



UPPSALA
UNIVERSITET

TVE15016maj

Examensarbete 30 hp
Augusti 2016

Dialog med kunden i projektet

Amin Nouhi

Masterprogram i industriell ledning och innovation
Master Programme in Industrial Management and Innovation



UPPSALA
UNIVERSITET

**Teknisk- naturvetenskaplig fakultet
UTH-enheten**

Besöksadress:
Ångströmlaboratoriet
Lägerhyddsvägen 1
Hus 4, Plan 0

Postadress:
Box 536
751 21 Uppsala

Telefon:
018 – 471 30 03

Telefax:
018 – 471 30 00

Hemsida:
<http://www.teknat.uu.se/student>

Abstract

Dialogue with the client in the project

Amin Nouhi

The high rate of failed IT projects has become a real and relevant concern of many businesses. Businesses are dissipating their resources on failed IT projects. More often, IT projects fail to achieve most of their intended purpose of increasing productivity, lowering operating costs, improving the quality of work. Although there have been many studies done through the years in an attempt to find the causes behind IT-project failure, there is still no consensus about the underlying causes. The question itself is complex with many different aspects to consider. The researchers within this field mostly acknowledge this problem. Against this background, the primary focus of this study is to explore what the clients within the IT-projects think about the way IT-projects are conducted and what they think has to be done to better the chances of success for these projects. For the outcome of this study to be well-founded interviews were also done with those responsible on the supplier side in order to cover both sides viewpoint concerning the IT-projects. The way IT-projects are conducted now seems to have a process-based approach to the problem that has to be solved, this is because the project has to go through a number of steps that have been defined before the project has even begun. The fact that the upcoming project has a predefined plan to follow is not the problem since it is reasonable to have a plan for the upcoming project. Having a predefined plan for the upcoming project without really understanding the problem that has to be addressed in detail through the IT-project is a major problem.

This study has proven that it is very common that the people involved in an IT-project do not understand each other while discussing the project. This leads to the conclusion that the way that IT-projects are conducted right now, where the supplier of the IT-solutions even if they have extensive experience from conducting IT-projects and therefore say that “we know what has to be done” to put more emphasis into understanding the problem that has to be solved through consultation with the client. The need to put more emphasis on understanding the client is something that is also confirmed through various models presented in this study.

Handledare: Marcus Lindahl
Ämnesgranskare: Håkan Kullvén
Examinator: Marcus Lindahl
15 016 maj

Populärvetenskaplig sammanfattning

Vad är viktigt att tänka på vid genomförandet av ett projekt?

Detta examensarbete har för avsikt att svara på ovanstående fråga. Det kan tyckas vara en självklarhet att de inblandade parterna i ett kommande IT-projekt, som kan komma att pågå under flera månader, har stora förhoppningar inför det kommande projektet. Både kundorganisationen och leverantören har förhoppningar om att kunna driva ett lyckat projekt. Verkligheten är dock att de flesta IT-projekt inte når upp till de uppsatta syften som bland annat innefattar ökad produktivitet, sänkta driftkostnader och förbättring av arbetsförhållandena. Trots att det genom åren har gjorts många studier för att undersöka varför IT-projekten inte lyckas har man fortfarande inte kunnat enas om orsaken till detta. Frågan i sig är komplex med många olika aspekter att ta hänsyn till. Detta är något som forskarna inom ämnesområdet är överens om. Mot denna bakgrund fokuserar denna studie på vad kunder i IT-projekt anser om genomförandet av IT-projekten så som de görs nu och vad de tycker behöver göras för att förbättra möjligheterna för att lyckas med IT-projekten.

Syftet med denna studie har varit att bidra med ökad förståelse om hur dialogen med kunden i projektet kan förbättras. De involverade parterna lägger mycket möda och resurser på att driva dessa projekt. Att försöka hitta ett svar på vad det är som de inblandade ska ha i åtanke när de driver dessa projekt är viktigt. Resultaten av denna studie kan, av de inblandade, ses som förslag på hur IT-projekt bör bedrivas. Genomförandet av ett projekt är, som antytts innan, en komplex uppgift med många olika aspekter att ta hänsyn till, vilka alla inte kan innefattas i denna studie. För att genomföra denna studie gjordes intervjuer med ansvariga på både leverantörens sida och kundsidan. Resultaten av denna studie tyder på att det bland annat finns svårigheter i kommunikationen mellan kund och leverantör av projekt.

Denna studie har kunnat påvisa att det, påfallande ofta, uppstår problem i kommunikationen mellan leverantören och kunden i ett projekt. Detta medför att sättet som projekten bedrivs på bör ändras från det nuvarande sättet, där leverantören trots att denne har lång erfarenhet från att driva IT-projekt och därför säger ”vi vet vad som behöver göras”, till att lägga större vikt vid att förstå själva det problem som behöver åtgärdas i samråd med kunden. Behovet av att lägga större vikt vid att förstå kunden är något som också bekräftas genom de olika modeller som presenteras i texten.

Nyckelord: Projektstyrning, Dialog, Kund, IT-projekt, Samarbete, Hinder, Lyckat projekt, Uppköp

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till min ämnesgranskare, Håkan Kullvén, för hans konstruktiva återkopplingar genom hela arbetet.

Jag vill även tacka alla respondenter som har tagit av sin värdefulla tid och ställt upp på intervjuer vilket har varit väldigt uppskattat.

Amin Nouhi

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
1.1 PROBLEMFORMULERING	7
1.2 SYFTE	7
1.3 FRÅGESTÄLLNING	8
1.4 TIDIGARE ARBETEN	8
1.5 AVGRÄNSNING	8
1.6 ARBETETS BESKRIVNING OCH DISPOSITION	8
2. TEORI	10
2.1 BAKGRUND.....	10
2.2 PROJEKTGRUPPENS UPPBYGGNAD.....	10
2.3 PROJEKTSTYRNINGSMODELLER	12
2.4 TJÄNSTETEORI	14
2.5 ATT FÖRSTÅ KUNDEN	17
2.6 TJÄNSTEORIENTERAD STRATEGI	20
2.7 DIALOGEN KUND-LEVERANTÖR	21
2.8 STAKEHOLDERS THEORY	22
2.9 THREE-FACTOR THEORY	22
2.10 DAGENS MARKNAD	23
2.11 STUDIENS REFERENSRAM	24
3. METOD	26
3.1 FORSKNINGSMETOD	26
3.2 METODANSATS	27
3.3 ETISKA ASPEKTER	28
4. EMPIRI	31
4.1 INTERVJUERNA	31
4.1.1 Vad tycker leverantörerna om sättet som projekten bedrivs på just nu?	31
4.1.2 Vad tycker kunderna om sättet som projekten bedrivs på just nu?.....	35
4.1.3 Hur ska projekten genomföras för att uppnå ett bättre resultat enligt kunderna?.....	38
4.2 FALLSTUDIEN	40
4.2.1 Fallstudien.....	40
5. ANALYS	42
5.1 DELFRÅGA 1	42
5.1.1 FOKUSET I PROJEKTET	42
5.1.2 ATT SATSA RÄTT FRÅN BÖRJAN	43
5.1.3 STAKEHOLDERS THEORY	43
5.1.4 LEVERANTÖRENS SYNSÄTT	44
5.1.5 TJÄNSTEORIENTERAD STRATEGI	44
5.1.6 TILLIT	44
5.1.7 LEVERANTÖRENS UTVÄRDERING	45
5.2 DELFRÅGA 2	45
5.2.1 KUNDENS ÅSIKTER	45
5.2.2 KOMMUNIKATION	46
5.2.3 THREE-FACTOR THEORY	46
5.2.4 KUNDERNAS UTVÄRDERING.....	47
5.3 DELFRÅGA 3	47
5.4 HUVUDFRÅGA	47
6. RESULTAT	50
6.1 STUDIENS RESULTAT	50
7. DISKUSSION	52
7.1 UPPHANDLINGEN.....	52

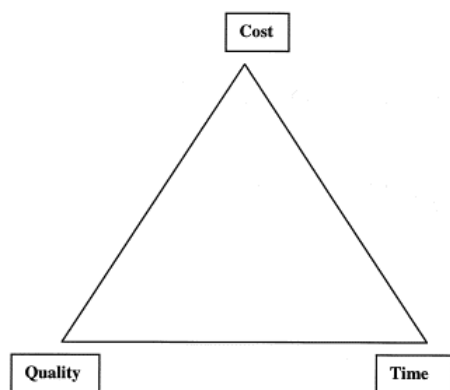
7.2 DEN FJÄRDE ASPEKTEN	52
7.3 FÖRSLAG PÅ FÖRBÄTTRINGAR	53
7.4 VALIDITET OCH RELIABILITET.....	53
8. SLUTSATS.....	55
8.1 FRAMTIDA ARBETE.....	55
REFERENSER	56
BILAGA	60

1. INLEDNING

Det är många (t.ex. Turner, 1993; Ballantine, et. al, 1996; Wright, 1997) som genom åren har beskrivit hur projektledning bör gå till samt vilka faktorer som är viktiga att ta hänsyn till för att projekt ska kunna genomföras på ett bra sätt. Men fortfarande är man inte överens om detta. Ett förslag om vilka faktorer som är viktiga att ta hänsyn till vid genomförandet av projekt kan ses som en "best practice" för att projekten ska lyckas bättre. Trots att det har gjorts många studier som behandlat organisationers effektivitet, utgår de allra flesta företag enbart från de ekonomiska förhållandena för att bedöma sina framgångar med projektet (Shenhar, et al., 2001). Att bedöma hur väl ett projekt har lyckats utifrån ekonomiska beräkningar är inte det korrekta sättet i ett längre perspektiv. Avsaknaden av ett enhetligt tillvägagångsätt, för projektledning, gör att det inte heller finns en koppling mellan verksamhetssidan och de andra delarna vid genomförandet av projektet (Shenhar, et al., 2001).

En av de första metoderna som användes för att bedöma hur väl ett projekt har fungerat (och som också används i många andra sammanhang) är den så kallade "Iron Triangle". Detta är en väletablerad metod och den används fortfarande (McLead, Doolin, Macdonell, 2012).

"Iron Triangle", Figur 1, baseras på tre olika kriterier för att visa hur väl ett projekt har fungerat. De tre kriterier som ingår är kostnad, tid och kvalitet. Det kan samtidigt verka helt uppenbart att de flesta projekt är utformade från ett affärsperspektiv. Inte sällan är tanken sett från leverantörens sida att en organisation för varje genomfört projekt ska leverera bättre resultat och att organisationen ska prestera bättre vilket ska leda till större vinster, ytterligare tillväxt och därmed även en förbättrad marknadsposition (Shenhar, et al., 2001). Ett lyckat projekt vid appliceringen av de nämnda kriterierna innebär att ett projekt anses vara lyckat om det sett ur leverantörens synvinkel håller sig till de fördefinierade ramarna (Shenhar, et. al., 2001). Det som nu fattas är att också ta med kundens åsikter om det genomförda projektet (McLead, Doolin, Macdonell, 2012). För att lyckas bättre med det kommande projektet bör leverantören lägga stor vikt vid att skapa sig en bra uppfattning om vad det är kunden vill med det kommande projektet (Matthing, Sandén, Edvardsson, 2004). Kundens inblandning under vissa specifika faser under projektets gång ökar chansen för att t.ex. den genom projektet framtagna produkten ska lyckas (Gruner, Homburg, 2000).



Figur 1, The iron triangle (Atkinson, 1999)

1.1 Problemformulering

Enligt Williams (2005) har leverantören och kunden inte samma förutsättningar att påverka projektet. Medan leverantören snarast möjligt vill fastställa specifikationer för det kommande projektet, vill kunden ha utrymme att påverka projektet under dess gång (Williams, 2005).

Projektet utvärderas på olika sätt beroende på vem det är som utvärderar det. Leverantören och kunden kan ha olika uppfattningar om hur väl projektet har uppfyllt sitt syfte. Även om leverantören betecknar ett projekt som framgångsrikt utifrån sin synvinkel kan kunden ha en annan uppfattning om hur väl projektet har uppfyllt sitt syfte (Pinto, Mantel, 1999).

Fortfarande används de väletablerade kriterierna tid, kostnad och kvalitet som mått för hur väl ett projekt har utvecklats. Dock finns det många som nu betonar vikten av att inkludera andra kriterier, så som kundorganisationens åsikter som, en av de avgörande faktorerna för att visa hur väl ett projekt har lyckats (Atkinson, 1999; Jugdev, Muller, 2005; Bannerman, 2008). Kriterierna tid, kostnad och kvalitet är alldeles för begränsade mått för att kunna visa på hur ett stort projekt, som i sig är komplext, har utvecklats. Det som är viktigt att påpeka är att kvaliteten på det genomförda projektet är tillfredsställande om projektet och produkten uppfyller kundens förväntningar (Paquin, Couillard, Ferrand, 2000). Forskare som studerar detta ämnesområde anser att kundens medverkande i projektet är avgörande för hur nöjd kunden kommer att vara med slutprodukten (Subramanyam, Weisstein, Krishnan, 2010).

Om en koppling görs till modellen ”Iron Triangle”, kan det sägas att av de tre kriterierna som används i modellen är kriterierna tid och kostnad av en numerär skala och därför mätbara, medan kvalitet är subjektivt och beror på kundens åsikt. För att kvaliteten ska bli som kunderna vill måste dessa engageras, och deras åsikter om genomförandet av projektet måste tas till vara. Det är svårt att säga vad som förorsakar misslyckade projekt, men att inte blanda in kunden i det pågående projektet är en starkt bidragande faktor (Pinto, Mantel, 1999).

En annan aspekt som behöver diskuteras är att vid genomförande av ett projekt, enligt de väletablerade arbetssätten, bestäms kriterierna redan innan projektet har påbörjats, vilket inte sällan visar sig leda till problem senare. Problemet är då att projektet inte evalueras kontinuerligt, utan först efter avslutat projekt (Jugdev, Muller, 2005).

Sammanfattningsvis är ett problem med det nuvarande tillvägagångssättet för att genomföra ett projekt, att kunderna inte alltid upplever att projektet uppfyller deras förväntningar.

1.2 Syfte

Som förklarades i inledningen börjar allt fler inse hur viktigt det är med kunddeltagande i ett pågående projekt. Syftet med detta examensarbete är att kartlägga de hinder som finns för att undersöka möjligheterna att på bättre sätt kunna dra nytta av kundperspektivet inom projekt. Studien syftar också till att ge några trotsiga råd till hur kundperspektiv bättre ska kunna utnyttjas i projekt, givet dessa hinder.

1.3 Frågeställning

Huvudfrågan:

Hur ska projekten genomföras för att uppnå ett bättre resultat enligt kunderna?

Delfrågor:

- a) Vad tycker leverantörerna om det sätt som projekten bedrivs på nu?
- b) Vad tycker kunderna om det sätt som projekten bedrivs på nu?
- c) Vilka hinder finns det för att bättre utnyttja kundperspektivet i projektet?

1.4 Tidigare arbeten

Som diskuterades under avsnitt 1.1 problemformulering har förståelsen ökat för vikten av en välfungerande kommunikation mellan leverantören och kundorganisationen. En fungerande kommunikation leder till att kunderna blir mer nöjda med slutprodukten. Bland de studier som har gjorts inom området kan ett examensarbete med titeln ”Kommunikation mellan konsult och kund” nämnas, även om arbetet har en annan avgränsning (Bergqvist, 2011). Detta examensarbete behandlar vikten av att kunna vidhålla en välfungerande kommunikation mellan konsulten och kunden. Det som den studien har kommit fram till är bland annat att det mycket sällan uppstår problem med kommunikationen mellan kunden och konsulten. Det som behöver göras är att genom en mera heltäckande studie belysa ämnesområdet på ett bättre sätt.

1.5 Avgränsning

Studien avgränsas till IT-branschen. Anledningen till detta är mina egna kunskaper inom IT-sidan. Jag har under mina tidigare studier, inom IT-området, ofta fått höra att IT-projekt misslyckas och det har därför varit intressant att undersöka de bakomliggande orsakerna till detta.

Studien avgränsas vidare till IT-projekt som tar minst 4 månader att genomföra. Anledningen till att studien har denna avgränsning är att de projekt som pågår under en kortare period ofta inte är projekt som är väsentliga för kundorganisationen och där det mer sällan uppstår problem som behöver undersökas.

1.6 Arbetets beskrivning och disposition

Syftet med detta arbete är att undersöka vilka hinder det finns för att bättre utnyttja kundperspektiv i projekt. Genomförandet av ett projekt är dock ett åtagande som berörs av många olika aspekter. Detta medför att det i teoriavsnittet presenteras ett stort antal teorier som sedan läggs samman för att presentera hur dessa specifikt berör studien.

Sätt som projekten genomförs på i nuläget presenteras i empiriavsnittet. Detta för att läsaren ska kunna bilda sig en uppfattning om hur genomförandet av IT-projekt går till i verkligheten.

Under de efterföljande avsnitten analyseras sättet som projekten genomförs på nu. Detta utifrån de teorier som används för studien. Läsaren kan här se vilka förbättringar som behöver göras i sättet som projekten bedrivs på nu för att bättre uppfylla kundens förväntningar med projektet.

För att kunna presentera välgrundade slutsatser som ska kunna ses som ett bidrag till de befintliga teorierna är arbetet upplagt enligt följande:

- I teorikapitlet presentas olika teorier som är avgörande för hur projekten styrs eller ska styras.
- I metodkapitlet presentas den forskningsmetod som arbetet har följt. Vidare presenteras de etiska riktlinjer som arbetet har rättat sig efter.
- I empirikapitlet presenteras det empiriska material som samlats in i studien. Dessa är i form av både intervjuer och en fallstudie.
- I analyskapitlet analyseras den insamlade empirin utifrån de teorier som examensarbetet bygger på.
- I resultatkapitlet presenteras de resultat som studien har kommit fram till.
- I diskussionskapitlet görs en sammanvägning av det som studien har kommit fram till och hur detta kan användas av berörda.

2. Teori

Alla de olika teorier som presenteras i detta kapitel är på olika sätt avgörande för hur projektet styrs eller bör styras. Avsnittet om bakgrund nedan redogör för de ambitioner som de inblandade har med att påbörja ett nytt projekt. De två efterföljande avsnitten presenterar projektgruppens uppbyggnad och de modeller som används för styrningen av projektet. Eftersom avsnitten 2.4-2.7 är nära förknippade med varandra presenteras dessa i anslutning till varandra. De efterföljande avsnitten presenterar övriga teorier som studien har byggt på, med tanke på dess avgränsning, och som därför är viktiga för att studien ska uppfylla sitt syfte.

