith att lägga till sin metod Value Management för att lättare få fram det värde kunden hoppas på att få ut av projektet.

Gondor, Minas Morgul, Osgiliath och The Shire sköter oftast sina projekt efter modeller som de själva strukturerat upp, vilket då har blivit rådande norm hos dessa studieobjekt. Då dessa arbetar på sitt eget kontor, väljer även studieobjekten att inte bryta mot Engwalls teori om. Det är enbart Rivendell som alltid jobbar utefter en och samma modell, som även är en allmänt erkänd modell.

Minas Tirith nämner även en ytterligare anledning till att man inte "har med sig" en projektmodell som man tillämpar hos alla kunder. Den är för att inte kunderna ska ha en beroendeställning till Minas Tirith. Detta nämns det ingenting om i Engwalls teori.

5.2 Krav-/målspecifikation

Enligt Marcusson och Ahlins PAFF-metod delas projekt in i tre huvudområden: Förarbete, Genomförande och Efterarbete. I huvudområdet Förarbete finns en förstudiefas. I Förarbetet finns även en definitionsfas som har till syfte att beskriva vad som ska uppnås med projekt. För detta använder man en kravspecifikation som beskriver de krav som ställs på produkten. I definitionsfasen görs även en målbeskrivning. Målen ska beskriva ett önskvärt framtida tillstånd. De ska även vara realistiska, alltså genomförbara men ändå utmanande.

Hos Gondor sätts krav och mål upp på olika sätt, men man utgår från en behovsbild som sedan "kokas ihop" till ett första utkast som kallas konceptspecifikation och sedan genomförs en förstudie. I förstudien ska man analysera och vidareutveckla konceptspecifikationen och ta fram en grund till kravspecifikationen.

Kunderna gör inga kravlistor som ska uppfyllas av Minas Morgul, utan konsulterna sitter ned med kunderna och går igenom vad som ska åstadkommas och memorerar detta. Arbetet består i första hand av att finna och identifiera behovet som kunden har, och detta görs genom att fråga ut dem och försöka förstå sig på det bakomliggande problemet.

Minas Tirith anser att man måste bryta ner målet och de strategiska tankar som ligger där i för att komma på rätt spår, för att sedan ha ett tydligt budskap vad som ska uppnås. Projektets mål måste över huvud taget vara möjligt att uppnå för att Minas Tirith ska ta sig an uppdraget.

Osgiliath sätter upp tekniska krav som är lättast att mäta och förstå, men även krav på vad produkten ska åstadkomma. I regel använder de sig av ”wireframes”, som är en slags funktionsskiss.

När Rivendell gör enklare lösningar görs kravspecifikationer. Det är farligt att ta kravspecifikationen för allvarligt anser dem. Däremot om de har börjat projektet med en prototyp som beskriver vad som ska åstadkommas, så sker det mer sällan att de ändrar på strukturen för slutprodukten.

Rohan låter kunden sätta upp mål för projektet genom ett ”venture office”, som därefter presenterar målen för en ”review board”. Både tekniska mål och affärsmässiga mål, så som tids- och budgetramar, tas fram. De huvudmål som bestäms förändras inte under projektets gång.

Mordor och The Shire låter kunden sätta upp de olika kraven och målen, The Shire är gärna med och gör målbeskrivningen tillsammans med kunden. Det händer rätt ofta att kraven förändras, medan målen är stabila.

Gondor, Mordor, Osgiliath, Rohan och The Shire inleder sitt arbete med en förstudiefas där en kravspecifikation görs. Osgiliath och Rivendell väljer att göra prototyper på hur slutprodukten kan komma att se ut för att presentera denna för kunden. Minas Morgul, Minas Tirith och till viss del The Shire, väljer till större del i förstudiefasen att sitta ner med sina kunder och diskutera de mål och krav som finns för projektet. Alla de åtta studieobjekten börjar deras projekt, även om de har olika karaktär, med en förstudiefas, såsom Marcussons och Ahlins PAFF-metod beskriver det.

Minas Tirith väljer att skjuta på projekt om de för tillfället inte är genomförbara, ofta p.g.a. att den tekniska biten inte då är genomförbar.

Rohan nämner att kunderna prioriterar främst att de uppsatta tidsramarna håller. Detta beror på att om kunden kan få klart lösningen tidigare än sina konkurrenter så finns det mer pengar att tjäna. Detta kan då leda till att de budgetramar som funnits för projektet överstigs.

5.3 Projektledare

Enligt Tonnquist är en projektledares huvuduppgift att leda en projektgrupp som ska kunna leverera ett resultat till kunden. Med detta menas att denne måste se till att projektmålet uppfylls. Projektledaren ska vara den som planerar och organiserar vad som ska göras inom projektet. Projektledaren ska även äga en stor påverkansfaktor som gör att saker och ting blir gjorda och denne ska vara en konflikt- och problemlösare. Det är viktigt att projektledaren är en god kommunikator och som kan engagera och motivera projektgruppen till ett gott arbete.