2.1 Bakgrund

Nedan följer en redogörelse för hur leverantören och kundorganisationen ser på genomförandet av det kommande projektet och hur de evaluerar projektet.

Leverantören och kundorganisationen har olika ambitioner med det kommande projektet. Både, leverantören och kundorganisationen vill självfallet att projektet ska vara lyckat, men de ser olika på vad detta innebär. Kundens ambition med det kommande projektet är att den framtagna ”produkten” ska leva upp till deras förväntningar och ha de egenskaper som de hade räknat med för att den ska förbättra deras verksamhet (Turner, Zolin, 2012).

Leverantören har andra ambitioner med det kommande projektet. Deras huvudfokus ligger på att projektet ska drivas enligt tid och budget samt att de ska kunna göra en vinst på projektet. Leverantören vill samtidigt att den framtagna ”produkten” ska levereras enligt specifikationer. Detta för att de även i fortsättningen ska få vara leverantörer i kommande projekt (Turner, Zolin, 2012). Detta innebär att modellen Iron Triangle som tidigare presenterades, är otillräcklig i sig för att visa hur väl ett projekt fortlöper. Detta betyder vidare att projektet inte kan bedömas enbart utifrån huruvida det uppfyller projektspecifikationerna (Turner, Zolin, 2012). Allteftersom kunskapen om ämnesområdet projektledning nu växer, börjar forskarna inse den komplexitet som omger frågan både i termer av dess definitioner och mätningen av resultatet (McLead, Doolin, Macdonell, 2012).

2.2 Projektgruppens uppbyggnad

Eftersom det är olika personer och grupper som är inblandade i IT-projekt görs det nedan en redogörelse för deras roller i sådant projekt. Beskrivningen av deras roller syftar till att underlätta förståelsen av deras inverkan på det kommande projektet.

Som tidigare beskrevs är olika personer och grupper inblandade i ett IT-projekt. Kundens medverkan i projektet blir följaktligen ett resultat av hur samarbetet i projektgruppen, fungerar. Detta innebär att för att projektet ska vara så framgångsrikt som möjligt måste samarbetet mellan de inblandade parterna fungera på ett optimalt sätt. När kunden har tagit kontakt med en leverantör och sedan bestämmer sig för att påbörja ett nytt projekt kommer kunden att integreras i projektet på olika sätt.

Det är projektledaren hos leverantören som bestämmer sättet på vilket projektet ska bedrivas. Detta innebär att projektledaren är en nyckelperson vid genomförandet av projektet som har till uppgift att leda alla de inblandade. En projektledarens roll i projektet beskrivs nedan.

Projektledare:

Projektledarens huvuduppgift är att leverera ett resultat till projektägaren genom att leda projektgruppen. Projektledaren är att betrakta som projektets VD. Som chef måste projektledaren behärska grundläggande ledningsuppgifter (Tonnquist, 2009).

Projektledarens huvuduppgift är att leverera slutprodukten enligt den tid och kostnadsplan som är överenskommen. Det är viktigt att poängtera att enbart gott ledarskap inte resulterar i projektets framgång. Dock resulterar dåligt ledarskap vanligtvis i misslyckade projekt (Sommerville, 2011).

Framgångskriterier för olika IT-projekt varierar mellan de olika projekten men vanligtvis innefattar dessa (Sommerville, 2011):

- Att leverera produkten till kunden på avtalat tid
- Att leverera enligt budget
- Att upprätthålla ett positivt och välfungerande team
- Att leverera en produkt som uppfyller kundens förväntningar

Som förklarades i inledningen finns det andra parter som är inblandade i projektet. Styrgruppen är en av dessa. Den genomförda studien visar att leverantören engagerar kunden i projektet bl.a. genom att projektledaren hos leverantören kontaktar styrgruppen under bestämda faser under projektens gång. Nedan redogörs därför för styrgruppens roll i projektet.

Styrgruppen:

Styrgruppen kan fungera på flera olika sätt och ha olika syften. En väl sammansatt styrgrupp kan bli ett viktigt stöd för projektledaren och projektbeställaren under projektets gång. Det är viktigt att projektledaren förstår vad denne kan förvänta sig av styrgruppen, och alltid har möjlighet att påverka och samråda. Styrgruppens uppgift är alltså att svara för verksamhetsledning, det vill säga beslutfattande om projektet (Jansson, Ljung, 2004).

En styrgrupp bör bara bestå av personer som besitter nödvändig kompetens och erfarenhet för att kunna bistå och bedöma projektet. Projektägaren ingår ofta i styrgruppen och är då dess ordförande. Däremot ingår vanligtvis inte projektledaren i styrgruppen, utan denne är endast föredragande vid styrgruppens möten (Tonnquist, 2009). Styrgruppens uppgift är inte att lösa problem eller att diskutera detaljerade frågor. Styrgruppens uppgift är att se till att kundens förväntningar verkställs, då den representerar kunden. Styrgruppen är också ansvarig för att godkänna eller avslå begäran om ytterligare resurser eller ändringar i projektens omfattning och schema (Hallows, 2005). Om inte projektledaren kan ha en fungerande dialog med styrgruppen innebär detta att oavsett hur engagerad styrgruppen än är kommer de beslut som tas inte nödvändigtvis vara de korrekta.

Styrgruppens uppgifter består sammantaget av att:

- Säkerställa att projektet ligger i linje med verksamhetens övergripande mål.
- Fastställa projektdirektiv och projektplan.
- Bedöma resultat och besluta om projektet ska drivas vidare eller läggas ned.
- Besluta angående förslag om ändringar.

Sammantaget har en styrgrupp det övergripande ansvaret för att projektet ska uppnå det tänkta resultatet (Arnesson, Albinsson, 2014).

2.3 Projektstyrningsmodeller

För att studien ska vara så heltäckande som möjligt beskrivs här de olika metoderna som används i projektledning. Dessa metoder beskrivs som kundorienterade metoder då de även används för att även engagera kunderna i det pågående projektet.

Det som är viktigt när det kommer till att hitta rätt modeller för styrning av projekt är att hitta en form av styrning som ger tillräcklig kontroll men som inte upplevs som alltför begränsande (Tonnquist, 2009). Även om litteraturen belyser vikten av att använda olika styrmodeller för de olika projekten så är det viktigt att poängtera att litteraturen många gånger ändå inte ifrågasätter användandet av samma kriterier för utvärderingen av de olika projekten och att dessa faktiskt kanske inte ens är anpassade för användningen inom de specifika projekten (Wateridge, 1995). Det viktiga här är att projektledaren för de specifika projekten väljer ut anpassade kriterier för uppföljningen av projekten för att på detta sätt, genom appliceringen av anpassade styrmodeller, faktiskt uppnå framgång inom projektet (Muller, Turner, 2007).

Det har under insamlingen av empirin för denna studie framkommit att respondenterna använder sig av olika modeller för styrningen av de olika IT-projekten. Den specifika modell som ska användas inom varje projekt har med det specifika projektet att göra, men det måste ändå sägas att alla dessa modeller har gemensamma grunder i hur projektledningen ska gå till. De faktorer som är avgörande här är tid, kostnad och kvalitet. Dessa olika modeller har då generaliserats för att deras specifika variationer inte har särskild betydelse för examensarbetet. Nedan görs en beskrivning av vanligt förekommande modeller inom projektstyrning för att öka förståelsen för de olika styrmodellernas användning.

PPS:

PPS (Practical Project Steering) används för att aktivt planera och leda projekt. Modellen visar vad som behöver göras, hur det ska göras samt vem som är ansvarig. PPS stödjer projektarbetet genom checklistor och mallar. En av grunderna i PPS är att arbeta utifrån tydligt definierade och fastställda mål. En annan är att vara förberedd när problem uppstår. Nyckelorden är personligt ansvar, öppenhet, förtroende och tillit. En viktig del av PPS är de färdigheter som en projektledare måste besitta. PPS utvecklas och marknadsförs av Tieto (Tieto, 2015).

PPS delar upp projektgenomförandet i följande faser:

- **Förberedelsefas:** Under denna fas ser projektledaren till att utveckla en plan för vad som behöver göras under det kommande projektet och kontrollerar samtidigt om det har kommit nya krav från styrgruppen. Efter det att styrgruppen godkännt projektplanen börjar genomförandet av projektet.
- **Genomförandet:** Genomförandet av projektet följer det direktiv som står i projektplanen. Under denna fas sker överlämnandet av slutförda delmoment till kunden. Under denna fas kan styrgruppen även ändra projektplanen om de så vill.

- **Projektavslut:** Styrgruppen beslutar när projektet ska avslutas. Detta kan exempelvis vara efter överlämnandet av slutprodukten (Neic, 2016).

Det är viktigt att betona, såsom den teoretiska litteraturen och så även den insamlade empirin visar, att alla analyser och planeringsmetoder ger en förenklad bild av verkligheten. Det beror främst på att det inte går att hantera många faktorer samtidigt i en modell utan att tappa överblicken (Tonnquist, 2009).

Det sistnämnda innebär att det krävs insikt hos projektledaren om varje enskild metods begränsningar för att dra rätt slutsatser. Begränsningarna tar för den skull inte bort nyttan med dessa verktyg. Utan dessa skulle arbetet bli ännu svårare (Tonnquist, 2009). Det är här, som det förklarades ovan, som projektledaren genom sin expertis väljer vilken specifik metod som ska användas för styrningen av det specifika projektet.

Samtidigt är det ledningen som bör sätta upp de kriterier som ett uppdrag ska uppfylla för att det ska drivas som ett projekt och för att den valda modellen ska användas. Det kan vara att projektens löptid måste överstiga ett visst antal dagar eller att budgeten måste överstiga en viss nivå (Tonnquist, 2009). Det viktiga att tänka på här är att om dialogen mellan kunden, som representeras av styrgruppen, och leverantören, som representeras av projektledaren, inte fungerar som den ska kan det uppstå problem redan när styrgruppen sätter upp kriterier för det kommande projektet.

Utvecklingsmetoder

Eftersom studien avgränsar sig till att undersöka genomförandet av IT-projekt är det nödvändigt att beskriva hur genomförandet av just IT-projekt går till. Metoden som presenteras här anses, likt de metoder som presenterades innan, vara mycket anpassningsbar och kundorienterad.

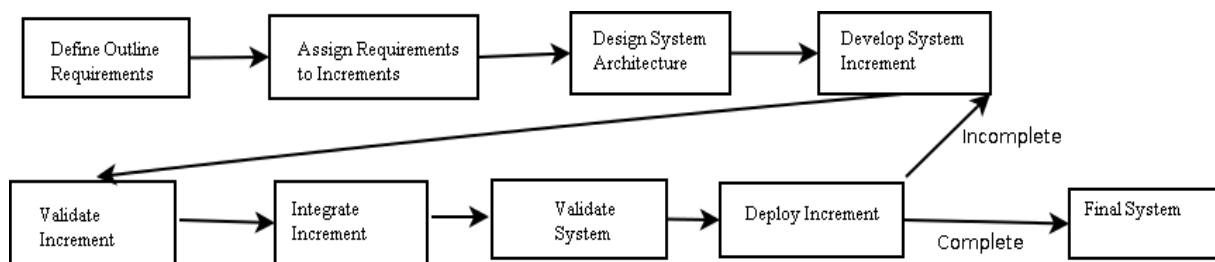
Agila utvecklingsmetoder

De Agila metoderna, figur 2, utgår från en inkrementell utvecklingsmetod där varje delmoment består av mindre inkrementella utvecklingar. Vid användningen av den inkrementella utvecklingsmetoden ska kunden till en början på en överskådlig nivå berätta för leverantören vilka funktionaliteter den framtagna produkten ska ha. Kunderna ska sedan även se till att rangordna de krav de har på funktionaliteten hos den produkt som ska utvecklas. Nästa steg i projektet blir att bestämma de olika inkrementella stegen i utvecklingen. När de inkrementella stegen av utvecklingen är spikad ser leverantörerna till att bestämma produktspecifikationerna i detalj och sedan påbörjar de den inkrementella utvecklingen av produkten. Vid varje inkrementell steg av utvecklingen levereras en del av produkten (Sommerville, 2011, s.47). Det är vanligen så att nya varianter av systemet utvecklas och lämnas över till kunden varannan eller var tredje vecka. Kunderna medverkar i utvecklingen så att utvecklarna kan få återkoppling gällande systemet. Genom användningen av Agila metoder minskar behovet av dokumentation till följd av de informella kontakter som hålls (Sommerville, 2011, s.58).

Att användningen av Agila metoder kan minska behovet av dokumentation betyder också att det bör satsas på en fungerande dialog mellan parterna för att de båda ska ha samma uppfattning om vad det är som behöver göras för att projektet ska resultera i de tänkta resultaten. Den genomförda studien visar på att leverantörer som använt sig av Agila metoder

tror sig vara säkra i hanteringen av de eventuella problem som kan uppstå, just på grund av att de valt att använda Agila metoder.

Användningen av Agila metoder må möjliggöra för leverantören att kunna avhjälpa en del problem som uppstår under projektets gång, men detta handlar om att avhjälpa problem som påverkar resultatet av projektet i det korta perspektivet och inte i ett längre perspektiv. Kunden ser på projektet som en investering som ska hjälpa organisationen i ett längre perspektiv – därav att det inte kan ses som en försäkran att leverantören använder sig av metoder som är anpassningsbara och flexibla. Detta betyder att om inte dialogen mellan parterna fungerar kan inte leverantörens kortsiktiga planer matchas med kundens långsiktiga ambitioner med projektet.



Figur 2, Inkrementell utvecklingsmetod (Sommerville, 2011)

De nya utvecklingsmetoderna, såsom den här ovan, framhålls som metoder som är anpassningsbara och som möjliggör samarbete på flera olika nivåer. De är flexibla inför kommande förändringar exempelvis från kundens sida som möjliggör ändringar av planer under de olika inkrementella utvecklingsperioderna. Även om dessa utvecklingsmetoder fungerar för mindre projekt och grupper så är de dock inte alltid lämpliga för större och komplicerade projekt som är av betydelse för kundens verksamhet och är strängare. Det är intressant att nya forskningsresultat börjar belysa den inbyggda komplexiteten i projekten och varnar för att behandla komplexa frågor genom ett linjärt tillvägagångssätt (Whitney, Daniels, 2013).

Projekt betecknas som komplexa av olika anledningar, och hit hör bland annat bristande förståelse av själva problemet (Whitney, Daniels, 2013). Att inte förstå det problem som behöver åtgärdas med det kommande projektet är något som kan kopplas till en bristfällig dialog mellan de båda parterna.

2.4 Tjänsteteori

Eftersom studien avgränsas till att undersöka förhållanden kring IT-projekt är det viktigt att definiera hur IT-projekt läggs upp.

Den höga frekvensen av misslyckade IT-projekt har blivit en verklig och följaktligen oroväckande del av många verksamheter. Allt fler företag lägger sina resurser på misslyckade IT-projekt. Det händer ofta att IT-projekt inte når upp till uppsatta syften inkluderande ökad produktivitet, sänkta driftskostnader och förbättringen av arbetsförhållandena (Al-ahmad et al, 1999).

Likt andra typer av projekt har IT-projekt länge styrts utifrån de tre väletablerade kriterierna tid, kostnad och kvalitet som förklarades i inledningen av denna uppsats. Det finns de som

menar att dessa kriterier är satta utifrån uppdragstagarens perspektiv och att de även borde diskuteras med den andra inblandade parten, kunden. Kriterierna resulterar inte alltid i ett lyckat projekt. Detta på grund av att inte alla är inblandade i att välja dem (Wateridge, 1998).

Detta innebär att för att ett IT-projekt ska lyckas är det viktigt att kriterierna för just det kommande projektet bestäms och diskuteras inom den aktuella projektgruppen innan projektet startar. Det som är viktigt att belysa här är att kundorganisationen troligen inte skulle se ett projekt som misslyckat om projektets slutprodukt till exempel levereras ett par veckor för sent eller att det kostar lite mer än det man hade räknat med från början. Det kundorganisationen är intresserad av är att produkten gör det de vill. Om inte, kommer de att vara tveksamma till att påbörja ett nytt IT-projekt (Wateridge, 1998). Detta innebär alltså att kriterierna som fastställs innan projektet har påbörjats används som ramar inom vilken projektgruppen kan arbeta. För att projektet ska kunna uppnå ett önskvärt resultat, som kunden skulle vara nöjd med, krävs det därför att dessa – det vill säga leverantören och kunden – hela tiden har en konstruktiv dialog med varandra som bygger på tillit dem emellan.

Detta betyder att ett projekt kan betecknas som lyckat även om det inte håller sig till den tänkta tidsramen eller kostnaden. Anledningen till detta är att projektet sträcker sig över de tekniska specifikationerna, tid- och kostnadskriterier och även innefattar de fördelar som produkten medför för kunden samt vad kundens upplevelse om eller av produkten (Graeme, Walter, 2008).

Det viktiga när det kommer till IT-projekt är förståelsen för att IT-projekt är egentligen projekt som ska förändra affärsverksamheten med stöd av IT. För att dessa projekt ska lyckas är det därför viktigt att förstå att det är människorna i verksamheten som är viktigast och att diskutera projektet med dem (Al-ahmad et al, 1999).

Detta innebär att kunderna inte bara köper varor och tjänster, de köper också de fördelar som varorna och tjänsterna förser dem med. Kunderna köper produkter som kan vara i form av varor, tjänster, information, personlig uppmärksamhet och så även andra fördelar. Dessa produkter utför tjänster för dem och det är den kundupplevda kvaliteten som skapar värde för dem. Det är i slutändan alltid en tjänst som företagen erbjuder till sina kunder, oberoende av vad dessa företag erbjuder (Grönroos, 2000).

Som poängterades ovan är det viktigt att leverantören faktiskt förstår vad det är kunden vill ha i slutändan. Anledningen till att vissa projekt då misslyckas, åtminstone sett från kundorganisationens perspektiv är, som beskrevs ovan, att leverantören missförstått dem. Den bakomliggande orsaken till detta kan vara att leverantörer förbiser eller underskattar behovet av att fullt ut förstå kundens förväntningar. Trots genuint intresse för att tillhandahålla en bra produkt lyckas många företag inte göra detta på grund av sättet de utför projektet på. Leverantören behandlar det kommande projektet som om de faktiskt vet vad kunden vill ha men levererar istället produkter som inte matchar kundens förväntningar; viktiga funktioner uteblir eller de prestanda och funktioner som levereras är otillräckliga (Zeithaml, Parasuraman och Berry, 1990).