Engwall menar att skicklighet i projektledarskap baseras mer på färdigheter som förvärvats från erfarenheter och olika praktiska handlingar än på ”påståendekunskaper”.

En projektledare ska enligt Gondor vara konsekvent och tydlig i sin kommunikation samt i grund och botten hålla ordning och reda i projektet.

Minas Morgul anser att en god projektledare ska kunna kommunicera med personer i olika positioner hos kunden som kommer att vara involverade i projektet. Denne ska också förstå sig på projektmedlemmarnas arbete, men ändå inte gröta ner sig för mycket i det.

Idealet för Minas Tirith är att projektledaren och beställaren har en veckoavstämning för att samtala om hur projektet fortskrider. Projektledaren ska också ha en klar linje för hur projektet ska drivas. Denna tydliga insikt får projektledaren oftast om denne har stor erfarenhet av projektledning. Denne bör inte heller vara konflikträdd då projektarbete sällan går raka vägen i mål.

Mordor tycker att man som projektledare ska vara tydlig kring ansvar och befogenheter samt ta stort ansvar för projektet så att till exempel projektets budgetmässiga sidor inte misslyckas. Projektledaren måste även vara duktig på avvikelseanalys och avvikelserapportering.

Rivendell låter en person vara huvudansvarig för projektet och denne får då ”sköta allt”.

En projektledare bör enligt Osgiliath vara ordningsam och orädd i att hantera människor samt vara duktig på att lösa konflikter. Det är svårare för projektledaren med avstämningsbiten när man arbetar i fastprisprojekt, men med Scrum metoden, som till del bygger på morgonmöten med de inblandade i projektet, görs detta lättare.

The Shire vill att en projektledare ska vara en pådrivare. Studieobjektet har två olika projektledare med olika bakgrund, en med teknisk bakgrund och den andra kommer från webb-branschen. Vilken som väljs beror på hur projektet ser ut.

Rohan anser att en projektledare ska vara väldigt entusiasmerande och strukturerad.

Planering och organisering av projektet, som Tonnquists teori nämner, anser Gondor, Rivendell, Osgiliath, Mordor och Rohan vara en betydelsefull egenskap hos en projektledare. När det gäller att driva på projekt med engagemang och motivation till projektmedlemmarna, som Tonnquist också poängterar, tycker Minas Morgul, The Shire och Rohan att det är en del av en god projektledares egenskaper. Minas Tirith, Mordor och Osgiliath poängterar att projektledaren är en person som inte är konflikträdd och kan lösa problem, vilket är egenskaper en projektledare ska ha enligt Tonnquist. Projektledaren ska även vara duktig på att kommunicera, denna egenskap har Gondor, Minas Morgul, Minas Tirith, Mordor och Osgiliath betonat är viktig. Det är en egenskap Tonnquists belyser i sin teori. Även vikten av att ha erfarenhet och rutin av tidigare projektledning är viktig hos en projektledare anser Minas Tirith. Detta är en egenskap som Engwalls teori om projektledarskap tar upp.

Det varken Tonnquists eller Engwalls teori inte nämner om projektledning men som framkommit av studieobjekten är dessa egenskaper: Minas Morgul ser en fördel om projektledaren förstår sig på kundens affärsprocesser. Man ska inte som projektledare djupdyka i småsaker. Projektledaren har även en fördel om denne har en bred kontaktyta för att kunna få hjälp vid eventuella problem.

Minas Tirith påpekade att projektledaren måste vara rak mot beställaren och inte dölja något om hur läget egentligen ligger till i projekt.

The Shire ser gärna att projektledaren är en flexibel och idérik entreprenör.

5.4 Beställare

Enligt Fill är personlig försäljning ett marknadsföringsmässigt redskap som säljaren använder sig av vid hög involverings inköp. Detta leder till att köparen kommer närmare och får mer förståelse för produkten samt att risken inför köpet minskar.

I Engwalls teori om idealtyper så återfinns man i idealtyp 1 att kunden antas ta ansvar för att specificera projektets mål, medan projektledaren är en neutral genomförare. Engwall nämner fyra olika organisatoriska idealtyper, och i externa projekt, vilket motsvarar idealtyperna 1 och 2, är det vanligtvis uppdragsgivaren som sätter ambitionsnivån för slutresultatet och ansvarar för målformuleringen.

En beställare ska enligt Gondor agera som en kravbeställare och en projektägare. Denne måste vara tydlig med vad som ska åstadkommas, vara engagerad i projektet och även vara lyhörd.

Minas Morgul ser att en beställare måste vara lyhörd för vad leverantören har att säga, för det är denna som ”innehåller kunskapen” om lösningen man vill beställa. Det är även viktigt att kunden tar sig tid att verkligen vara beställare.