Det börjar nu dock bli allt vanligare att blanda in kunden i de olika stegen av ett projekt. Detta i form av att kunderna numera är inblandade i de olika stegen som ingår i projektet, exempelvis designen, produktionen, leveransen och underhåll och även andra ingående delar. Den bakomliggande orsaken till denna utveckling är att leverantörerna agerar i en konkurrenskraftig marknad där det då är viktigt att kunna skapa konkurrensfördelar (Grönroos,

2000). Även om leverantörerna har insett att de måste engagera kunderna i det pågående projektet är det fortfarande få som lyckas göra det på ett effektivt sätt.

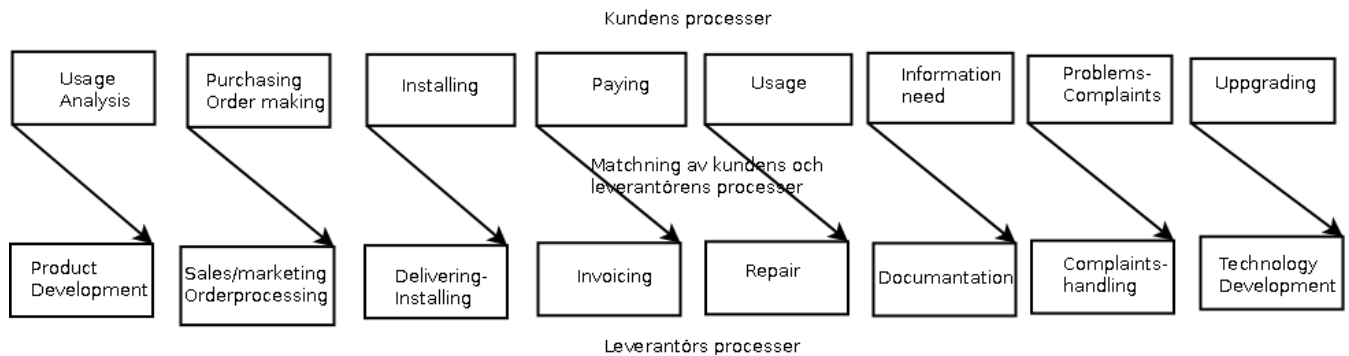
Speciellt när det kommer till utvecklingen av tjänster/produkter i IT-sammanhang så tycks förhållandena vara sådana att högteknologiska tjänster är mera beroende av kunderna. Detta beror på att kunderna är inblandade i mindre utsträckning när det kommer till högteknologiska tjänster och skulle dessa kontakter ske är det vanligtvis vid uppkomsten av kritiska situationer. Om kontakterna inom dessa högteknologiska tjänster inte lyckas, kommer det att vara svårare att åtgärda den problematik som har uppkommit (Grönroos, 2000).

Viktigt att notera är att de mest grundläggande egenskaperna hos tjänster är helt klart deras karaktäristiska indelning i processer. Tjänster kan ses som en följd av processer där en rad olika resurser, såsom människor, behöver användas, ofta i direkt kontakt med kunden för att hitta en lösning till det problem som kunden har. Eftersom kunden är involverad i den aktuella processen kommer kunden själv att vara en del av lösningen (Grönroos, 2000). För att kunderna ska kunna involveras och vara en del av lösningen krävs det dock, att dialogen dem emellan fungerar.

Det sker en mer eller mindre interaktiv kontakt mellan leverantören och kunden i en pågående affärsrelation. Framgången för en leverantör är inte bara beroende av exempelvis hur väl de lyckas tillhandahålla en produktionsmaskin eller ett administrativt system till en kund. Värdet i den levererade produkten sett från kundens perspektiv ligger inte heller bara i den produkt som leverantören tillhandhåller utan i hela spektrumet av leverantör-kundinteraktionen som möjliggör en optimal användning av slutprodukten (Grönroos, 2011).

Huruvida detta är av värde för kunden är också beroende av hur väl tidtabeller hålls, bland annat tidpunkten för leveranser, hur väl en lösning för kunden görs operativt, hur den underhålls, och så vidare. Annat som är viktigt är hur väl leverantörens faktureringsystem fungerar och hur kvalitetsproblem och serviceproblemen hanteras. Även sådant som har med hanteringen av kunden att göra påverkar det värde som kunden lyckas skapa ur kärnprodukten. Värdet för en kund skapas inte bara ur en resurs - kärnprodukten - utan från hela spektrumet av leverantör- och kundinteraktioner som möjliggör en framgångsrik användning av denna kärnprodukt (Grönroos, 2011). Om dialogen mellan parterna skulle fungera som tänkt skulle även en fungerande dialog mellan parterna vara av värde för kunden. Detta kan vara för att samarbetet dem emellan förbättras, vilket i sig kommer att förbättra möjligheterna för att projektet ska leda till de tänkta resultaten från kundens sida.

I sina kontakter med en leverantör går en företagskund igenom en kedja av vardagliga rutiner som alla behöver stöd, antingen av leverantören eller genom åtgärder som vidtagits av kunden eller av en tredje part. Kundens praxis har motsvarande praxis på leverantörssidan. Dessa uppsättningar av motsvarande moment bör formas på ett sätt som får kundens aktiviteter att löpa mot ett framgångsrikt och lönsamt ekonomiskt utfall (Grönroos, 2011). Figur 3 visar hur ett typiskt kund-leverantör-samarbete går till. Figuren visar schematiskt hur kundens processer kompletteras genom leverantörens matchande process förutsatt att rätt tillvägagångssätt implementeras.



Figur 3, Schematisk bild Kund-leverantör samarbete (Grönroos, 2010)

Hur de olika tillvägagångssätten, som presenteras ovan, skiljer sig åt kan förklaras enligt uppdelningen nedan.

Enligt ett traditionellt tillvägagångssätt inom tillverkningsindustri, efter vad som kan betecknas som en varulogik, kommer leverantören, som till exempel producerar och säljer en produktionsmaskin, koncentrera sig på hur väl maskinen passar kundens produktionsprocess – som då kan kallas för den operativa effektiviteten. Det som är i leverantörens fokus är att leverera en pålitlig maskin som passar kundens produktionsprocess på ett tekniskt effektivt sätt. En godslogik kan beskrivas som ett företags logik, där resurser tillhandahålls till ett givet användningsförfarande för kundens användning för att stödja just den processen på ett värdeskapande sätt. Det är fortfarande kundens ansvar att se till att denne effektivt kan utnyttja resursen så att värde kan skapas ur den resurs som köpts (Grönroos, 2011).

Ett tjänsteföretag, det vill säga ett företag som har antagit en tjänstelogik, skulle ta ett mer långtgående ansvar för en kunds vardagliga rutiner och hur de slutligen kan stödja kundens affärer. Enligt en tjänsteaffärslogik, stödjer leverantören kundens verksamhet med ett utökat erbjudande, inklusive varor, komponenter och ett utbud av tjänsteverksamheter, vilket gör det möjligt för kunden att skapa värde ur kärnprocessen (till exempel en produktionsprocess). Slutligen resulterar dessa utökade tjänster i att kundens affärsprocesser blir framgångsrika (Grönroos, 2011). För att verkligen kunna vidhålla en tjänsteorienterad strategi krävs det att parterna lägger stor vikt vid att verkligen förstå varandra. Detta skulle leda till att leverantören kommer med förslag som skulle vara av värde för kunden vilket då skulle leda till att kundens affärsprocesser blir framgångsrika.

2.5 Att förstå kunden

Som förklarades innan är det viktigare att behålla de kunder företaget redan samarbetar med än att försöka värva nya kunder.

Det viktiga i en affärsrelation är att både parterna, leverantören och kunden, faktiskt försöker bygga en bra och förtroendefull relation till varandra. I en pågående affärsrelation är det inte tanken att det bara ska vara leverantören som ska tala om villkoren för kunden. Tanken med en bra relation mellan dessa två parter är att detta ska möjliggöra en bra och givande kommunikation mellan parterna (Grönroos, 2007).

Att veta vad kunderna förväntar sig är förmodligen det första och kanske mest kritiska steget i att leverera bra tjänster. Enkelt uttryckt kräver tillhandahållande av tjänster som kunderna upplever som utmärkta att ett företag vet vad kunderna förväntar sig. Att inte riktigt veta vad

kunderna vill kan innebära att företaget förlorar en kund när ett annat företag uppfyller förväntningarna exakt. Det kan leda till att pengar, tid och andra resurser spenderas på saker som inte är viktiga för kunderna. Det kan också innebära att inte överleva i en hårt konkurrensutsatt marknad (Zeithaml, Parasuraman och Berry, 1990).

De bakomliggande orsakerna till svårigheterna att förstå vad det är kunderna egentligen förväntar sig, kan vara någon av följande tre:

För det första kan det bero på bristande kunskaper om hur marknadsundersökningar ska genomföras. Detta kan visa sig i form av bristfälliga marknadsundersökningar, att inte ta hänsyn till resultatet av de genomförda undersökningar eller brist på samverkan mellan ledning och kunder. För det andra kan det röra sig om otillräcklig kommunikation med högre instanser, alltså mellan personalen och ledningen. Slutligen kan det vara för många ledningsnivåer vilket resulterar i att personal skiljs från toppchefer (Zeithaml, Parasuraman och Berry, 1990). Det sistnämnda styrker också uppfattningen om vikten av att förstå kundens förväntningar på det kommande projektet innan projektet påbörjas. För att kunna förbättra möjligheterna att kundernas affärsprocesser ska vara framgångsrika krävs det att leverantören ser till att leverera en produkt med en hög kvalitet. Detta skulle leda till effektivisering och förbättring av kundernas verksamhet.

Med tanke på att marknadsundersökningar är en viktig del i att förstå kundens förväntningar och uppfattningar om tjänster, kommer ett företag som inte samlar denna information troligen ha svårigheter med att veta vad kunderna faktiskt förväntar sig. Ett företag som inte gör marknadsundersökningar på temat kundens förväntningar, kan naturligtvis uppleva svårigheter i att känna till kundernas förväntningar. För att undvika dessa problem måste marknadsundersökningar fokusera på tjänsternas kvalitetsaspekter. Det kan gälla vilka funktioner som är viktigast för kunderna, vilka nivåer av dessa funktioner som är viktigast, vilka av dessa funktioner kunderna förväntar sig, samt vad kunderna tycker att företaget kan och bör göra när problem uppstår med leveransen av dessa tjänster (Zeithaml, Parasuraman och Berry, 1990). Detta betyder att för att kunna leverera en produkt som uppfyller kundens förväntningar måste kommunikationen dem emellan fungera. Det måste alltså finnas en konstruktiv dialog mellan parterna där leverantörens huvudfokus är att förstå vad kunden förväntar sig av det kommande projektet.

Det bör dessutom tilläggas att kundens upplevelse av hur IT-projekt faktiskt fortlöper är av största vikt för den slutliga framgången av ett IT-projekt. Projektet kan alltså fortfarande vara framgångsrikt även om det inte uppfyller kriterierna för tid och kostnad. Att projektet kan betraktas som lyckat trots det att det drar över tids- och budgetplanerna kan ses som ett tecken på att om kunden är nöjd med kvaliteten så kan projektet anses vara framgångsrikt allt till trots. Att kvaliteten har visat sig vara det kunden hade räknat med kan ses som ett tecken på att dialogen mellan parterna har fungerat. Utöver dessa kan projektet också mätas i varierande grad av annan framgång. Det händer ofta att framgång och misslyckande ses som "svart och vitt", men ett projekt kan inte alltid ses som antingen lyckat eller misslyckat, och de olika parterna inblandade i projektet kan ha olika uppfattningar om detta. Utöver detta så måste de inblandade parterna även titta på både "processen" och "produkten" av projektet. Det finns ofta inga större skillnader mellan dessa två (Wateridge, 1998). Detta betyder att, så som även Grönroos (2011) pekar ut, att kunden utvärderar projektet inte bara utifrån vad leverantören har kunnat leverera i termer av en slutprodukt utan även vad kunden tycker om genomförandet av projektet i stort. Detta innefattar bland annat om kunden upplever att

leverantören har gjort sitt allra bästa att förstå deras förväntningar och förhoppningar på det kommande projektet.

Därför kan man undra om kriterierna tid, kostnad och kvalitet är de enda viktiga kriterierna? Är det så att de inblandade inte kan identifiera korrekta framgångskriterier från början, eller koncentrerar de sig på fel framgångsfaktorer? Det finns ett behov av att identifiera hur IT-projekt och deras produkter bedöms vara framgångsrika och vilka faktorer som är viktiga för att påverka projektets framgång (Wateridge, 1998).

Följaktligen kan man fråga vilka kriterier som är viktiga för att bedöma ett framgångsrikt genomförande av ett IT-projekt. Det verkar inte finnas något enhetligt förslag om de olika framgångskriterierna. Kostnaden är en viktig aspekt, särskilt under lågkonjunktur (wateridge, 1998). Detta kan möjligtvis vara på grund av att man under lågkonjunktur inte får mycket tillbaka på investeringen i IT-projekt på kortsikt detta med tanke på konjunkturen. Det finns naturligtvis projekt där tidsaspekten också är viktiga, men framgången kan uppfattas på andra, mer subjektiva sätt också. Det som är av betydelse här är erkännandet av att alla de inblandade i utvecklingsprocessen måste vara nöjda med resultatet av projektet. Detta betecknar ett lyckat projekt (Wateridge, 1998).

Därför kan sägas att IT-projekt som misslyckas anses vara ett utbrett fenomen. Det finns dock ingen gemensam definition av framgång och misslyckande (Graeme, Walter, 2008).

Som nobelpristagarna Daniel Kahneman och Amos Tversky förklarar i sin modell om "Prospect theory", kan optimistiska förväntningar avseende tid, kostnad och kvalitet betraktas som normala mänskliga psykologiska beteenden under osäkra förhållanden (Graeme, Walter, 2008). Denna teori antyder vidare att individer kommer att vara benägna att ta risker när det gäller att välja mellan två sämre alternativ, särskilt när valet är mellan en säker förlust av den initiala investeringen och en ännu större förlust och att vara tvungen att börja om (Keil, Mann och Rai, 2000). Givet denna mänskliga tendens att underskatta utmaningarna och att överskatta sin egen förmåga, kan de inblandade uppfatta ett projekt som ett partiellt misslyckande när projektet i själva verket är framgångsrikt i att uppnå nästan optimala resultat (Graeme, Walter, 2008).

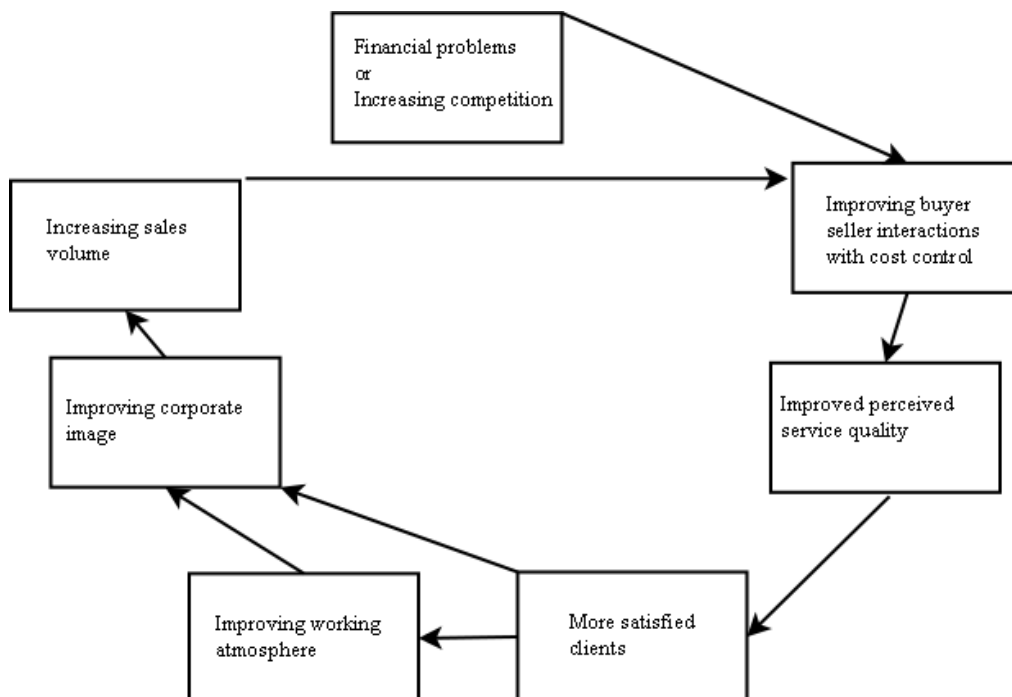
Således är det allmänt accepterat att framgång är en flerdimensionell konstruktion; det som behöver ses är vilka dimensioner som bäst representerar framgång (Graeme, Walter, 2008). Slutsatsen är att projektledarna fokuserar på kortsiktiga kriterier som rör "processen" och koncentrerar sig på att möta tid och budgetrestriktioner som fastställts av företagsledningen i motsats till de långsiktiga kriterier som rör "produkten", så som att leverera ett system som användarna är nöjda med (Wateridge, 1998). För att kunna lyckas med det sistnämnda, att kunna leverera ett system som kunden är nöjd med, måste leverantören se till att ha en konstruktiv dialog med kunden. Detta för att förstå deras förväntningar med det kommande projektet.

Att leverera bra tjänster till kunden resulterar i fördelar för kunden. När det kommer till företagskunder så innebär detta att dessa kunder kan se de tillförda fördelarna i ekonomiska termer. Exempelvis resulterar tillförlitliga och punktliga reparationer och underhåll i minskade kostnader i form av driftstopp, vilket annars skulle kunna resultera i stora förluster för kunden. Dessa beräkningar är enkla att utföra. Enskilda användare kan enklare uppleva dessa tjänster än att se dem. Ju bättre kundrelationerna fungerar desto bättre kommer den

funktionella kvaliteten att vara. Detta leder till att kunden kan ha en bättre affärsförbindelse med leverantören (Grönroos, 2007).

2.6 Tjänsteorienterad strategi

Användningen av tjänster kan likställas med användningen av olika processer i enlighet med definitionen av begreppet tjänster. I dessa sammanhang inväntar inte kunden bara slutprodukten utan är delaktig under produktutvecklingen där denne är med och skapar värde för produkten (se figur 4 nedan). I en tjänsteprocess kan fokus enbart på tillverkningen leda till att kunderna stöts bort. I sådana situationer kan det bli så att kunderna inte kan uppskatta kvaliteten i den tillverkade produkten, till följd av att för mycket fokus har lagts på själva tillverkningen. Detta är något som även stöds av de teorier som presenterats tidigare i detta arbete. Det sistnämnda resulterar i att leverantörerna går miste om att teckna nya avtal med kunderna om nya affärer. Detta gäller särskilt de gånger då kunden är både medproducent och slutanvändare. När det kommer till "back-office"-processerna, där kunderna inte är delaktiga och som inte heller är synliga för dem, kan ett tillverkningsorienterat tillvägagångssätt vara fördelaktigt. Det borde klargöras att för stort fokus på "back-office"-arbetet kan leda till att det interna stödet till de som samtalar med kunderna försämras, och följden blir i dessa fall att effekten på den externa effektiviteten förmodligen blir negativ (Grönroos, 2007). Leverantören måste alltså hitta en balans mellan att sköta de tekniska frågorna som berör projektet och att vidhålla en tjänsteorienterad strategi i projektet. Detta för att kunna leverera ett resultat som kunden är nöjd med.