Beställarrollen bör enligt Minas Tirith innefatta att beställaren själv förstår vad denne vill ha. Beställaren måste även vara tydlig, och förmedla vilket resultat denne vill ha i slutändan. Ett stort engagemang och ansvarstagande från beställarens sida är något som Minas Tirith uppskattar högt.

Mordor ställer krav på att beställaren ska vara involverad i projektarbetet, detta för att de anser att kunddialogen är A och O.

Hos Studieobjektet Rivendell är beställaren sällan mycket tidsmässigt involverad i projektarbetet.

Rohan menar att en god beställare utvecklar krav- och acceptansspecifikationerna.

The Shire anser att det är mycket viktigt att beställaren ger dem ett stort förtroende. I och med detta kan beställaren då få ut mycket av The Shire.

De studieobjekt som gärna ser att deras kunder tycker att köp av IT-lösningar är av hög involveringsbeslutskaraktär, enligt Fills teori, och därför vill skaffa sig förståelse för lösningen genom att lyssna på studieobjekten vad de har att säga, är Gondor och Minas Morgul. Gondor, Minas Tirith och Rohan anser att det är beställaren som ska ta ansvar för att specificera projektets mål och krav, vilket återfinns i Engwalls teori om organisatoriska idealtyper. Att det är beställaren som ska sätta ambitionsnivån och hålla uppe engagemanget, som Engwall nämner i sin teori, anser dessa studieobjekt är en del av beställarens roll: Gondor, Minas Morgul, Minas Tirith och Mordor.

Rivendell och The Shire anser inte att beställaren behöver engagera sig så mycket i projektets gång så länge beställaren ger studieobjektet ett stort förtroende.

Gondor och Minas Tirith vill att beställaren ska vara tydlig vilka resurser som man förfogar över samt att denne ska ha befogenheter att kunna sätta in mer resurser i projektet om detta skulle behövas.

Minas Morgul förutsätter att man som beställare låter projekten ta sin tid och inte stressa fram ett halvdant resultat.

Osgiliath ser gärna att beställaren själv har varit konsult och därmed innehåller erfarenhet av konsultbranschen. Beställaren ska inte heller fastna för mycket i en specifikation, som

studieobjektet menar att ovana beställare lätt gör, då är det lätt att tappa fokus på vad lösningen faktiskt ska utföra.

5.6 Involvering

Enligt Fill finns det fem olika faktorer som avgör ens involvering, dessa är: intresse, riskbetydelse, riskutsikt, tecken värde och hedonistiskt värde. Hög involvering uppstår när en köpare går in i en köpprocess som är av stor relevans och har en hög grad av risk för denne. Dessa produkter kostar relativt mycket. Därför väljer köparen att avsätta mycket tid för att undersöka det kommande köpet samt att samla så mycket information som möjligt för att reducera förväntade risker i största möjliga utsträckning.

Gondor involverar de slutgiltiga användarna genom att man använder sig av ett nyligen startat utbildningsprogram som heter ”teknik med människan i fokus”. Detta för att få en dialog med slutanvändarna samt att ha rutiner och metoder för att fånga upp deras synpunkter.

Minas Morgul visar kunderna fortlöpande statusen på projektet, samt ser till att vara nära kunderna. Detta för att se till att lösningen blir användarvänlig. Minas Morgul menar dock att man inte bör involvera användarna för mycket i arbetet för dessa är sällan ”mogna” för att veta vad som kan komma att vara det bästa för dem.

Minas Tirith gör i sina projekt en informationsplan som innehåller nödvändig information om hur man behöver organisera sig och vad man behöver utbilda sig inom inför att den nya lösningen är i drift. Detta för att involvera kunderna på bästa möjliga sätt.

Mordor presenterar lösningen redan tre till fyra månader innan leverans för att få användarna involverade i projektet. Detta för att det enligt företaget är mycket viktigt att användarna ska känna tillhörighet till projektet.

Osgiliath ser till att involvera beställaren redan i konceptfasen.

Rivendell ser gillande på en stor interaktion mellan dem och deras kunder, då kunden kan komma med nya idéer till slutprodukten.

Rohans synpunkt är att om slutanvändarna blir för involverade i projektet och får bestämma för mycket kommer projektet aldrig komma i land.

The Shires arbete sker ofta intimt med beställaren, och för att förhöja denna intimitet brukar beställaren vara inbjuden till möten och presentationer.

Osgiliath anser att det är beställarens roll att sköta involveringen av de slutgiltiga användarna.

Rivendells syn är den totalt motsatta gentemot Osgiliaths syn, Rivendell anser att det är de slutgiltiga användarna ”som ska utveckla systemet”. Därför går de ofta in och ifrågasätter simpla, och till synes självklara saker, för att få användarnas syn på den tänkta lösningen.

Alla studieobjekt ser till att involvera deras kunder, vilket påvisar att studieobjekten är medvetna om att de säljer lösningar som kräver hög involvering av kunden, så Fills teori om hög involverings köpprocesser stämmer in på undersökningen.