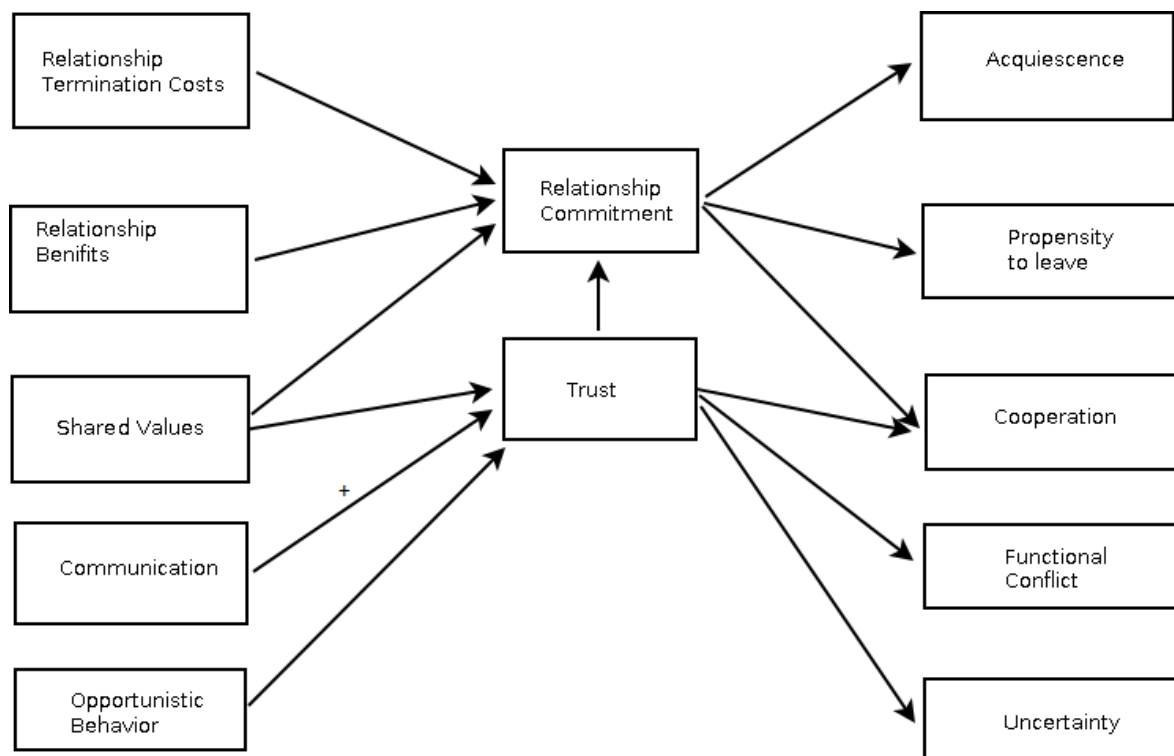
Figur 4, Värdeskapande (Grönroos, 2007)

Användningen av en tjänsteorienterad strategi har fördelar för kunden, också i synnerhet för företagskunder. De fördelar som en tjänsteorienterad strategi medför för kunderna visar sig först i efterhand i form av exempelvis punktligt och tillförlitligt underhåll av produkten, vilket gör att kostnaderna som annars skulle ha funnits i form av minskad produktivitet minskar (Grönroos, 2007). Figur 6 visar schematiskt hur antagandet av en tjänsteorienterad strategi kan förbättra förhållandena för kunden och leverantören speciellt om de agerar i en

konkurrenskraftig marknad som IT-branschen exempelvis utgör. Detta synsätt är något som den insamlade empirin också bekräftar, nämligen att kunderna värderar projektet genom hela projektets gång och i synnerhet de fördelar som det genomförda projektet medför för dem efter avslutat projekt. Ju bättre den sammanlagda relationen med kunden tas om hand, desto bättre blir den funktionella kvaliteten vilket gör det enklare för kunden att upprätthålla en fungerande relation med leverantören (Grönroos, 2007).

2.7 Dialogen kund-leverantör

En fungerande kommunikation mellan de inblandade är en avgörande faktor för hur väl ett projekt kommer att fungera. Denna kommunikation innefattar både den direkta gruppen och de andra som man är beroende av (Ernst, 2002). En fungerande kommunikation resulterar i att kunden är mera villig att samarbeta med samma leverantör även i fortsättningen vilket resulterar i långsiktiga relationer dem emellan (Park et al, 2012). I ett IT-projekt finns det olika grupper som är inblandade och därför är påverkade av gruppdynamiken, samspelet och kommunikationen mellan dessa (Al-ahmad et al, 1999). En viktig del av en fungerande relation mellan leverantören och kunden är att det råder tillit dem emellan. Om en koppling görs till tjänsteorienterad strategi kan det sägas att för att kunna vidhålla en tjänsteorienterad strategi så måste det satsas på etablering av tillit mellan parterna, då kunderna vanligtvis måste ha köpt tjänsten innan de får möjligheten att testa den (Morgan och Hunt, 1994). Enligt den modell som utvecklats av Morgan och Hunt, figur 5 nedan, uppkommer tilliten bland annat till följd av en fungerande dialog mellan parterna. Dialogen kan definieras som både formella och informella utbyten av information mellan företagen (Morgan och Hunt, 1994).



Figur 5, Commitment-Trust Modell (Morgan och Hunt, 1994)

2.8 Stakeholders theory

Utöver de teorier som diskuterades här ovan så tycks det finnas anledning att även undersöka studiens frågeställning genom koppling till "Stakeholders theory". Som tidigare diskuterades börjar de inblandade parterna alltmer inse vikten av att ha med kunderna i projekten. Begreppet "stakeholder" syftar till alla de parter som på något sätt berörs av det pågående projektet eller dess resultat, till exempel kunder. Detta betyder att ett projekt har mer än en "stakeholder" (Maylor, 2010).

Nyckeln till en organisations, i detta fall projektets, framgång är förmågan att förvärva och bibehålla resurser (Jeffrey, Salancik, 2003). Om vi ser på projektet som en organisation vars framgångar beror på vad deras kunder tycker om levererade produkter, kan kopplingen göras till Stakeholders theory. Även om det finns olika uppfattningar om vad Stakeholders theory egentligen innefattar så kommer alltså bra samarbete med kunden att ha avgörande effekt på företagets, eller i detta fall projektets, framgångar (Ackermann, Eden, 2011).

Stakeholders management säger att för att upprätta ett bra samarbete med de inblandade ska en kedja av processer genomföras. Dessa processer går först och främst ut på att hitta de parter som berörs av projektet och sedan analysera och diskutera deras förväntningar på projektet eller med andra ord föra en konstruktiv dialog med dem. För att kunna förverkliga de inblandades förväntningar ska lämpliga metoder väljas och även rätta strategier hittas för att blanda in intressenterna i det pågående projektet avseende beslut som behöver fattas och även deras genomförande. Ledningen ska sedan även se till att etablera kontinuerligt samarbete med intressenterna för att hålla sig uppdaterad om deras förväntningar och även se över de problem som möjligtvis uppstår. Att intressenterna ska vara nöjda med projektet ska vara projektets främsta syfte (PM bok, 2013).

Godkännandet av ett IT-system som har utvecklats är beroende av kundens deltagande under projektets gång eller av de rådande omständigheterna inom projektgruppen (Dillon, Morris, 1996). Detta innebär att för att projektet ska få de bästa förutsättningarna för att lyckas måste kunderna engageras under projektets gång och att det sker en konstruktiv dialog mellan parterna. Att det sker en konstruktiv dialog mellan parterna kommer enligt modellen utvecklat av Morgan och Hunt (1994) leda till bildandet av tillit mellan parterna vilket kommer att förbättra samarbetet inom projektgruppen.

2.9 Three-factor Theory

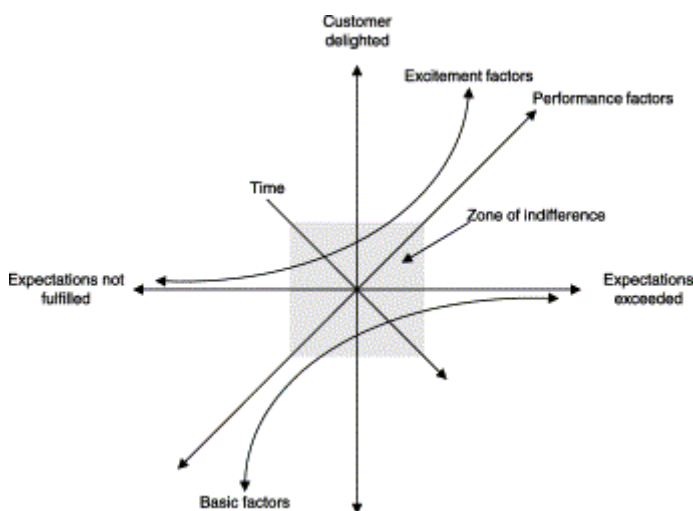
Eftersom studien fokuserar på dialogen mellan parterna i ett projekt är det viktigt att diskutera teorier som berör detta. Enligt Three-factor Theory uppkommer den upplevda nyttan till följd av en kognitiv jämförelse mellan den uppvisade funktionaliteten och den förväntan som kunden hade på produkten när avtalet skrevs (Matzler et al, 2004). Detta är något som kan kopplas till en fungerande dialog mellan parterna. Den upplevda funktionaliteten kan antingen vara större än förväntningarna vilket resulterar i ett bra intryck, eller så är den mindre än förväntan, vilket resulterar i ett dåligt omdöme. I detta sammanhang är det viktigt att göra skillnad mellan de olika egenskaperna såsom Kano (1984) föreslår. Kano (1984) delar upp produktens egenskaper i tre kategorier vilka kan ha olika påverkan på kundens omdöme av produkten: Grundläggande egenskaper, oväntade egenskaper och prestanda (Matzler et al, 2004).

Grundläggande egenskaper är de mest grundläggande kraven som kunden har. Om de inte är uppfyllda kan det resultera i missnöje hos kunden, men det är inte heller säkert att det resulterar i att kunden blir nöjd om dessa uppfylls (Matzler et al, 2004).

Oväntade egenskaper är egenskaper som kan göra kunderna glada om de uppfylls, men som inte resulterar i missnöje om de inte uppfylls (Matzler et al, 2004).

Om prestandan är hög resulterar det i att kunden blir nöjd och däremot missnöjd om prestandan inte är hög (Matzler et al, 2004).

Den framtagna modellen av Kano (1984), som visas i figur 6, innebär att de grundläggande egenskaperna kan betraktas som en miniminivå för att kunna agera på marknaden. Om miniminivån uppnås kommer en förbättring av kraven på miniminivåerna i sig inte att resultera i mer nöjda kunder. Det är just på grund av detta som det borde satsas mera på att höja prestandan hos produkten. Vad gäller excitement factors är dessa något som kunden inte riktigt hade räknat med. Eftersom dessa är något som kunden skulle glädjas av så borde leverantören satsa på att särskilja sig från de andra med avseende på dessa kriterier (Matzler et al, 2004).



Figur 6, Three-factor theory (Matzler, Bailom, Hinterhuber, Renzl, Pichler, 2004)

2.10 Dagens marknad

Utöver de teorier som presenterades tidigare är det viktigt att även undersöka vilken marknad det är de olika företagen är verksamma i och vad dessa borde tänka på.

Som förklarades under avsnitt 2.4 är det viktigt för leverantören att förstå att de agerar i en marknad där de måste lägga stor vikt vid att faktiskt förstå vad deras kunder vill med det kommande projektet.

I dagens marknad finns det fler och fler företag som är i en situation där det är lika viktigt eller ännu viktigare att behålla deras befintliga kunder som att få nya kunder. I denna situation är en marknadsföring som främst fokuserar på att få nya kunder inte särskilt lämplig eller effektiv. I situationer där marknader växer och utbyten inte kräver några betydande interaktioner mellan kunden och leverantören av de produkter som ska utbytas, har en transaktionsorienterad marknadsföringsstrategi visat sig vara framgångsrik. Allteftersom marknader mognar, samtidigt som konkurrensen ökar och i många sammanhang blir alltmer

global, tycks tanken på att fokusera på att få nya kunder alltför kortsiktigt (Grönroos, 2000). IT-branschen innefattas också av ovanstående beskrivning då leverantören och kunden i nuläget inte har täta interaktioner med varandra. Även detta visar på hur viktigt det är med en fungerande dialog mellan kunden och leverantören för att leverantören ska kunna behålla sina befintliga kunder.

2.11 Studiens referensram

Som Atkinson (1999), Jugdev, Muller (2005) och Bannerman (2008) skriver är det hög tid att utvärdera sättet som IT-projekt bedrivs på. Kunden och leverantören ser självklart på det kommande projektet på olika sätt, men för att projektet ska resultera i ett utfall som båda, och i synnerhet kunden, är nöjda med måste det göras uppdateringar i sättet projektet bedrivs. Som förklarades under avsnitt 1.2 har detta examensarbete för avsikt att undersöka genomförandet av IT-projekt ur kundorganisationens perspektiv.

Även om de olika leverantörerna använder sig av olika metoder, som grundar sig i PPS-metoden, för att driva sina projekt, blir kunderna inte alltid nöjda. Leverantörerna fokuserar speciellt på kriterierna tid, kostnad och kvalitet, som i själva verket är grunden i projektledning, men som senare kompletteras med andra metoder så som PPS, när de driver sina projekt. Även om användningen av PPS-metoden innebär att det kommer att finnas flera olika ”check points”, i linje med de Agila utvecklingsmetoderna, under projektens gång för att på detta sätt bekräfta att projektet uppfyller sitt syfte, är det fortfarande så att kunderna inte alltid blir nöjda med slutprodukten.

De teorier som presenterades här ska hjälpa till och ändra fokus så att projekten genomförs på ett sätt som förhoppningsvis resulterar i att kunderna blir nöjda med det genomförda projektet. De teorier som presenteras flyttar fokus inom IT-projekten så att det istället är kundnyttan som ligger i fokus för de kommande projekten. För att främja kundnyttan måste det göras försök att förstå kunden bättre, och enligt Zeithaml, Parasuraman och Berry (1990) är det viktigaste att faktiskt förstå kundens förväntningar på ett kommande projekt. Leverantören bör alltså lägga stor vikt vid att förstå kundens egentliga behov på ett bättre sätt och satsa mera på att möta dessa för att förbättra möjligheterna för att projektet ska betraktas som lyckat.

Genomförandet av IT-projekt är en stor satsning både från kundens och leverantörens sida, och det kräver stora resurser och stort engagemang. För att denna investering från både kundens och leverantörens sida ska bli lyckad för båda måste det satsas mer på att förstå kunden. Detta sammantaget gör att studien fokuserar på att beskriva kundernas förväntningar på projektet för att på detta sätt främja kundnyttan. Att leverantörer bör lägga stor vikt vid att tillmötesgå kundernas förväntningar med det kommande projektet borde vara en självklarhet.

De teorier som presenterats i teoriavsnittet, kompletteras varandra i syfte att förbättra möjligheterna för att IT-projekt ska vara framgångsrika. För att kunna förverkliga kundernas förväntningar med projektet borde leverantören satsa på att förstå kundernas förväntningar. För att leverantören ska kunna förstå kunden måste kommunikationen dem emellan fungera bra. En fungerande kommunikation mellan parterna har en positiv inverkan på bland annat tilliten mellan parterna enligt Morgan och Hunt (1994). En fungerande kommunikation och att tillit råder mellan parterna i enlighet med beskrivningen för stakeholders theory bäddar för möjligheten att kunna upprätthålla en tjänsteorienterad strategi. Detta sammantaget kommer att förbättra möjligheterna för leverantörerna att satsa på rätt saker, så att de kan komma med en lösning som enligt Three-factors Theory resulterar i att kunderna blir nöjda. Detta kan illustreras enligt nedan:



Figur 7, förslag på förbättringar

Eftersom IT-projekt vanligtvis tar längre tid att genomföra och med utgångspunkt från den modell som utvecklats av Metzler et. al. (2004) är det speciellt viktigt att kunderna blir nöjda med slutprodukten eller med andra ord att kundnyttan uppfylls, för ju längre projektet har pågått desto större blir kundens förväntningar på slutprodukten (Metzler et al, 2004).

3. METOD

För insamlingen av empirin som ligger till grund för denna studie gjordes semi-strukturerade intervjuer med sex personer enligt avsnitt 3.2 nedan. Utöver intervjuerna bygger studien på en fallstudie bestående av granskningen av ett utfört IT-projekt av en av de leverantörer som har deltagit i denna studie.

3.1 Forskningsmetod

Detta examensarbete utgår från en kvalitativ forskningsmetod baserad på en abduktiv forskningsmetod. Den abduktiva forskningsmetoden innebär att forskaren utifrån den insamlade empirin försöker bilda en hypotes som försöker förklara sambanden mellan teori och det empiriska underlaget (Peirce, 1974).

En frågeställning kan undersökas på flera olika sätt. Den tänkta undersökningen kan därmed följa olika metoder. Studien läggs antingen upp enligt en kvantitativ eller kvalitativ metod (Bryman, 2008). Den kvantitativa metoden karaktäriseras av att den är i grunden mätbar, och den kvalitativa metoden och karaktäriseras av att den har med den sortens data att göra som inte är mätbara. De kvalitativa och kvantitativa metoderna skiljer sig åt när det kommer till andra aspekter också. De kvantitativa metoderna lämpar sig bättre när det är en större undersökningsgrupp som kommer att delta i undersökningen för att på detta sätt tillåta prövningen av hypoteser. De kvalitativa metoderna lämpar sig bättre när det är frågan om att undersöka frågor som är förhållandevis nya och inte tillräckligt utforskade (Bryman, 2008).

Med tanke på studiens frågeställningar lämpar det sig bättre att studien utgår från en kvalitativ metodik. Anledningen till varför en kvalitativ metod valdes är att jag personligen ville skapa mig en bättre och djupare förståelse för den fråga som denna studie försöker svara på, samtidigt som jag inte hade en fördefinierad hypotes som behövde prövas. Detta sammantaget gjorde att en kvalitativ forskningsansats var att föredra framför den kvantitativa ansatsen. För att kunna svara på denna studies frågor krävdes det att jag bildade mig en djupare förståelse för området genom appliceringen av en kvalitativ metod.