5.7 Lyckat projekt

Om en hög involverings köp- och beslutsprocess, som beskrivs i Fills involvement theory, avslutas på önskvärdt sätt, så ökar varumärkeslojaliteten, vilket innebär att uppföljningsbeslut kommer kunna ske mycket snabbare. Rutinartade svarsbeteenden kommer att ske säkrare, så den risk som associeras med inköp kommer att sjunka då man funnit en viss trygghet i ett varumärke.

Alla de åtta studieobjekten anser att definitionen på ett lyckat projekt är när kunden är nöjd med lösningen som studieobjektet levererar. Detta bör påvisa att alla studieobjekten är medvetna om att, om de lyckas med deras projekt så ökar varumärkeslojaliteten, i enlighet med Fills teori.

Minas Tirith, Mordor och Rohan anser även att ett lyckat projekt innebär att tids- och budgetramar har hållits. Mordor och Rohan menar att om det är fastprisprojekt så bryr sig kunden endast om tidsramen och budgetavvikelser blir studieobjektets problem. Om det behövs sätter Rivendell in extra resurser i projekt för att skapa en god kontakt med kunden. The Shire har en mer konkret definition på ett lyckat projekt vilken är: om målet med projektet är mätbart är ett lyckat projekt när man kan konstatera att målet är uppfyllt. Är målet däremot en effektivisering av en process är det svårare att se om målet har uppfyllts, då feedbacken man får är mer oklar än vid ett mätbart mål. Enligt The Shire är ett misslyckat projekt när de förväntningar som kunden initialt hade inte har blivit uppnådda.

Minas Morguls och Minas Tiriths erfarenheter är att när ett projekt varit misslyckat har det oftast berott på att kunden inte har lyckats få fram vilka krav de egentligen har i början av projekt. De båda studieobjekten har då varit dåliga på att ifrågasätta oklara saker hos kunderna.

Rivendell har vid två tillfällen tillämpat en ”fullständig garanti” vid fastprisprojekt, detta innebär att kunden inte då behövt betala något om de blivit missnöjda med slutprodukten. Detta har lett till en total riskreducering för kunden inför köpet.

5.8 Uppföljning

I huvudområdet Efterarbete, som återfinns i Marcusson och Ahlins PAFF-metod, finns erfarenhetsinsamlingsfasen. Här samlas uppgifter in om projektet som kan komma att vara till nytta för kommande projekt och sparas i PAFF-metodens databas.

Gondor följer upp all sin verksamhet mot kunden med kundenkäter. Man matar även in synpunkter från medarbetarna i något som kan liknas med en erfarenhetsbank.

Minas Morgul avslutar sina projekt med projekt- och kundavstämningar för att se till att allt gått som det är tänkt och vad som eventuellt kan förbättras till nästa projekt. Ytterligare uppföljning de genomför är besök hos kunderna efter avslutat projekt då de har gett systemet tid för att ha kommit igång.

Mordor menar att en uppföljning mot kunden sker omedelbart genom att om ett projekt är misslyckat så vill inte kunden betala för det. Mordor försöker ständigt se till att ha bättre förberedelser inför nästa projekt och man försöker också alltid förbättra kravspecifikationen. Kompetensöverföring sker informellt och främst på kontoret.

Osgiliath gör inga kundundersökningar men de försöker alltid att hitta nya tillvägagångssätt för att effektivisera projektarbetet. Man ser då på de tre delarna: personer, processer och verktyg och vad som kan ha fattats och vad som kan förbättras.

Rivendell försöker i så stor mån som möjligt att se till att skapa underhållsavtal, så att de fortlöpande kan förbättra och uppdatera deras lösningar.

Vid både lyckade och misslyckade projekt genomför Rohan en presentation för resten av organisationen om vad man har gjort bra och dåligt. För att följa upp projektarbetet används en ”review” senast tre månader efter projektavslutandet. Detta dokumenteras för framtida ändamål.

När det gäller uppföljning av projekt menar respondenten för The Shire att de inte är så bra på detta. Det beror inte på att man bara struntar i det utan att tiden helt enkelt inte finns. Om The Shire har genomfört ett misslyckat projekt är det viktigt att bryta ner problemet, analysera vad som gick fel och vad detta berodde på. När detta är gjort är det viktigt att försöka vinna tillbaka kundens förtroende. Om misslyckandet beror på kunden, är den

viktigaste lärdomen att vara tuffare när nästa projekts mål- och kravbeskrivning ska sättas upp, samt att ha mer kvalitetstänk redan från början.

Det är bara Gondor, Minas Morgul och Rohan som genomför en erfarenhetsinsamling, som ska ligga till grund för framtida projekt, såsom Marcussons och Ahlins PAFF-metod anser att den ska se ut.

Rohans respondent nämnde att förr i tiden så hände det att projekt misslyckades till följd av att man inte hade någon koll på förändringar i projektet. Programmerarna ändrade på saker utan att rapportera detta och projektet växte utan att någon hade koll på det. Sedan företag fått mer struktur på projektarbete så misslyckas man inte längre på samma sätt.