För att kunna svara på studiens frågeställningar har ett antal semistrukturerade intervjuer med projektledare på olika IT-företag och även ansvariga på en kundorganisation hållits. Semistrukturerade frågor är en av metoder som kan användas vid en kvalitativ metodansats. Användningen av semistrukturerade intervjuer, som är förhållandevis ostrukturerade, gör att respondenterna kan ha utrymme att uttrycka sig fria även om det finns förutbestämda frågor som behöver diskuteras. Användningen av semistrukturerade intervjuer gör att respondenten och intervjuaren kan vara flexibla, och att det finns utrymme att komma med följdfrågor om det skulle visa sig vara lämpligt (Bryman, 2008).

Denna studie bygger utöver de sistnämnda intervjuerna även på en fallstudie. Fallstudier syftar på en detaljerad och intensiv granskning av enskilda fall. Fallstudier innefattar undersökningar av de specifika och komplexa förhållandena kring det specifika fallet (Bryman, 2008). Fallstudier har den egenskapen att de "rör sig i tiden", det vill säga rör sig i alla tre dimensionerna dåtid, nutid och framtid (Olsson, Sörensen, 2011). För genomförandet av denna studie har även en fallstudie, i form av granskning av ett enskilt projekt genomförd av ett av de två IT-företagen gjorts.

Det finns olika sätt att studera de olika fallen. När det kommer till denna studie är det granskningen av ett fall i form av dokument, i enlighet med beskrivningen innan, som ligger till grund för studien. När det kommer till fallstudier som är i form av dokument försöker forskaren finna återkommande likheter bland dessa dokument. De eventuella teman som hittas i dessa dokument brukar presenteras genom citering av dokument som har studerats (Bryman, 2008).

En viktig aspekt av studier som bygger på fallstudier är frågan om generaliserbarhet. Frågan som ställs här är hur en fallstudie kan anses vara representativ så att resultatet från studien ska leda till allmängiltiga svar för andra fall. De som bedriver fallstudier är väl medvetna om att det inte finns typiska fall som kan sägas vara representativa för vissa specifika typ av fall (Bryman, 2008). Granskningen av flera fall möjliggör dock att forskaren skapar sig ett bättre underlag för att presentera teorier (Bryman, 2008). Det finns alltså de som menar att genom utförandet av flera fallstudier kan man hitta orsakssamband i dessa sammanhang (Bryman, 2008).

Eftersom det inte har varit möjligt att studera fler än ett fall, detta på grund av att inte alla respondenterna har varit tillmötesgående i detta avseende, har den utförda fallstudien istället kompletterats med intervjuer med de berörda parterna. Detta för att kunna dra välgrundade slutsatser utifrån den insamlade empirin. Det som gjordes senare var att hitta likheter i det som berättades vid intervjuerna och det som har framkommit från fallstudien.

När det kommer till forskningens design finns det olika arbetssätt. Hit hör exempelvis fallstudiedesign och den komparativa designen. Fallstudiedesign innebär en noggrann och djupgående analys av ett enskilt fall. En fallstudie undersöker de komplexa förhållanden som berör det enskilda fallet (Bryman, 2008). Den komparativa designen å andra sidan innebär granskning av åtskilda fall genom applicering av nästan likadana granskningsmetoder. Tanken bakom den komparativa designen är att detta tillvägagångssätt kan hjälpa till att öka förståelsen för undersökningsområdet genom att jämföra de olika fallen, som kan tyckas komplettera varandra, med varandra (Bryman, 2008). Enligt Bryman kan komparativa studiers logik samtidigt tillämpas på många olika situationer (Bryman, 2008).

De olika metoderna kan vidare delas upp i antingen ett deduktivt, induktivt eller abduktivt arbetssätt. Det deduktiva arbetssättet innebär att forskaren utifrån vad som är känt om undersökningsdomänen och med teoretiska överväganden kommer fram till en hypotes som sedan måste utsättas för empirisk granskning. Det induktiva arbetssättet innebär däremot att forskaren istället utgår ifrån den insamlade empirin för att utforma teorin (Bryman, 2008). Det abduktiva arbetssättet innebär att forskaren utifrån den insamlade empirin försöker bilda en hypotes som försöker förklara sambanden mellan teori och det empiriska underlaget (Peirce, 1974).

3.2 Metodansats

För insamlingen av empirin togs det fram två varianter av semistrukturerade frågor så att dessa passade både till leverantörer och kunder. Dessa frågor (se bilaga) fokuserar både på samarbetet mellan de olika parterna och på att samla in parternas åsikter om hur projekten bör bedrivas samt hur dessa kan förbättras.

För att samla in den tänkta empirin gjordes det därför ett antal semistrukturerade intervjuer med projektledare på olika IT-företagen som är leverantörer av olika IT-lösningar. Vidare

gjordes det även intervjuer med kunder i IT-projekten för att på så sätt samla in kunskap om kundperspektivet inom IT-projekten.

En av de utmaningar som fanns med att genomföra detta projekt var att de inblandade i de olika projekten trots allt har vant sig vid tidigare arbetssätt, vilket är att utgå från bland annat de tidiga kriterierna tid, kostnad och kvalitet och hade svårt även då de kanske var medvetna om den gamla metodens begränsningar att ta till sig de nya förslagen.

För analysering av den insamlade empirin användes metoden indexering i vilken den insamlade empirin delades upp med avseende på relevanta variabler. Nedan, i tabell 1, återfinns en lista över de intervjuer som har hållits:

Intervjudatum	Intervjuperson	Arbetsroll och erfarenhet	Företag
150310	1	Projektledare, 12 år	Företag A
150312	2	Projektledare, 6 år	Företag B
150313	3	Projektledare, 17 år	Företag A
150327	4	Projektledare, 3 år	Företag B
150526	5	Inköpschef, 2år	Företag C
150826	6	CFO, 4år	Företag C

Tabell 1, Lista över de som har intervjuats

De intervjuade IT-företagen består av ett företag som är internationellt verksamt (IT-företag A) och ett (IT-företag B) som i nuläget har sin verksamhet mestadels fokuserad i Sverige. IT-företag A har flera tusen anställda medan IT-företag B har över 300.

För att samla in kunskap om kundorganisationer intervjuades inköpschefen och även finanschefen (CFO) på ett företag, företag C, som är verksamt inom miljöbranschen. Anledningen till att ovanstående företag kontaktades var att efter att jag hade tagit kontakt med ett antal företag var det två projektledare på respektive företag A och B som kunde tänka sig att ställa upp på intervjuer. Företag C kontaktades för att jag tillsammans med några andra tidigare hade genomfört ett projekt för dem och detta breddade möjligheten för mig att intervju dem.

Utöver ovanstående intervjuer består den insamlade empirin även av en utförd fallstudie, som nämnts tidigare. Denna fallstudie baseras på granskningen av ett utfört IT-projekt av ett av de två IT-företagen som ställde upp på intervjuer. Anledningen till att det blev denna specifika fallstudie som undersöktes är att jag i samband med de genomförda intervjuerna frågade (se bilagan) respondenterna om jag kunde ta del av de utvärderingar som hade gjorts av de projekt som de tidigare hade genomfört och jag fick positivt besked i detta fall.

3.3 Etiska aspekter

I samband med genomförandet av denna studie var det viktigt för mig att de olika etiska riktlinjerna beaktades. Med detta menar jag att jag vid genomförandet av de olika intervjuerna med de olika projektledarna, och även ansvariga på kundorganisationen, var noga med att de olika etiska riktlinjerna efterföljdes.

När det kommer till området forskningsetik så tycks det inte finnas en väldefinierad avgränsning för vad detta område innefattar, samtidigt som det är uppenbart att det omfattar

frågor om relationen mellan forskning och etik, om etiska krav på forskaren och etiska krav på forskningens inriktning och genomförande. Det är svårt att i en enkel formulering sammanfatta detta till en definition. En annan aspekt som är viktig vid genomförandet av forskningsstudier är hur de som medverkar i forskningen får behandlas. Det kan tyckas självklart att dessa personer i största möjliga utsträckning ska skyddas från skador och kränkningar i samband med att de medverkar i studien (Gustafsson, Hermerén, Petterson, 2011).

En av de mera grundläggande principerna som är viktig att beakta i forskningen är behandlingen av informanterna. Den nämnda principen innebär att informanterna bör ses som enskilda individer och inte som objekt som kan manipuleras för forskarens egen vinning. Denna princip betonar vikten av att informanterna respekteras. Informanterna bör respekteras på det sättet att dessa görs medvetna om avsikten med den studie som de kan välja att delta i. Andra aspekter som är viktiga att ta hänsyn till är att skydda den personliga integriteten, respektera relationen mellan undersökningsledaren och informanten och vara medveten om vad publiceringen av studien skulle innebära för informanten (Michrina, Richards, 1996).

Forskaren måste vara ärlig gentemot respondenten för att på detta sätt visa respekt för respondenten och bygga förtroende dem emellan. Detta innebär att undersökningsledaren måste informera om avsikten med studien och vilka som kommer att ta del av studien och även vilka undersökningsmetoder som kommer att användas (Michrina, Richards, 1996).

I många sammanhang begränsar man forskningsetiken till just överväganden av etiska frågor som berör dem som medverkar i forskningen, medan resonemang om etiska frågor som gäller själva hantverket – forskarens ansvar gentemot forskningen och forskarsamhället – då kallas *forskareetik* (Gustafsson, Hermerén, Petterson, 2011).

Forskningsetik:

För att efterfölja de etiska riktlinjerna utgick jag från följande rutiner. För insamlingen av den tilltänkta empirin för denna studie användes semistrukturerade intervjuer med ett antal respondenter på olika IT-företagen och så även kundorganisationerna. Inför varje intervju informerades de tilltänkta respondenterna om avsikten med studien och om vad den insamlade empirin skulle användas till. Vid intervjutillfället tillfrågades varje respondent om de kunde tänka sig att intervjun spelades in samtidigt som avsikten med inspelningen förklarades för varje respondent. Vid varje genomförd intervju försäkrades respondenterna att deras identitet inte skulle röjas. Därför förekommer det inte några namn i denna uppsats utan respondenterna hänvisas genom angivelse av deras befattning i respektive företag och även deras arbetslivserfarenhet.

En sak som är viktig att belysa är att inspelningen av intervjuerna möjligtvis kan ha resulterat i att respondenterna till följd av inspelningen har varit mer försiktiga i det de berättar, trots att anonymisering utlovades. Utöver de intervjuer som har genomförts har det varit möjligt att ta del av interna dokument från olika IT-företag, detta efter att varje respondent tillfrågades om de hade möjlighet att bidra med de nämnda dokumenten, så som förklarades under avsnitt 3.1. Dokumenten som nämndes har i enlighet med de olika etiska riktlinjerna och efter samtal med respondenterna anonymiserats för att inga kopplingar ska kunna göras till de enskilda företagen. Det är som antydde i början av detta avsnitt viktigt att avsikten med insamlingen av den tilltänkta empirin förklaras för varje respondent. Detta för att det ska finnas en tillit mellan forskaren och respondenten.

Studiens specifika förhållanden:

När det kommer till denna studies inriktning, nämligen förhållandena mellan leverantören och kunden i de olika projekten, bör det även här göras en avvägning mellan fokuset i examensarbetet och de etiska riktlinjerna. Det som är viktigt att belysa här är att då detta examensarbete görs på uppdrag av avdelningen för industriell teknik vid Uppsala universitet finns det inga etiska implikationer, i form av bland annat sekretess gentemot uppdragsgivaren.

Med tanke på att studien har som syfte att undersöka vikten av att ha med kundorganisationens perspektiv i de olika projekten, kan detta resultera i vissa samhälliga implikationer. Den påverkan som studien kan ha är att den kan resultera i att de olika projekten kan ha bättre förutsättningar för att lyckas. Den genomförda studien kan alltså resultera i att kvaliteten på de genomförda projekten, sett utifrån kundens perspektiv, höjs.

Ett viktigt element vid genomförandet av en studie är kravet på kvalitet. Enligt vetenskapsrådet är ett viktigt kännetecken på att en studie har en hög kvalitet det att syftet med studien förklaras tydligt och att studien försöker hitta svar på intressanta frågor som i sin tur ska formuleras klart. Andra kännetecken på att studien har en hög kvalitet är att metoder som används ska kunna förklaras väl och det bör även kunna visas att man med dessa metoder skulle kunna hitta ett svar på de frågor som ställs. Metoderna ska alltså hanteras korrekt och kompetent (Gustafsson, Hermerén, Petterson, 2011).

Bland de olika internationella konventioner som finns avseende forskningsarbete kan Helsingforsdeklarationen nämnas. Den tar upp viktiga etiska frågeställningar som varje forskare bör tänka på vid genomförandet av forskningsprojekt. Dessa riktlinjer pekar på att forskaren ska vara kompetent och väl förtrogen med det aktuella området. Forskningen måste kunna motiveras av en fördelaktig risk- och vinstbedömning. Det innebär att den måste ha vetenskaplig bärkraft, det vill säga att den ska generera kunskap som är viktig och väl underbyggd. Risker och obehag för respondenten måste noga vägas mot den förväntade vinsten av forskningen, så att vinsterna är större än riskerna (Olsson, Sörensen, 2011).

Även om användningen av olika arbetssätt, så som de som presenteras här ovan, är ett bra sätt att försäkra sig om kvaliteten på den studie som genomförs, är det fortfarande granskaren som får avgöra kvaliteten på arbetet. De olika normerna på en studie med hög kvalitet representerar antingen en minimal accepterad nivå eller en ouppnåelig nivå som forskaren ska eftersträva (Morse, et. al., 2008) Vid genomförandet av min studie har jag också eftersträvat att studien ska ha en hög kvalitet. Även om de referenser som presenteras här ovan listar snarlika kriterier för studier med hög kvalitet så tycker jag att de riktlinjer som vetenskapsrådet presenterar är mer heltäckande då de även lägger stor vikt vid att de metoder som man använder sig av ska förklaras väl. I den studie som jag har genomfört har jag också försökt lägga stor vikt vid att förklara varför jag har använt mig av de metoder som jag har gjort.

Enligt vetenskapsrådet borde projekt som bygger på ett empiriskt material präglas av en systematisk och kritisk analys av noggrant insamlade data. Möjliga felkällor ska identifieras och diskuteras. Andra viktiga aspekter är att argumenten som framförs bör formuleras klart och ha relevans för den slutsats man vill dra (Gustafsson, Hermerén, Petterson, 2011).

4. EMPIRI

Det empiriska materialet som ligger till grund för denna studie består, som redovisades i metodavsnittet, av en fallstudie och ett antal intervjuer. För att det ska vara enklare att följa det empiriska underlaget delas det empiriska materialet in i tre olika block utifrån studiens tre olika frågeställningar. Vidare delas varje block in i mindre delar utifrån de iakttagelser som har gjorts i det empiriska underlaget.

4.1 Intervjuerna

Som förklarades i inledningen av detta arbete har leverantören och kunden olika uppfattningar om hur väl ett projekt har uppfyllt sitt syfte (Pinto, Mantel, 1999). Leverantören och kunden har även olika förutsättningar att påverka projektet (Williams, 2005). Empiriavsnittet är därför uppdelat i tre delar utifrån examensarbetets tre olika frågeställningar.

4.1.1 Vad tycker leverantörerna om sättet som projekten bedrivs på just nu?

Leverantörerna av de olika IT-lösningarna berättar att genomförandet av stora IT-projekt är ett komplicerat arbetssätt där det krävs mycket ansträngning från deras sida för att kunna genomföra projektet. De berättar samtidigt att de är väldigt vana vid att driva stora projekt. Om detta berättar projektledarna följande:

Intervjuperson 3: ”Vi har ofta stora projekt som kan jämföras med att starta ett medelstort företag. ”

Även en av de andra projektledarna berättar att de är väldigt vana vid att driva stora projekt.

Intervjuperson 1: ”För oss handlar det om att driva stora projekt”

Dessa menar att de är väldigt rutinerade i att driva stora projekt och vet vad som förväntas av dem. Vid alla de intervjuer som genomfördes med leverantörerna vill leverantörerna tydligt markera att deras avsikt med att genomföra ett projekt är att kunna utveckla en ”produkt” som kunderna är nöjda med. Det som en av projektledarna (intervjuperson 2) har att säga om detta är:

”Man ska ha klart för sig att det handlar väldigt mycket om kundens förväntningar, så att kundens förväntningar ska vara rimliga och kunden ska göras medveten om detta. Vi måste skapa förståelse hos kunden. Allt detta för att kunderna inte ska vara missnöjda fast projektet har levererats helt enligt tid och budget.”

4.1.1.1 Förstudien

Leverantörerna av de olika IT-projekten är alla överens om vikten av att så tidigt som möjligt under projektens gång kunna få fram den slutliga projektspecifikationen från kunden. Leverantörerna menar att framtagandet av projektspecifikationen är väldigt viktig för att de inte ska utveckla en produkt som kunden senare inte är nöjd med. Leverantörerna menar att om de inte skulle få fram en projektspecifikation så tidigt som möjligt under projektens gång skulle de inte hinna med att genomföra projektet i tid. Det som projektledarna hos leverantörerna har att säga om detta är:

Intervjuperson 1:

”Först får man ett upplägg från de som har sålt in idén så att man har en uppfattning redan under säljfasen, hur stort projektet är när det ska levereras och vad man har för resurser att tillgå”

”Bland har man en så kallad project chart som på hög nivå talar om vad som ska levereras och vad det är för förväntningar hos kunden”

”Sedan som projektledare strukturerar man upp detta ytterligare och tar fram en projektspecifikation där man i större detalj beskriver tidsplan och vilka milstolpar man har och så vilka variabler. Detta görs i början av projektet”.

Intervjuperson 2:

”Det som är viktigt är att analysfasen är det mest kritiska steget som görs i början av projektet då man sätter omfattningen på projektet. Alltså sätter man upp en kravspecifikation tillsammans med kunden som styrgruppen godkänner som en del av tol gatesen”.

Intervjuperson 3:

”Innan vi börjar med projektet vill vi ha en väldigt detaljerad specifikation på det som ska byggas så att vi inte bygger en applikation eller ett system och det senare inte visar sig vara det kunden ville”.

Projektledarna är dock medvetna om att kunderna är olika vana vid att genomföra IT-projekt och menar att dessa behöver skolas i att kunna ställa krav.

4.1.1.2 Att vara överens

De genomförda intervjuerna visar på att leverantörerna är mycket väl medvetna om att förändringar är en del av projektet, speciellt när det kommer till stora projekt. En av projektledarna (Intervjuperson 2) tillägger följande:

”I större projekt sker garanterat ändringar, dels för att verksamheten förändras medan projektet rullar, dels för att det är omöjligt att planera för allt i förväg i stora projekt”.

Även om leverantörerna är väl medvetna om att det kommer att ske förändringar under projektets gång, vill de snarast möjligt kunna fastställa projektspecifikationen. Leverantörerna menar att de måste få projektspecifikationen spikad. Om detta skulle ta för lång tid kommer de inte att hinna genomföra projektet. Det måste dock sägas att leverantörerna samtidigt säger sig vara ”mycket flexibla” inför kommande ändringar. Även om leverantörerna säger sig kunna hantera kommande ändringar menar de att det är de, alltså leverantören, som utifrån sin expertis ändå måste avgöra om de förfrågningar om ändringar som kunden kommer med kan genomföras eller inte. Det som projektledarna har att säga om detta är:

Intervjuperson 4

”Normalt startar man med en analysfas i projektet. Analysfasens syfte är att samla in en kravspecifikation, det vill säga att förstå kundens behov, vilket är den funktionella delen. Samtidigt tas en projektspecifikation fram under analysfasen för att beskriva hur projektet ska bedrivas. Här bestäms de ”tol gatesen” och godkännandekriterierna för ”tol gatesen” gemensamt med kunden. Detta används sen som ett styrdokument för projektet.”

”I det framtagna dokumentet beskrivs även projektmetodiken och även på en övergripande nivå vilka aktiviteter som ska genomföras i respektive fas i projektet. Sedan beskrivs tydligt vilka leverabler som finns för respektive fas. Detta ligger till grund för godkännandet av tolgatesen”.

En av de andra projektledarna (Intervjuperson 2) berättar samma sak, men förklarar även den tillsatta styrgruppens roll i projektet lite närmare:

”Det som är viktigt är att analysfasen är det mest kritiska steget i projektet som görs i början av projektet. Då sätter man omfattningen av projektet, alltså sätter man upp en kravspecifikation med kunden som styrgruppen godkänner som en del av tolgatesen.”

En av de andra projektledarna (Intervjuperson 1) säger följande om samma tema:

”När man startar ett projekt vet man inte riktigt vad det är man ska leverera. Sen när man gör en analys kommer man fram till att det är något som behöver läggas till eller att frågan är mera komplex än vad vi trodde.”

Det som projektledarna har att säga om möjligheten att ändra i projektspecifikationen är:

Intervjuperson 4:”Om kunden ändrar sig under det pågående projektet finns det tydliga rutiner för *change management* och *request*, detta förklaras under analysfasen i projectchart så att båda vet hur förändringar ska hanteras.”

Intervjuperson 2: ”Om man får nya krav från kunden under det pågående projektet har vi tydliga rutiner och tittar på vilket sätt man kan uppfylla det nya eller förändrade kravet och om det ens går att uppfylla”.

Som det nämnts tidigare menar alltså projektledarna att det är de som i slutändan måste avgöra om det är korrekt att göra de ändringar som kunden efterfrågar.

4.1.1.3 Fokuset i projektet

Som förklarades under teoriavsnittet använder de inblandade sig av olika modeller för styrning och uppföljning av projektet. I intervjuerna berättar de olika projektledarna att de använder sig av olika modeller för att styra projekten. Dessa berättar samtidigt att de ändå har modellen ”Iron triangle” i åtanke när de genomför projekten, trots att just denna modell enligt deras utsago är grunden i projektstyrning. En av projektledarna (Intervjuperson 1) berättar följande:

”Det hela handlar egentligen om att arbeta enligt triangelmodellen tid, kostnad och kvalitet. Om du har problem behöver du antingen mer pengar, tid eller resurser”.

En av de andra (Intervjuperson 3) vill dock vara tydlig och menar att det viktigaste för dem är att samtidigt hålla koll på projektscopet. Denne menar att om de inte har kontinuerligt koll på detta kommer de inte att lyckas, även om de samtidigt måste ha koll på kriterierna tid, kostnad och kvalitet:

”För att följa upp projektet ser vi om vi levererar enligt specifikation och att vi får fram de leverabler som är tänkta vid vissa tidpunkter. Vi tittar också på hur mycket tid som förbrukas

av olika resurser. Det kan vara att saker krånglar och då behöver man mer resurser. Då måste man se hur detta påverkar budgeten”.

Projektledaren (Intervjuperson 3) tillägger även att de använder sig av andra modeller för styrningen av projekten, för att på detta sätt försäkra sig om att projekten leder till de tänkta resultaten:

”Vi använder oss även av en modell som kallas för ”seven keys for success” som är ett antal områden som man följer upp för att se att projektet är på rätt väg. Då ska du bedöma den som grön, gul eller röd och sedan måste du kommentera för var och en av dessa oavsett för att säga varför det är så, och så fokuserar man på de områden där man har problem. Dessa modeller används som komplement till tid, kostnad och kvalitet, då dessa bara är botten.”

En av de andra projektledarna (Intervjuperson 2) berättar om den modell som denne använder för att styra projektet:

”För projektplaneringen använder vi oss av vår egen modell som är en variant av Microsofts Surestep, som är en projektmodell som liknar PPS och som har väldefinierade faser, leverabler, milestone och tolgates.”

En annan projektledare (Intervjuperson 4) berättar vad denne tänker på när det kommer till uppföljningen av projektet:

”Som projektledare måste jag kontinuerligt rapportera till kunden enligt en mall som jag trivs bra med. Detta handlar om att projektledaren samlar rapporter från de som ingår i leverantörsidan och rapportera veckovis till kunden. Denna rapport beskriver den generella bedömningen av hur projektet fortlöper och även om det finns risker som påverkar de tre huvudsakliga leverablerna – det vill säga tid, kostnad och kvalitet.”

En av de andra projektledarna (Intervjuperson 2) har följande att säga när det kommer till styrningen av projekten:

”Varje vecka gör jag en prognos av de återstående momenten, vilket gör att det inte kan hända något som påverkar projektet mer än en vecka framåt. Det som ger kunden en trygghet är att jag inte helt plötsligt under projektet kommer och säger att estimatet säger någonting helt annat och vi behöver till exempel lägga till 300 timmar. I och med dessa rapporteringar till kunden är det ett kort perspektiv som ger en tydlighet för kunden och gör oss transparanta med kunden.”

4.1.1.4 Dialogen kund-leverantör

Att det finns problem i kommunikationen mellan leverantörerna och kunderna är något som projektledarna hos leverantörerna känner igen sig i. I intervjuerna med projektledarna går det att urskilja ett mönster i det de har att berätta, nämligen att det inte sällan finns problem med kommunikationen dem emellan, även om inte alla projektledarna vill peka på detta rakt ut. Det som en av projektledarna (Intervjuperson 4) har att säga om detta är:

”Den stora utmaningen i projekt är man missförstår varandra. Det händer ofta att man sitter i möte och inte förstår vad det hela handlar om, men ändå ingenting säger. Detta är väldigt vanligt”.

En av de andra projektledarna (Intervjuperson 2) har följande att tilläga när det är fråga om kommunikationen mellan dem och kunderna:

”Det är naturligt att man i början av projektet inte förstår varandra. Vi kommer från olika världar - de kommer från sina affärsprocesser och vi kommer från våra systemprocesser. Någonstans behöver vi ”mappa” dem och det kommer att finnas missförstånd.”

Även om alla projektledarna menar att det finns problem i kommunikationen mellan parterna, vill exempelvis en av projektledarna (Intervjuperson 1) tona ner problematiken och menar att dessa förstår varandra bättre ju längre av projektet det har gått:

”Man lär sig mera under resans gång.”

En projektledare (Intervjuperson 1) säger sig samtidigt, liksom sina kollegor, ha erfarenhet, utifrån tidigare genomförda projekt av hur en icke fungerande kommunikation påverkar projektet.

Även en av de andra projektledarna (Intervjuperson 3) säger sig ha erfarenhet av att dialogen med kunden inte fungerar alla gånger men menar samtidigt att detta beror på kunden. Enligt denne är det kunden som inte förstår dem och inte tvärtom:

”Ibland är kunden inte väldigt mogen och då behöver de ganska mycket hjälp.”

4.1.2 Vad tycker kunderna om sättet som projekten bedrivs på just nu?

Att IT-projekt är svåra att genomföra är något som kunderna säger sig ha erfarenhet av. Intervjuerna med kunderna visar enhetligt på att kunderna inte upplever att sättet som IT-projekten bedrivs på nu bidrar till att uppfylla deras förväntningar med projektet.

Det som CFO hos kundföretaget, som deltog i undersökningen har att säga om detta är att:

”Vi har testat olika metoder tidigare men de har inte resulterat i de utfall som vi hade tänkt oss.”

Genomförandet av ett projekt är ett komplicerat åtagande som berörs av många olika ytterligheter, men även av hur det fungerar inom den projektgrupp som ska genomföra arbetet.

Intervjuer med kunderna och även fallstudien visar på att kundernas ambition med att påbörja ett nytt projekt är att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Så som inköpschefen (intervjuperson 5) och likaså CFO (intervjuperson 6) hos kundorganisationen säger är deras ambition med att påbörja ett nytt IT-projekt att effektivisera och förbättra arbetsförhållandena inom företaget.

Problemet är dock att kunderna menar att de inte ser den förbättring som de hade hoppats på så som projekten bedrivs nu. Intervjuerna och tillika fallstudien visar på att kunderna i projekten ser flera problem med sättet som projekten bedrivs på nu. Den insamlade empirin delas därför in i olika underrubriker utifrån de teman som har kunnat urskiljas från den insamlade empirin.

4.1.2.1 Förstudien

Kunderna menar att leverantörerna ser på det kommande projektet som om de redan vet vad det är som behöver göras och inte tar sig tiden att fullt ut förstå ”problemet”. Det som inköpschefen (intervjuperson 5) på kundorganisationen har att säga om detta är: ”De sitter hos oss bara under en kortare period innan de påbörjar projektet.” Inköpschefen (intervjuperson 5) förklarar vidare att ”Det är i början av projektet allt ska redas ut för att projektet ska lyckas bättre.” Inköpschefen menar att de, alltså leverantörerna, faktiskt borde ta sig tiden att förstå det problem som behöver lösas. Detta för att minska sannolikheten att stötta på problem senare under projektens gång.

Det som CFO (intervjuperson 6) hos kundföretaget har att säga om samma tema är att: ”Man ska lägga stor kraft i början innan projektet börjar, och inte börja för fort för att senare upptäcka att man har missat saker”. Detta är alltså ett av de problem som kunderna pekar på vad gäller sättet som projekten bedrivs på av leverantören, nämligen att leverantören påbörjar projektet alldeles för fort innan de har kunnat bilda sig en uppfattning om vad det är som kunderna egentligen vill ha. Ett av de andra problemen som kunderna pekar på är att kunderna och leverantörerna har olika ambitioner med det kommande projektet.

4.1.2.2 Att vara överens

I samband med de genomförda intervjuerna kan ett annat återkommande tema urskiljas. Detta handlar om att kunna specificera projektets omfattning och innehåll så tidigt som möjligt under projektets gång. Frågan uppstår egentligen redan då: leverantören vill sälja in idén till kunden och med andra ord försöka vinna upphandlingen.

Intervjuerna med kunderna visar att när kunderna upptäcker ett behov av att genomföra ett nytt projekt väljer de ut ett antal leverantörer. Enligt intervjuerna måste leverantörerna, efter det att de valts ut av kunden, komma till kunden och presentera sina lösningar. Vid dessa tillfällen är det en säljare hos leverantören tillsammans med projektledaren som är föredragande och presenterar sina lösningar. Utifrån det som kunden har fått veta om de lösningar som leverantörerna har och utifrån andra kriterier väljer kunden sedan ut en passande leverantör för det kommande projektet.

Inköpschefen (intervjuperson 5) tillägger följande: ”Innan vi påbörjat ett projekt benchmarkar vi leverantörer mot varandra och ser vilka som kan leverera produkten så som vi har tänkt oss”. ”Vi tittar bland annat på att leverantören har rätt storlek och intresse för att kunna göra en bra leverans för oss”. ”I första hand vill vi vända oss till leverantörer som vi har jobbat med tidigare ifall vi bedömer att de är korrekta för det tilltänkta projektet”.

”Vi jobbar långsiktigt med våra leverantörer och då vill vi hellre vända oss till samma, men skulle det dyka upp ett område där vi behöver handla upp då våra nuvarande leverantörer inte verkar lämpliga, brukar vi kanske välja max tre leverantörer och benchmarkar de mot varandra”.

När kunden sedan har valt ut en leverantör uppkommer frågan om att fastställa projektets omfattning och innehåll.

Intervjuerna visar att det är viktigt för båda parterna att kunna fastställa projektets innehåll och omfattning. Intervjuerna visar dock på en skillnad i hur de olika parterna värdesätter detta

projektmoment. Intervjuer med kunderna visar på att de ansvariga hos kundorganisationen vill att parterna ska ha klart för sig vad det är parterna har kommit överens om gällande projektets omfattning och syfte. De ansvariga hos kunden menar att de även i rollen som projektägare måste kunna räkna med att de resurser som de tillsätter projektet utifrån, det de kommer överens om med leverantören, faktiskt kommer att vara de som behövs, även om de ansvariga hos kunden är väl medvetna om att det kommer behöva göras förändringar under projektens gång.

CFO (intervjuperson 6) hos kunden har följande att tillägga om detta: ”Tillsammans med leverantören fryser vi vad leveransen ska bestå av. Detta kallar vi för ’contract gate’ och bestämmer vad som behöver göras för att uppnå målen. Detta kallar vi för ’frys i lösningen’.” Vidare tillägger denne att: ”Vi fryser kravspecifikationen, detta ger en möjlighet till arbetsro. Skulle man göra ändringar i kravspecifikationen blir tidsplanen väldigt svår att hålla. Man ska lägga stor kraft i början innan projektet börjar och inte börja för fort och senare upptäcka att man har missat saker.”

CFO hos kundorganisationen vill vara tydlig med att parterna ska vara överens om projektets omfattning och innehåll, och tillägger följande: ”Helst vill vi inte göra ändringar i scopet. Alltså ska man ha bearbetat scopet så att man inte behöver göra ändringar senare. Ändringar i scopet har så mycket följdverkningar - förmodligen behöver vi mer pengar och resurser. När man startar ett projekt önskar man resurser dels internt och dels kontrakterar man resurser externt. Ändringar av dessa är alltid besvärligare än om man låter bli att ändra.” Även inköpschefen (intervjuperson 5) instämmer i detta och tillägger följande utifrån de erfarenheter de har haft från tidigare IT-projekt: ”Man behöver alltid göra ändringar i projektet när projektet kommit igång. Det brukar inte vara några problem att göra ändringar i projektet, för är vi inte nöjda så betalar vi inte. Det brukar finnas klausuler i kontraktet för detta.”

4.1.2.3 Fokuset i projektet

Som förklarades i teoriavsnittet använder de inblandade sig av olika modeller för styrning och uppföljning av projektet. En av de grundläggande modeller som används är den så kallade ”Iron triangle”. Även om denna modell är grunden i projektledning, så som de genomförda intervjuerna visar, är denna modell ändå någonting som de ansvariga har i åtanke när de driver projekten.

Intervjuerna med de ansvariga hos kunderna visar, i enlighet med det som förklarades i början av detta kapitel, att de värderar kvaliteten hos den framtagna produkten allra högst. Detta för att de på detta sätt ska kunna försäkra sig om att den framtagna produkten faktiskt kommer att hjälpa till att effektivisera och förbättra deras verksamhet. Detta är något som inköpschefen (intervjuperson 5) hos kundorganisationen vill vara tydlig med: ”De kriterier vi använder oss av för evalueringen av projektet är kvalitet, tid och pris i följande ordning från viktigast kvaliteten, sen tiden och så sist priset. Så länge kvaliteten inte är det vi är nöjda med kommer vi inte att betala.” Inköpschefen förklarar vidare att det inte skulle göra så mycket om projekten drar över tiden lite om det skulle hjälpa till att höja kvaliteten på den tänkta produkten. Inköpschefen förklarar vidare att de inte skulle avbryta ett projekt bara för att det drar över tid eller kostar lite mer än tänkt.

4.1.3 Hur ska projekten genomföras för att uppnå ett bättre resultat enligt kunderna?

Vid intervjuerna med projektledarna på leverantörssidan är alla överens om vad som behöver göras för att förbättra förutsättningarna för att projekten ska uppnå ett bättre resultat.

Projektledarna hos leverantörerna berättar alla att bristande tillit är ett hinder för dem när de ska genomföra projekten. De menar att om kunderna skulle ha tillit till det de säger och gör skulle detta förbättra förutsättningarna för att projektet ska leda till de tänkta resultaten.

Vid intervjuerna med ansvariga hos kundorganisationen är även dessa överens om vad som behöver göras för att förbättra förutsättningarna för att projekten ska uppnå ett bättre resultat.

De ansvariga hos kundorganisationen är båda överens om att förbättrad kommunikation skulle förbättra förutsättningarna för att de ska kunna genomföra framgångsrika projekt.

Den bakomliggande empirin presenteras var för sig nedan.

4.1.3.1 Samarbetet mellan kunden och leverantören

Vid intervjuerna med ansvariga hos kundorganisationen är dessa överens om vad som behöver göras för att förbättra förutsättningarna för att projekten ska leda till de önskade resultaten.

Vid alla de intervjuer som har hållits har det framkommit att leverantörerna för genomförandet av projekten använder sig av Agila metoder eller liknande. Leverantörerna lägger stor vikt vid att poängtera att det faktum att de använder sig av en Agil utvecklingsmetod medför att kunderna blir engagerade i det pågående projektet.

Detta, alltså användningen av Agila metoder, innebär (som förklaras under avsnitt 2.3 projektstyrningsmodeller) att framtagandet av den tilltänkta produkten är uppdelad i olika faser. Kunderna medverkar i det pågående projektet genom att de efter varje avslutad fas genom den tillsatta styrgruppen ska godkänna eller avslå projektens möjlighet att fortlöpa och dessutom göra ändringar i projektplanen om så behövs.

Vid dessa tillfällen ska styrgruppen, som består av cheferna från beställarorganisationen tillsammans med företagets CIO, baserat på den information som de får från projektledaren hos leverantören fatta beslut om huruvida projektet får fortsätta och om det behöver göras ändringar i projektplanen. Det som inköpschefen (intervjueron 5) har att säga om detta är: "Efter varje avslutad fas ska projektledaren berätta för styrgruppen hur projektet har fungerat så här långt och svara på frågor som styrgruppen ställer om detta."