5.9 Konkurrenssituation

Grönroos menar att för att klara det ökade konkurrenstrycket på marknaderna bör företagen utvecklas på ett mer tjänsteinriktat sätt. För detta behövs ett grundläggande tjänstepaket där ingredienserna, som är både hjälptjänster och stödtjänster, bryts ner i olika element. Man kan här formulera målsättningar, vilka kan vara olika tjänstegarantier, exempel på tjänstegarantier:

- Lägsta-pris-garanti, hanterar kundens önskan om en kostnadseffektiv tjänst
- Problemfri-garanti, tar hand om problem kring tjänsten
- Komma-fram-till-garanti, framhäver tjänstens operationella trygghet

Det mest positiva Gondor ser med att vara ett relativt litet företag är att det är korta beslutsvägar och hög flexibilitet. Om de skulle genomföra ett projekt som ansågs vara misslyckat så skulle de ta ansvar för de delar de misslyckats med.

Under projektets gång vill Minas Morgul visa kunderna statusen på projektet fortlöpande, vilket är en del av att vara nära till hands för kunden. Efter avslutat projekt fortsätter de vara till hands för kunden genom att ”åka förbi en vecka efter avslutat projekt med en vetelängd”. Att göra så anser de vara värdefullt för deras kundrelation.

Minas Tirith anser att det väldigt viktigt som konsult att ha stort kundfokus, så att kunderna ska trivas med dem. De lägger stor vikt vid att behålla kunder, speciellt när de upplever en stark konkurrens. Därför utgörs även deras huvudsakliga ”marknadsföring” word-of-mouth principen från befintliga kunder till potentiella kunder. Vidare exempel på deras kundprioritering är att de kan bryta upp ett internmöte då en kund ringer och vill ha dem på plats om fem minuter. Fördelarna Minas Tirith ser med att vara ett litet företag är att de kan

vara ”snabbfotade” för att göra förändringar och att de inte har ”massa förtryckta overhead-bilder” som de alltid presenterar. Nackdelarna med att vara ett litet företag är, enligt Minas Tirith, att vissa kunder vill ha dem som totalleverantör och det är svårt då de t.ex. inte arbetar med driftverksamhet efter överlämnande av lösningarna.

De fördelar gentemot större företag Mordor anser sig ha är bl.a. att de har lättare att attrahera duktiga konsulter till företaget. Det är en hög trivselfaktor på kontoret och alla känner alla. En nackdel Mordor har är att leveranskapaciteten med 33 konsulter är för liten. Dock vet en insiktsfull kund var de bästa konsulterna finns.

På Osgiliath lider man inte så mycket av konkurrens då de befintliga kunderna byter leverantör väldigt sällan. När det gäller prissättning satsar inte Osgiliath på att vara billigast, utan man prioriterar kvaliteten framför priset.

Rivendells respondent ser dem som ett ”stort företag i miniatyr” i den bemärkelsen att de inte använder sig av prisdumpning på lösningar, och levererar oftast lösningar till ett fast pris. Det Rivendell ser som en fördel gentemot de stora företagen är att deras medarbetare stannar kvar inom företaget. Det innebär att kunderna kan återkomma och bemötas av samma person som tidigare.

Rohan anser att nackdelen med att vara ett litet företag är att det är svårt att få ramavtal. Det innebär att Rohan i vissa affärer får gå in som en underkonsult till ett större företag vilket därmed också leder till att man måste släppa ifrån sig 10-15% av det man tjänar in.

Den största fördelen med att vara ett litet företag är, enligt The Shire, att priset kan hållas lågt tack vare de låga omkostnaderna. The Shire anser att den största nackdelen med att vara ett litet företag är att kunden kan se det som en större risk med att anlita ett litet företag, då kunderna kan ifrågasätta om företaget finns kvar vid projektets slut. I och med detta menade respondenten att många kunder hellre betalar 30-50% mer till ett större och mer etablerat företag än att ta risken med att anlita ett litet företag. Det The Shire gör för att motverka denna risk är att försöka dölja att sådan risk inte finns hos The Shire.

Av de studieobjekt som ingår i undersökningen är det enbart The Shire som anser sig kunna konkurrera med deras prissättning så den överensstämmer med Grönroos teori om ”lägstapris-garanti”. Gondor, Minas Morgul, Minas Tirith, Osgiliath och Rivendell anser att den största konkurrensfördelen de har som små företag är att de kan leverera lösningar med ”problemfri-garanti”. Problemfri-garanti är en tjänstegaranti som Grönroos tar upp i sin teori, vilken innebär att de ser till att de tar på sig ansvaret att lösa eventuella problem som uppstår

kring lösningarna de levererar. Detta nämner de fem studieobjekten på olika sätt, men det tolkas av författarna som att det handlar om att de gör allt för att kunden ska bli nöjd och då ser till att lösa eventuella problem. Den största nackdelen som små företag har gentemot stora företag är, enligt fyra av studieobjekten, att de inte kan leverera helhetslösningar och den säkerhet som finns där i. Det innebär således att de inte kan leverera med ”komma-fram-till-garanti” som Grönroos teori nämner.

Kapitel 6 - Resultat

I detta kapitel presenteras de resultat som kunnat konstateras av analysen.

Undersökningens syfte är att analysera och utvärdera hur IT-konsulter i små företag arbetar och leder sina projekt för att skapa lönsamhet för företaget, vilket i sin tur leder till fortsatt positiv utveckling för företaget.

Detta är utvärderingen av de data som framkommit i undersökningen:

- Projektledarna väljer att inte bryta mot rådande normer genom att tillämpa egna projektmodeller när dessa börjar arbeta med nya kunder, utan man tillämpar kundens projektmodell. Detta är i enlighet med Engwalls teori om att inte bryta mot rådande institutionalism.
- Fem av studieobjekten inleder sin förstudiefas med att börja arbeta utifrån en kravspecifikation som kunden kommer med till dem. Två av studieobjekten utarbetar oftast en kravspecifikation tillsammans med kund. Alla studieobjekten börjar deras projekt, även om de har olika karaktär, med en förstudiefas, såsom Marcussons och Ahlins PAFF-metod beskriver det.
- Projektledarens roll, enligt fem av studieobjekten, är att hålla i planeringen och organiseringen av projektet, samt att denne ska vara en god kommunikator, vilket överensstämmer med Tonnquists teori om projektledare. Det är enbart ett studieobjekt som poängterar att vikten av tidigare erfarenheter kring projektledning, vilket Engwall tar upp i sin teori, är av relevans hos en projektledare.
- Fyra av studieobjekten ser gärna att beställaren är med i projektet och bidrar med högt engagemang och håller uppe en god ambitionsnivå för projekt, vilket är förenligt med Engwalls teori om organisatoriska idealtyper.
- Alla studieobjekt ser till att involvera deras kunder till stor del, vilket påvisar att studieobjekten är medvetna om att de säljer lösningar som kräver hög involvering av kunderna, vilket gör att Fills teori om hög involverings köpprocesser stämmer in på undersökningen.

- De åtta studieobjekten anser att definitionen på ett lyckat projekt är när kunden är nöjd med lösningen som levereras. Detta bör påvisa att alla studieobjekten är medvetna om att, om de lyckas med deras projekt så ökar varumärkeslojaliteten, i enlighet med Fills teori.
- Tre av studieobjekten genomför en erfarenhetsinsamling, såsom Marcussons och Ahlins PAFF-metod anser att den ska se ut.
- Fem av studieobjekten anser att den största konkurrensfördelen de har som små företag är de kan leverera lösningar med ”problemfri-garanti”, som är en tjänstegaranti som Grönroos tar upp i sin teori, vilket innebär att de ser till att de tar på sig ansvaret att lösa eventuella problem som uppstår kring lösningarna.
- Inget av de åtta studieobjekten har uttryckt att de har misslyckats fatalt med något projekt, samt att de flesta studieobjekten till synes verkar ha en rätt så god tillväxtgrad om man ser till vilket år de grundades och till hur många anställda de har i dagsläget.

Kapitel 7 - Slutsats

I detta kapitel blir undersökningens problemformulering besvarad utifrån de slutgiltiga resultat som kunnat dras av undersökningen.

Undersökningens problemformulering är:

Hur ser små IT-konsultföretags projektledning ut och hur genomför projektledarna deras projekt när de ska skapa lyckade lösningar till sina kunder?

Svaret på problemformuleringen är generaliserat, utifrån undersökningens förutsättningar, från resultatet och kan uttryckas på följande sätt:

Projektledaren väljer att inte bryta mot rådande institutionalism, då de inte tillämpar andra projektmodeller än vad projektets deltagare är vana vid. Projektledaren inleder projektet med en förstudiefas men väljer att inte genomföra en erfarenhetsinsamling efter avslutat projekt. Projektledaren ser till att involvera deras kunder, och en del av dessa anser att det är kundens ansvar att bidra med högt engagemang och hålla uppe en god ambitionsnivå. Den tjänstegaranti projektledaren tillämpar är ”problemfri-garanti”, som innebär att de tar på sig ansvaret att lösa eventuella problem om kunden inte är nöjd med lösningen. Projektledarens roll är att hålla i planeringen och organiseringen av projektet, samt vara en god kommunikator.

För att hålla uppe lönsamheten hos små IT-konsultföretag bör de konkurrera med en strategi som gör att kunden ska kunna känna sig trygg med IT-konsultföretaget då de lovar att göra allt för att leverera en problemfri lösning och processen fram till denna IT-lösning. IT-konsultföretagen får därför se till att vara nära till hands för kunderna för att göra dessa nöjda. Det är en sak som de små IT-konsultföretagen kan erbjuda som de större företagen inte kan erbjuda på samma sätt. En erfarenhetsinsamling är inget som små IT-konsultföretag behöver ägna tid till att genomföra, då dessa klarar att skapa lönsamhet i deras projekt ändå.