Vidare berättar inköpschefen att det ofta uppstår missförstånd mellan kunden och leverantören under projektets gång och eftersom de har erfarenhet av detta anlitar de regelmässigt anlitar en tredje part för att förbättra kommunikationen mellan parterna. Som den genomförda fallstudien visar hjälper det dock inte mycket att kunden anlitar en tredje part som ska agera som en bro mellan parterna.

En annan sak som inköpschefen berättar i samband med detta utifrån sin erfarenhet är att projektledarna inte riktigt tar till sig av det som styrgruppen har att säga under projektets gång och då inte heller ser till att notera alla saker som sägs på mötena.

CFO hos kundorganisationen säger: "Ibland går man ifrån mötet och har olika bilder om vad som behöver göras och ofta blir det problem längre fram." Inköpschefen har följande att säga om samma tema: "Oftast är problemet att vi inte förstår varandra." När inköpschefen närmare försöker förklara varför det blir missuppfattningar mellan parterna och varför det snarare blir ett måste för dem att ta in externa resurser, säger inköpschefen följande: "Det händer ofta att vi inte förstår varandra då leverantören ofta är fast vid sina gamla arbetssätt, och därför brukar vi ta in en tredje part för att förbättra kommunikationen mellan oss och leverantören."

CFO (intervjuperson 6) hos kundorganisationen förklarar vidare att för att de och leverantörerna ska ha bättre förutsättningar att uppnå de tänkta resultaten med projekten ska det satsas på en fungerande kommunikation dem emellan. Denne förklarar detta med att en fungerande kommunikation skulle medföra att sannolikheten för att projektet ska misslyckas minskar.

Även inköpschefen (intervjuperson 5) menar att en förbättrad kommunikation resulterar i att projektet har bättre förutsättningar för att lyckas. Denne tillägger även att om leverantören skulle göra en mer grundlig förstudie skulle även detta förbättra förutsättningarna för att projektet ska uppnå de tänkta resultaten.

4.1.3.2 Tillit

Vid alla intervjuerna med leverantörerna har det framkommit att leverantörerna menar att det saknas tillit från kunderna till dem. Leverantörerna menar att kunderna inte är öppna mot dem när de diskuterar projektet.

Vid intervjuerna med projektledarna hos leverantörerna förklarar dessa utifrån sina egna erfarenheter hur en bristande tillit påverkar projektet. De menar att när det saknas tilltro till det som de, som leverantörer, berättar för kunderna blir samarbetet svårt. Detta betyder att när kunderna är skeptiska till de lösningar som de har tänkt genomföra skiftar fokuset till att istället handla mycket om andra diskussioner, som avtalsdiskussioner, som inte hjälper projektet. Projektledarna ser avsaknaden av tillit dem emellan som det största hindret för att de ska kunna genomföra arbetet på bästa sätt. Det som projektledarna har att säga om detta är:

Leverantör (Intervjuperson 1): "För att uppnå bästa resultat ska parterna vara transparenta mot varandra. Kunderna måste förstå att vi är där för att hjälpa dem."

Leverantör (Intervjuperson 3): "För bästa resultat ska man ha en dialog med kunden som bygger på tillit och öppenhet, alltså om vad som fungerar och vad som inte fungerar."

Även CFO (intervjuperson 6) hos kundorganisationen berör detta ämne och förklarar att anledningen till att de är skeptiska till det som leverantörerna lovar är att de baserat på deras tidigare samarbete med leverantörerna inte sett de förbättringar som dessa hade utlovat i början av projektet. Denne tillägger:

"Vi har börjat använda oss en ny modell. Tidigare har vi jobbat med olika metoder men de har inte fungerat. Nu vill vi att alla ska jobba enligt den nya modellen."

Denne förklarar vidare att de nu måste testa den framtagna produkten i verkligheten först för att se om den framtagna produkten leder till de förbättringar som leverantörerna har utlovat

innan de kan godkänna den framtagna produkten. CFO förklarar vidare att de numera måste få det bekräftat att produkten bidrar till förbättringar i deras verksamhet:

”Numera vill vi göra en nyttokalkyl efter varje avslutat projekt.”

CFO (intervjuperson 6) hos kunden förklarar deras nya arbetssätt enligt följande:

”För att starta ett projekt måste man göra ett business case. Det är business caset som det fattas beslut på om att överhuvudtaget starta ett projekt och det är då en skyldighet från den som har beställt att verifiera att man fick de nyttor som business caset sa. Nyttan kan inte räknas direkt efter avslutat projekt. Detta innefattar de besparingar som business caset hade räknat med.”

4.2 Fallstudien

Som tidigare presenterats i methodsavsnittet har det även gjorts en fallstudie som baseras på ett tidigare genomfört projekt av ett av de företag som deltog i denna studie.

4.2.1 Fallstudien

Detta IT-projekt utfördes åt en organisation som är verksam över hela landet. Ambitionen med att genomföra detta projekt, sett från kundens sida, var att effektivisera och standardisera affärssystemet inom organisationen. Projektet resulterade dock av olika skäl inte i de utfall som kunden hade räknat med. Den främsta anledningen till att projektet inte lyckades var, enligt utvärderingen, att dialogen mellan parterna inte fungerade. Detta trots att kunden hade försökt överbrygga detta genom att anlita en tredje part som hade insyn både i verksamheten och det gamla systemet och tillika i det nya system som skulle utvecklas.

Granskningen av detta projekt visar även på andra problem som är intressanta att diskutera. Ett av de andra problemen som utvärderingen visar på är att leverantören påbörjade projektet innan de hade bildat sig en god uppfattning om vad det var som behövde göras. Granskningen av detta projekt visar att leverantören borde ha tagit sig tiden att fullt ut förstå problemet först innan de påbörjade projektet. Att leverantören borde ha tagit sig tiden att fullt ut förstå problemet är, enligt utvärdering, speciellt viktigt när det kommer till stora projekt. Anledning till detta är, enligt utvärderingen, att man ska känna till problemet som behöver åtgärdas innan man drar igång projektet. Detta för att de inte ska stöta på problem senare under projektet. Under detta projekt hade leverantören även problem med effektiva avstämningar med kunden under projektets gång.

Ett av de andra problem som kan urskiljas i hur detta projekt genomfördes är att leverantören under projektets gång hela tiden lovade att de kunde lösa alla eventuella problem som skulle uppstå, samtidigt som kunden uttryckte skepsis mot detta då dessa menade att de inte visste om de verkligen kunde leverera vad de lovade.

Utvärderingen av detta projekt visar även att det borde ha satsats på att bygga en gemenskap mellan leverantören och kunden innan projektet ens hade påbörjats, alltså under förstudien. Detta för att förbättra möjligheten för samarbete dem emellan. Fallstudien visar vidare på att trots att dialogen inte fungerade genomfördes projektet utan att leverantören hade fått det bekräftat vad det var kunden verkligen var ute efter. Detta resulterade i att leverantören implementerade ett system som hade precis samma egenskaper som det gamla systemet.

Ett av de andra problem som kan urskiljas när det kommer till dialogen mellan kunden och leverantören var det att dessa inte förstod sig på varandra, även om kunden hade anlitat en tredje part för att undvika problem med kommunikationen dem emellan. Det fanns enligt utvärderingen ingen modell för att de skulle kunna efterfölja när parterna diskuterade projektet så att båda parterna faktiskt skulle förstå varandra.

Av de andra problem som projekten stötte på var ett att leverantören inte kunde hålla kundorganisationen, som består av över 50 medlemsorganisationer, uppdaterade om hur projektet utvecklades och vilka förbättringar som skulle åstadkommas. Det som samtidigt måste förklaras är, som det förklarades tidigare, att leverantören inte hade bildat sig rätt uppfattning om verksamheten och vilka behov de hade. Det som samtidigt ansågs vara bristfälligt i hanteringen av kundorganisationen var att eftersom leverantören inte lyckades engagera alla medlemsorganisationer, resulterade detta i att leverantören inte kunde bilda sig rätt uppfattning om verksamheten.

Utvärderingen av projektet visar även på att en av anledningarna till att projektet inte levde upp till förväntningarna hos kunden var att projektet hade ett alltför stort fokus på tekniken, vilket ledde till minskat engagemang från de som fanns inom kundorganisationen.

5. Analys

I detta kapitel delas analysen av den genomförda studien in i tre olika delar, för att svara på studiens tre olika frågeställningar. Avslutningsvis besvaras huvudfrågan baserat på den utförda analysen av studiens tre olika frågeställningar.

5.1 Delfråga 1

Vad tycker leverantörerna om sättet som projekten bedrivs på nu?

För att svara på första delfrågan måste i stort sett alla de olika momenten som påverkar projektet diskuteras.

Den insamlade empirin visar på att kontakterna mellan uppdragsgivaren och uppdragstagaren sker på olika nivåer. Uppdragstagaren, det vill säga leverantören, representeras först och främst av deras projektledare som har till uppgift att driva projektet enligt de kriterier som upphandlarna har kommit överens med kunden om. Den insamlade empirin visar att projektledaren har kontakt med kunden på flera olika nivåer och även under bestämda faser under projektets gång.

De gånger som projektledaren har kontakt med kunderna kan vara efter varje avslutad milestone (checkpoint), i enlighet med avsnitt 2.2, för att styrgruppen, i enlighet med den Agila utvecklingsmetoden ska, godkänna eller underkänna hur projektet har utvecklats fram tills dess. Projektledaren kan även ha kontakt med styrgruppen om det dyker upp problem som styrgruppen behöver känna till. Nedan görs en analys av genomförandet av projektet sett utifrån leverantörens synvinkel med hänsyn till den bakomliggande teorin.

5.1.1 Fokuset i projektet

Det har genom intervjuerna med projektledare på de olika IT-företagen framkommit att projektledarens huvudansvar är att driva projektet samtidigt som denne har kontinuerlig kontroll på att projektet drivs enligt triangelmodellen, alltså med hänsyn till tid, kostnad och kvalitet. Vid intervjuerna med projektledarna på leverantörssidan antyder projektledarna att deras största fokus ligger på att hålla projektet inom de fördefinierade ramarna för tid och kostnad. Projektledarna säger dock att de har kontinuerlig kontakt med kunden och att de vill leverera en produkt som kunden är nöjd med. Det största fokuset är dock på att projektet hålls inom de fördefinierade ramarna för tid och kostnad. Kontakterna med kunden, även fast de är viktiga för leverantören kommer i andra hand.

De projektledare som har intervjuats har betonat att förändringar är en oundviklig del av projekten vilket kan tyckas vara självklart. Om kunden ändrar uppfattning under projektets gång och kommer på nya krav, kommer kunden, enligt den insamlade empirin, att behöva lämna in en förfrågan till leverantören för att se om leverantören tycker att det är möjligt eller rätt att genomföra dessa ändringar i projektet.

5.1.2 Att satsa rätt från början

Det har under inläsningen av den litteraturer, som ligger till grund för detta arbete, och mot bakgrunden av den insamlade empirin, framkommit att de problem som eventuellt uppstår vid genomförandet av de olika projekten kan härledas till uppstarten av projektet.

Ett av de första stegen vid uppstarten av ett projekt är att tillsätta en styrgrupp som sedan ska påbörja projektet i enlighet med de moment som beskrevs under teoriavsnittet.

Det som är viktig är att, så som projektledarna på leverantörssidan säger, kunderna som representeras av styrgruppen ska kunna utforma en mycket detaljerad specifikation på det som de vill ha redan i början av projektet. Leverantören menar samtidigt att kunderna skiljer sig åt i att kunna ställa krav beroende på hur vana de är vid att genomföra IT-projekt. Leverantören berättar vidare att kunder som inte är vana vid att genomföra IT-projekt behöver skolas i att ställa krav.

Det som är viktigt med en koppling till det som Zeithaml (1990) säger om genomförande av projekt, att leverantören faktiskt förstår vad det är kunden är ute efter med genomförandet av projektet. Betydelsen av att styrgruppen, som inte är specialister inom sakfrågan, exempelvis ska godkänna eller avslå möjligheten för att projektet ska fortlöpa efter varje avslutad fas tål att diskuteras. Inblandningen av styrgruppen, som oftast består av representanter för kunden, är tänkt att fungera som övervakare av den kvalitet som produkten kommer att ha.

Empiriavsnittet visar att det är vanligt förekommande att dialogen mellan parterna inte fungerar, vilket innebär att kontakter mellan leverantören och kunden inte är konstruktiva. Mot denna bakgrund kan man säga att det är leverantören som har slutordet i hur projektet ska utvecklas, vilket inte bidrar till att få med kunden under projektets gång bara för att de sitter i styrgruppen. En återblick i den modell som Grönroos (2010) har tagit fram visar även den på att det är i början av projektet som det problem som leverantören ska hitta lösningen på ska diskuteras. Därför är det viktigt att projektet får de bästa förutsättningarna redan från början genom att de optimala förutsättningarna skapas redan från början. Detta bekräftas även av empirin där leverantörerna menar att kundens inblandning i projektet har störst betydelse i början av projektet.

5.1.3 Stakeholders theory

Som förklarades i teoriavsnittet borde de olika parterna engageras i det pågående projektet i enlighet med stakeholders theory för att uppnå det tänkta resultatet. Intervjuerna med leverantörerna visar att leverantörerna är ense om att inblandningen av kunden i projektet påverkar projektet positivt. Bortsett från kunden ska engageras ska även de andra parterna som är del av projektet engageras. Empirin visar att under de genomförda projekten händer det att vissa projektmedlemmar inte är lika engagerade som de borde vara. Därför har det varit svårt att driva projektet. Att satsa på att få med alla som är delaktiga i projektet borde vara prioriterat i enlighet med stakeholders theory för att projektet ska lyckas bättre. Detta är något som borde göras klart tidigt under projektet för att projektet inte ska stöta på problem senare. Det borde alltså här satsas på att etablera en bättre kommunikation mellan de inblandade parterna. Om de inblandade i projektet, oavsett nivå, hålls uppdaterade angående utvecklingen inom projektgruppen kommer detta förhoppningsvis att leda till att inblandade engagerar sig mer i projektet.

Kundnyttan eller det tänkta resultatet från kundens sida kommer inte att förverkligas om inte alla inblandade i projektet är lika engagerade. Bristande engagemang från de inblandade kan resultera i att det dyker upp problem med den framtagna produkten efter avslutat projekt.

5.1.4 Leverantörens synsätt

Enligt teoriavsnittet är det en vanligt förekommande företeelse att IT-projekt drar över tid- och budgetmålsättningarna. Det kan vara just på grund av det sistnämnda som leverantören och projektledaren i sin tur har så stort fokus på att både tid- och kostnadskriterier hålls inom de fördefinierade ramarna. Det måste dock sägas att en av anledningarna till att det är så stort fokus på tid- och kostnadsperspektiv kan vara att dessa kriterier är de som upphandlarna har erbjudit till kunderna när dessa har förhandlat fram det kommande projektet.

Som det står i föregående avsnitt är tanken bakom att driva det kommande projektet sett ifrån kunden att effektivisera deras verksamhet och detta är inget som nödvändigtvis har med kriterierna för tid och kostnad att göra. Även om leverantörerna måste hålla sig till de fördefinierade ramarna för tid och kostnad borde de satsa mer på att få fram den produkt som kunden önskar.

5.1.5 Tjänsteorienterad strategi

Som teoriavsnittet visar är det viktigt för de företag som tillhandahåller olika tjänster att upprätthålla passande företagsstrategier för att lyckas med att tillhandahålla bra lösningar till kunden. Intervjuerna visar att leverantörerna har förståelse för hur viktigt det är att upprätthålla en tjänsteorienterad strategi i dagens marknad. Intervjuerna visar att leverantörerna mycket väl förstår att de agerar i en konkurrensutsatt marknad, vilket gör det viktigt att utgå från en tjänsteorienterad strategi. Leverantörerna, använder sig, som framgår av den insamlade empirin, av olika modeller, beroende på vad projektledaren utifrån sin expertis bestämmer sig för, för att försäkra sig om att projektet ska leda till de resultat man hade tänkt sig.

Leverantörerna säger sig dessutom ha kontinuerliga kontakter med kunden, men detta i sig är ingen garanti, så som teoriavsnittet och den insamlade empirin också visar, för att projektet kommer att lyckas. Med andra ord kan kontinuerliga kontakter med kunden inte anses vara ett tecken på att leverantören utgår från en tjänsteorienterad strategi. Detta är något som vi återkommer till under delfråga 2.

5.1.6 Tillit

En fråga som har varit återkommande vid intervjuer med projektleverantörerna är frågan om tillit mellan leverantören och kunden. Leverantörerna menar att kunderna inte litar på dem och att kunna överbrygga detta skulle påverka det kommande projektet positivt. Även fallstudien visar att det inte råder tillit mellan parterna. Detta är något som enligt den modell som utvecklats av Morgan och Hunt (1994), skulle påverka projektet negativt då samarbete självfallet kommer att påverkas. Om en koppling görs till det som Zeithaml (1990) har att säga om genomförandet av projekt är det viktigaste som måste göras i början av projektet att leverantören bildar sig rätt uppfattning om vad det är kunden är ute efter med det kommande projektet. Som fallstudien också visar är en bristande förståelse om det kommande projektet i början av projektet ett återkommande fenomen, alltså att de inblandade bildar sig fel uppfattning avseende det projekt som ska genomföras. Detta är något som teoriavsnittet 2.6 också diskuterar. Enligt Morgan och Hunt (1994) är en förutsättning för att tillit ska råda

mellan parterna att kommunikationen fungerar dem emellan. Den insamlade empirin visar även på att kommunikationen mellan parterna är något som väldigt ofta inte fungerar. Ett sätt att skapa tillit mellan parterna kan vara att agera enligt en tjänsteorienterad strategi där det ska läggas stor vikt vid att förstå vad det är kunden vill med det kommande projektet redan i början av projektet.

Sammanfattningsvis ser leverantörerna fördelar med att kunderna skulle vara mer delaktiga i det pågående projektet. Dock menar dessa att problemet är bland annat att det saknas tillit dem emellan.

5.1.7 Leverantörens utvärdering

Även om leverantörerna tycker att samarbetet mellan dem och kunden fortfarande kan förbättras, t.ex. om tillit skulle råda mellan parterna så som diskuterat, menar de att de gör en bra insats vad gäller framtagningen av den produkt som kunden efterfrågar. Leverantörerna menar att sättet som projekten bedrivs nu fungerar bra med hänsyn till hur de samarbetar med kunden och att de lyckas med det som de hade tänkt sig från början. Det sistnämnda är något som kan kopplas till det som teoriavsnitt 2.1 diskuterar, nämligen att leverantören och kunden utvärderar projekten på olika sätt.