Kapitel 8 - Diskussion

I detta kapitel diskuteras slutsatserna utifrån författarnas egna föreställningar inom ämnet och vad undersökningen lett fram till. Förslag till fortsatta undersökningar inom ämnet och författarnas egna tankar redovisas avslutningsvis.

8.1 Empiridiskussion

Det som inget studieobjekt nämnde angående projektledaregenskaper, vilket förvånade författarna lite, är Tonnquists syn att projektledare ska fungera som en coach som ser varje individs talanger och styrkor för att placera denne på rätt plats i projektet. Likaså den del som Tonnquist också nämner, att projektledaren ska känna till sina styrkor och svagheter så att man vet när man behöver ta hjälp av andra med det man inte är bra på, påpekade inget studieobjekt i undersökningen.

Det som vidare förvånade författarna var att inget studieobjekt till synes använde sig av en erfarenhetsinsamling på så sätt att det var en jämförelse mellan den tänkta planen för projektet och hur utfallet av projektet verkligen blev.

Det som undersökningen har tillfört för författarnas del som dessa inte tidigare har sett exempel av i litteratur är att studieobjekten Gondor och Mordor använder sig av två sorters projektledare, dels en övergripande projektledare och dels en teknisk projektledare. Var gränsen går mellan dessa har varit svår att urskilja, men till synes är det vanligt att den tekniske projektledaren som ser till att systemutvecklingen sker utefter plan och att den övergripande projektledaren har ansvar över den administrativa delen. Däremot har Osgiliath en ganska annorlunda konstellation där de i sina projekt har en kundansvarig utöver projektledaren. Detta medför då att projektledaren är helt frigjord ifrån kontakten med beställaren, för att alla samtal med kunden sker via den kundansvarige.

Vidare gillar författarna Minas Tiriths sätt att involvera slutanvändarna, vilket är den informationsplan som de använder sig av. Informationsplanen drivs parallellt med projektplanen, men har sin stora funktion i projekts början och avtar desto närmare man kommer projektets slut. Denna informationsplan är ett konstruktivt sätt att få med och informera slutanvändarna om vad som sker och vad som komma skall inom deras organisation.

Det som kan få vara avslutande ord kring de data som insamlats är The Shires kommentar om varför de inte har någon uppföljning av deras projekt, vilken är: ” Det beror inte på att man bara struntar i det utan att tiden helt enkelt inte finns. Anledningen till detta är att de är ett litet företag, vilket innebär att man måste ha en hög hastighet på sina leveranser för att hålla upp en hög volym av färdiga lösningar.”

8.2 Förslag till fortsatt forskning

Författarna anser att flera olika områden skulle vara intressanta att fortsätta forska vidare om, och dessa är:

1. Erfarenhetsinsamling – vad är anledningen till att detta sker i så pass liten utsträckning hos små IT-konsultföretag. I denna undersökning framgick det bara från ett studieobjekt en riktig anledning till detta, och denna anledning skulle vara intressant att utveckla om den är representativ för hela populationen. Undersökningen skulle vidare kunna innehålla varför de företag som genomför en erfarenhetsinsamling inte utnyttjar denna i större utsträckning.
2. Teknisk projektledare – är något som författarna inte tidigare hade hört talas om att man använder sig av i IT-projekt. Detta är ett intressant ämne då man har två sorters projektledare, en övergripande och en teknisk. Var går gränsen för dessa bägges befogenheter och ansvarsområden? Är denna uppdelning något som andra IT-konsultföretag skulle kunna dra nytta av att använda?
3. Informationsplan – detta är något som författarna fattat tycke för. Det innebär att man låter de slutgiltiga användarna ta del av den information som finns kring pågående projekt. Vilka användare skulle inte vilja ta del av vad man kommer behöva utbilda sig i och vilken information som behövs innan en ny lösning tas i bruk? En sådan undersökning skulle nog behöva bedrivas på större IT-konsultföretag för att kunna inhämta relevant data, då informationsplaner till synes inte verkar utnyttjas i så stor utsträckning hos de små IT-konsultföretagen.

8.3 Egna tankar

Det författarna har upplevt i undersökningen av de IT-konsulter som deltagit är att dessa är inte världsbäst på att hålla tider. De har dykt upp sent till avtalade mötestider. Det har också framkommit att studieobjekten gillar att framhäva deras företags goda sidor, då de kan ha ställt fram diverse diplom och presenterat olika utmärkelser.

Kapitel 9 - Källförteckning

9.1 Litteratur

Brunsson N. & Hägg I. (1992) *Marknadens makt*, SNS Förlag, Bjärnum, Sverige

Engwall M. (1999) *Jakten på det effektiva projektet*, andra upplagan, Nerenius & Santérus, Stockholm, Sverige

Fill, C. (1999) *Marketing Communications: contexts, contents and strategies*, second edition, Prentice-Hall, London, England

Frame J. (1987) *Managing Projects in Organizations: How to Make the Best Use of Time, Techniques, and People*, Josey-Bass, San Fransisco, Kalifornien

Grönroos C. (2002) *Service management och marknadsföring, en CRM ansats*, Upplaga 1:2, Liber Ekonomi, Malmö, Sverige

Johannisson B. & Lindmark L. (1996) *Företag Företagare Företagsamhet*, Studentlitteratur, Lund, Sverige

Marcusson L. & Ahlin A. (2002) *Projektledaren i praktiken*, Studentlitteratur, Lund, Sverige

Ottersten I. & Balic M. (2004) *Effektstyrning av IT*, Upplaga 1:2, Liber AB, Malmö, Sverige

Tonnquist B. (2006) *Projektledning*, Andra upplagan, Bonnier Utbildning AB, Stockholm, Sverige

9.2 Artiklar

Bini Ola (2008) *Utvecklare skapar nytta*, Computer Sweden 2008-10-17 06:27, <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.186174/utvecklare-skapar-nytta>

Bohlin Stefan (2007) *Små konsulter tappar hopp*, Computer Sweden 2007-12-12 14:01, <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.136218>

Hägg Anders (2008) *Återerövra begreppet konsult*, Computer Sweden 2008-04-21 06:26, <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.157093>

Wallström Martin (2008) *Konjunkturhot slår mot nya projekt*, Computer Sweden 2008-09-15 13:51, <http://computersweden1.idg.se/2.2683/1.179654>

9.3 Muntliga källor

Gondor, Stockholm. Intervjun genomfördes på Gondors kontor i Stockholm (2008-11-05)

Minas Morgul, Stockholm. Intervjun genomfördes på Minas Morguls kontor i Stockholm (2008-11-06)

Minas Tirith, Stockholm. Intervjun genomfördes på Minas Tiriths kontor i Stockholm (2008-11-10)

Mordor, Stockholm. Intervjun genomfördes på Mordors kontor i Stockholm (2008-11-11)

Osgiliath, Stockholm. Intervjun genomfördes på Osgiliaths kontor i Stockholm (2008-11-12)

Rivendell, Stockholm. Intervjun genomfördes på Rivendales kontor i Stockholm (2008-12-01)

Rohan, Stockholm. Intervjun genomfördes på Rohans kontor i Stockholm (2008-12-01)

The Shire, Stockholm. Intervjun genomfördes på The Shires kontor i Stockholm (2008-12-04)

9.4 Internetkällor

Bristrand L. (2008) *Vad är PMI?*, PMI Sweden Chapter 2008-12-08 19:09,
http://www.pmi-se.org/Om_PMI.aspx

Jansson K. (2008) *Statistiska Centralbyråns Branschindelningsdatabas*, SCB 2008-10-14
16:45, <http://www.foretagsregistret.scb.se/sni/>

Nationalencyklopedin 2008-12-08 17:44 & 17:49,
<http://www.ne.se/artikel/247532>
<http://www.ne.se/artikel/290484>

Bilaga 1 – Intervjumall

Använder ni er av något utarbetat projektmodell?

Använder ni denna modell alltid, eller anpassar ni den efter olika projekt?

Hur sätts målen/kraven upp när ni genomför ett projekt?

Brukar dessa mål/krav förändras under projektets gång?

Är det vanligt Ni föreslår beställaren att korrigera kravspecifikationen?

Hur är era projektgrupper sammansatta? Vilka roller finns det?

Hur bidrar dessa roller att projektet ska bli framgångsrikt?

Hur anser ni att en beställare/projektledare ska agera?

Vilka egenskaper anser ni att en projektledare ska besitta för att projektet ska bli lyckat?

Vilka egenskaper anser ni att en beställare ska besitta för att projektet ska bli lyckat?

Hur pass mycket är beställaren involverad i projektet?

Hur pass mycket involverar ni beställaren i projektet?

Testperiod (preliminär leverans), vilka genomför dessa tester?

Hur gör Ni för att uppnå önskad effekt för slutprodukten?

Hur gör Ni för att involvera de slutgiltiga användarna?

Hur gör Ni för att anpassa systemet för de verkliga användarna?

Vad anser ni vara ett lyckat/misslyckat projekt?

Hur följer ni upp detta?

Om Ni har genomfört ett misslyckat projekt, hur har ni gått vidare efter det, både med projektgenomförandet av nya projekt och nya beställare?

Hur pass allvarligt ser Ni det när Ni misslyckats med ett projekt? Dels för ert varumärke och dels för er ekonomi.

Hur upplever Ni er konkurrenssituation?

Har ni några fördelar/nackdelar som ett relativt litet företag jämfört sett till de större företagen?