En intressant observation som kan göras utifrån den insamlade empirin är att av de två olika leverantörerna som deltog i studien är det främst projektledarna på företag B, det mindre företaget bland de två, som menar att det fortfarande finns utrymme för förbättringar i sättet som projekten bedrivs på av leverantörerna. Detta kan även tolkas som att anställda på det andra företaget, även om de har samma åsikter om hur genomförandet av projektet kan förbättras, är mer fasta vid sitt sätt att driva projekten. Detta kan ses utifrån att de är ett större företag med många års erfarenhet i branschen varför det kanske ändå är en företagskultur där de håller fast vid att deras sätt att driva projekt är bra även om de, utifrån den insamlade empirin, också har erfarenhet att inte lyckas med projekten.

5.2 Delfråga 2

Vad tycker kunderna om det sätt som projekten bedrivs på nu?

Genomgången av delfråga 1 visar att det finns brister i hur projekten genomförs idag, varför projekten inte alltid leder till de tänkta resultaten.

5.2.1 Kundens åsikter

Intervjuer med kunderna visar att kunderna värderar kvaliteten på den levererade produkten allra högst, något som även diskuterats i teoriavsnittet. Det som kunderna berättar visar också på hur viktigt det är med en fungerande dialog mellan de två parterna redan innan projektet har påbörjats. Kunderna menar att deras ambition med att genomföra ett projekt är att detta ska resultera i utvecklingen av produkter som faktiskt hjälper och ökar effektiviteten i kundernas verksamhet och därför värderar de kvaliteten eller funktionaliteten allra högst.

Det sistnämnda är något som kan återkopplas till det som Zeithaml (1990) har att säga om kontakterna mellan leverantören och kunden, nämligen att det viktigaste i samarbetet mellan kunden och leverantören är att leverantören faktiskt förstår vad det är kunden vill. Det sistnämnda kan även kopplas till vikten av en fungerande kommunikation redan innan projektet ens har påbörjats, där leverantören försöker sälja projektet till kunden.

Om vi analyserar förhållandena utifrån den modell som Daniel Kahneman och Amos Tversky (1982) har utvecklat, nämligen "Prospect Theory", förstår man att förväntningarna börjar byggas upp redan innan projektet har påbörjats då kunden måste fatta beslut om huruvida de ska satsa på ett kommande projekt. Detta bekräftas även av empirin där kunderna menar att de har testat olika modeller men att de nu har övergått till att använda sig av nya rutiner för att se om det som de hade hoppats på innan de skulle påbörja det nya projektet faktiskt har uppfyllts. Efter kvalitetsaspekten kommer tid och kostnad att vara avgörande för kunderna när de evaluerar ett projekt. Kunderna menar att de inte skulle se ett projekt som misslyckat om projektet tar längre tid än tänkt eller att kostnaden blir högre än de hade räknat med från början, så länge produkten tillför den nytta som de hade tänkt sig i sin verksamhet.

5.2.2 Kommunikation

En fråga som har varit återkommande är frågan om dialogen mellan kunden och leverantören. Även om båda parter är väl medvetna om vikten av en fungerande kommunikation för att projektet ska lyckas väl, har dessa fortfarande svårigheter att kommunicera på ett effektivt sätt med varandra. Vid intervjuer med ansvariga på både leverantörssidan och hos kunden framgår detta tydligt.

Den insamlade empirin i form av den utförda fallstudien visar även den på svårigheter för de inblandade att förstå varandra, åtminstone i början av projektet. Den insamlade empirin, i form av intervjuer och även den genomförda fallstudien, visar på att effektiv kommunikation med kunden på de olika befattningsnivåerna är viktigt för att projektet ska fungera väl.

Som Zeithaml (1990) skriver så är kännedom om vad det är kunden egentligen är ute efter det kanske viktigaste under projektet. Såsom fallstudien också visar är en bristande förståelse för det kommande projektet i början av projektet ett återkommande fenomen, alltså att de inblandade bildar sig fel uppfattning avseende det projekt som ska genomföras. Detta är något som teoriavsnittet 2.5 också diskuterar.

Enligt Morgan, Hunt (1994) är en av förutsättningarna för en fungerande kommunikation mellan två olika parter, i detta fall leverantören och kunden, att det ska råda tillit dem emellan. Ett sätt att bygga upp förtroendet på kan vara att så som modellen från Kano (2004), Figur 6, och som ett tjänsteorienterat tillvägagångssätt bygger på att skapa en tillit mellan parterna redan i början av projektet. Förtroendet kan byggas genom att leverantören faktiskt försöker lära sig mera om kundens verksamhet, detta genom att lägga tid på att tala med de som jobbar på kundens sida för att förstå deras förväntningar med projektet. Detta är något som även bekräftas av Stakeholders Theory. Även den genomförda fallstudien visar på vikten av att kunna engagera alla de som ingår i verksamheten.

5.2.3 Three-factor Theory

Empirin i form av intervjuer med kunderna visar att kunderna inte är nöjda med det sätt som projekten bedrivs på nu. Om kopplingen görs till den modell som utvecklats av Kano (2004) innebär detta att kunderna i nuläget inte ser de fördelar som de hade räknat med efter avslutat projekt. Detta innebär att kunderna inte ser de grundläggande fördelarna, i enlighet med avsnitt 2.9, som projektet skulle ha resulterat i och därför är missnöjda med sättet som projekten bedrivs på nu. Kunderna menar därför att de först måste få de utlovade fördelarna, i enlighet med Three-factor theory, påvisade innan de kan uttala sig om huruvida projektet har

varit framgångsrikt eller inte. Med andra ord är funktionaliteten på den framtagna produkten det allra viktigaste för kunden.

5.2.4 Kundernas utvärdering

Som har förklarats tidigare i texten är kunderna inte nöjda med det sätt som projekten bedrivs på nu. Bortsett från att dessa har övergått till nya arbetssätt där de menar att de först måste testa den framtagna produkten i sin verksamhet innan de kan uttala sig om projektet är det viktigt att projektet evalueras genom att titta på helheten, alltså hur samarbetet har varit med leverantören. Detta är något som även etableringen av en tjänsteorienterad strategi går ut på. Om leverantörerna skulle arbeta i enlighet med en tjänsteorienterad strategi och ha det som sitt primära fokus att förstå vad det är kunden är ute efter med det kommande projektet, skulle detta förbättra förutsättningarna för båda.

5.3 Delfråga 3

Vilka hinder finns det för att bättre utnyttja kundperspektivet i projektet?

Svaret på delfråga 3 blir således att det är avsaknaden av en fungerande kommunikation och bristande tillit som enligt den genomförda studien leder till att kundperspektivet inte kan utnyttjas fullt ut.

5.4 Huvudfråga

Hur ska projekten genomföras för att uppnå ett bättre resultat enligt kunderna?

Så som redan diskuterats visar intervjuerna med kunderna enhetligt att kundernas ambition med att genomföra de olika IT-projekten är att effektivisera och förbättra sin verksamhet.

Det som genomgången av delfråga 1 och 2 visar är att för att undvika möjliga problem under projektet måste kunderna integreras alltmer och allt tidigare under projektet i de olika momenten. Som projekten genomförs nu överlämnas kvalitetsaspekten i huvudsak till kunden. Kvaliteten av den produkt som tas fram ska då bekräftas genom godkännandet av styrgruppen efter varje avslutad fas i projektet. Kunderna har dock insett att detta inte fungerar, och detta är något som även teoriavsnittet bekräftar då den tillförda nyttan som är tecken på ett väl genomfört projekt är något som kan bekräftas först efter avslutat projekt.

Även leverantörerna är medvetna om vikten av att genomföra projekten i enlighet med en tjänsteorienterad strategi. Detta med tanke på att de agerar i en hårt konkurrensutsatt marknad. Som teoriavsnitt 2.5 visar, är det fortfarande så att leverantörerna inte alltid lyckas med detta. Inställningar så som ”vi vet vad som behöver göras” leder till att dialogen mellan parterna påverkas.

Grunden för en fungerande tjänsteorienterad strategi borde läggas redan då leverantören försöker skriva avtal med kunden. IT-projekten är stora satsningar, så som diskuterades under teoriavsnittet, som genomförs av kunderna i hopp om att effektivisera deras verksamhet. Den insamlade empirin visar att kunderna i dagsläget inte ser den effektivisering av verksamheten av de genomförda IT-projekten skulle ha resulterat i.

Att de genomförda IT-projekten inte lever upp till förväntningar som kunderna har när de påbörjas kan förklaras utifrån de teorier som presenterades i kapitel två där modellen Prospect

Theory bland annat presenteras. Ett av de första problemen i sättet som projekten genomförs och som även analysen av delfråga 2 påvisar, är att leverantörer inte lyckas kommunicera med kunden på ett effektivt sätt. Att leverantören inte kan föra en konstruktiv dialog med kunden och alltså förstå det problem som behöver lösas är troligen det största hindret som behöver åtgärdas.

Skulle leverantörerna se till att arbeta i enlighet med Stakeholders Theory skulle detta hjälpa dem att skapa en tillit mellan dem och kunderna, vilket då skulle hindra en del problem från att uppkomma, bland annat för att de på grund av tilliten kommer att upptäcka saker som de annars inte hade kunnat upptäcka. Det sistnämnda bekräftas även av fallstudien. Men allt detta, alltså att försöka skapa tillit dem emellan, är i enlighet med den modell som utvecklats av Morgan och Hunt (1994) förutsatt att de kan föra en konstruktiv dialog med kunden.

När det kommer till stora projekt som denna studie riktar sig till är det viktigt att kunna etablera förutsättningarna vid rätt tillfälle under projektens gång. Eftersom stora projekt ofta hinner komma en bra bit på vägen innan eventuella brister upptäcks, är det viktigt att det redan under uppstarten av projektet satsas på en fungerande dialog mellan parterna så att de inblandade faktiskt hindrar problem från att uppstå längre fram under projektets gång, eftersom det då är för sent att åtgärda dessa problem. Även detta bekräftas av fallstudien.

Detta är något som den teoretiska referensramen också visar på. Även om det är naturligt att man under projektens gång ändrar uppfattning så som respondenterna säger, är chansen ändå större att båda sidorna är nöjda med den produkt som tas fram om dialogen mellan parterna fungerar väl.

En fungerande kommunikation skulle dessutom, enligt den modell som utvecklats av Matzler (2004), bädda för att rätt satsningar görs för att utveckla en produkt som kunden kommer att vara nöjd med. Så som Kano visar i sin modell är det viktigt att utveckla produkter som kunden efterfrågar. Om fel satsningar skulle göras när produkten utvecklas kommer kunden inte att bli nöjd i slutändan.

Om vi försöker analysera frågan genom koppling till modellerna från Matzler et al (2004) och den av Grönroos (2010) och även genom koppling till Prospects Theory kan vi säga att kopplingen till Prospects Theory antyder att förväntningarna byggs upp redan innan projekten ens har påbörjats, så som diskuterades tidigare. Detta antagande resulterar i slutsatsen att dialogen med kunden måste ske på ett konstruktivt sätt redan då leverantören försöker skriva avtal med kunden. Detta stämmer med det resonemang som Grönroos (2010) för, nämligen att tjänsteorienterad strategi innefattar inte bara framtagandet av en "fungerande" produkt för kunden, utan hela kedjan av kontakter mellan kunden och leverantören och att det är det som kunden värdesätter.

En annan viktig slutsats som kan dras från studien är att leverantören och kunden bör lägga stor vikt vid att redan under uppstarten av projektet lägga grunderna för en bra relation dem emellan. Detta kan de åstadkomma genom att satsa på att förstå båda sidornas förväntningar på projektet.

Det som sagts ovan tyder på att projekten, så som de genomförs nu, i själva verket är processbaserade där projekten måste gå igenom fördefinierade faser för att anses vara klara, även om kunden sitter i styrgruppen i försök att blanda in dem i projektet. Projekten kan sägas vara processororienterade till skillnad från tjänsteorienterade. Detta för att om inte leverantören

faktiskt förstår kunden, så som den insamlade empirin påvisar, blir följden att projekten går igenom ett antal olika steg utan att kunna leverera den produkt som kunden efterfrågat för att med hjälp av den kunna effektivisera deras verksamhet.

Detta leder till slutsatsen att sättet som kunderna ska blandas in i projektet på snarare ska vara att dessa tillfrågas och integreras i början av projektet under förstudien, för att på så sätt ska leverantören kunna bilda sig en bra uppfattning om verksamheten och vad det är som behöver göras för att effektivisera verksamheten, det vill säga det som kunderna är egentligen ute efter med det genomförda projektet. Denna slutsats är även i linje med det som presenterades under studiens referensram. Att tro att i och med att ändringar i IT-projekt ska vara enklare att göra så kan man lägga mindre vikt vid genomförandet av förstudien blir då helt fel.

6. Resultat

I detta kapitel presenteras de resultat som studien har kommit fram till.

6.1 Studiens resultat

Resultatet av detta examensarbete visar på att det behöver göras ändringar i sättet som projekten bedrivs på. Detta på grund av att kunderna inte är nöjda med sättet som projekten bedrivs på nu.

Även om leverantören självfallet vill leverera en produkt som kunderna är nöjda med lyckas de inte alltid med detta. Studien visar att kunderna inte är nöjda med det sätt som projekten bedrivs på. Studien har kunnat påvisa att anledningen till att projekten inte alltid lever upp till kundernas förväntningar är att dialogen mellan parterna inte alltid fungerar som den ska. Studien påvisar att en icke fungerande dialog följer av en bristande tillit parterna emellan. Alltså har bristande tillit och en icke fungerande kommunikation en direkt påverkan på varandra.

Studien visar även att det inte är en självklarhet att bara för att leverantörerna använder sig av olika flexibla och kundorienterade metoder kommer de att kunna genomföra framgångsrika projekt. Anledningen till detta är att om inte dialogen mellan parterna fungerar som den ska kommer de till följd av detta inte kunna bilda sig rätt uppfattning om vad det är som behöver göras. Detta betyder att leverantören behöver lägga större vikt vid att förstå kundens förväntningar på det kommande projektet. Detta borde göras redan innan projektet ens har påbörjats. Just vid genomförandet av stora projekt är det viktigt att de rätta förutsättningarna bildas tidigt under projektens gång.

Studien visar vidare att om leverantören verkligen skulle lägga tid på att förstå kundens förväntningar på det kommande projektet skulle detta leda till att möjligheten för samarbete dem emellan förbättras. Detta för att kunderna, till följd av en fungerande dialog dem emellan, skulle känna större tillit till leverantören och det som de har att berätta om, inför och under projektets gång. För att kunna åstadkomma detta måste leverantören övergå till att arbeta utifrån en tjänsteorienterad strategi. Detta skulle leda till att kommunikationen dem emellan blir bättre till följd av ändrade fokus i projektet. En fungerande kommunikation dem emellan och att tillit skulle råda dem emellan skulle leda till att det görs rätt satsningar från leverantörens sida och att projektet får bättre förutsättningar för att förverkliga kundernas förväntningar.

Den bild som presenterades under den teoretiska referensramen (figur 7) nedan kan efter den genomförda studien kompletteras enligt följande (figur 8):



Figur 7, Förslag på förbättringar



Figur 8, Ändrade fokus i projektet

7. DISKUSSION

I detta kapitel diskuteras hur resultatet av detta arbete kan komma att ändra sättet som projekten genomförs på. Vidare diskuteras resultatet av detta arbete i form av dess validitet och reliabilitet.

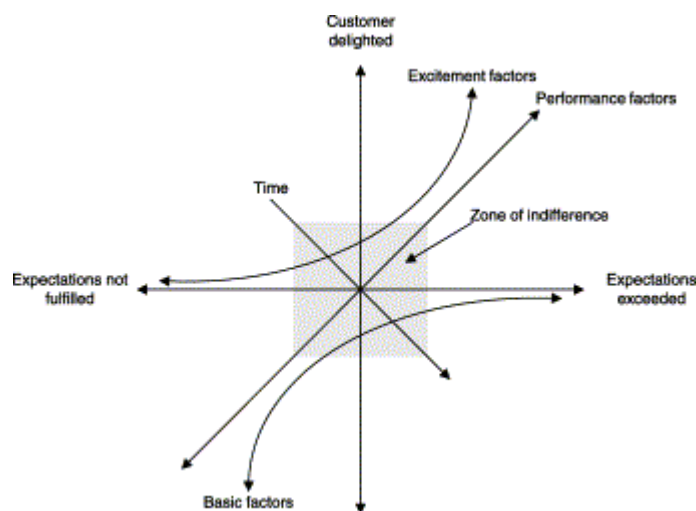
7.1 Upphandlingen

Det har under genomförandet av denna studie och även under insamlingen av empirin framkommit att projektledarna självfallet ska driva projektet med hänsyn till de leverabler som leverantören och kunden har kommit överens om. Det tål dock att diskuteras att i den hårt konkurrensutsatta marknaden som IT-branschen utgör, som diskuterades under avsnitt 2.10, kan de leverabler som upphandlingen resulterar i göra det extra svårt för projektledaren att driva projektet. Det som upphandlingen resulterar i kan medföra att projektledaren har för stort fokus på att driva projektet enligt tid och kostnad även om projektledarna självfallet vill leverera en produkt som kunden är nöjd med. Det borde därför utifrån den genomförda studien satsas på en fungerande kommunikation och följaktligen tillit mellan parterna redan under upphandlingen av projektet. Detta innebär samtidigt att leverantören redan under upphandlingen ska tänka på att inte utlova förbättringar i kundens verksamhet innan de verkligen har tagit sig tiden att fullt ut förstå kundens förväntningar på det kommande projektet.

Anledningen till att leverantörerna under upphandlingen inte bör utlova olika förbättringar i kundens verksamhet är att den genomförda studien visar att kundens förväntningar byggs upp redan under tiden då upphandlingen pågår. Leverantörerna skulle därmed skapa bättre förutsättningar för både sig själva och kunden om deras huvudfokus inte vore att få vara leverantörer inför det kommande projektet utan att förstå det problem som behöver lösas. Att leverantören skulle ta sig tiden att förstå så mycket som möjligt om det kommande projektet redan i början skulle resultera i att de senare inte lägger stora resurser på ett projekt som senare inte leder till de utfall kunderna ville uppnå.

7.2 Den fjärde aspekten

Om vi försöker analysera förhållandena utifrån Three-factor theory skulle vi se att om leverantören har sitt största fokus på att leverera en produkt som är i enlighet med kriterierna för tid och kostnad och inte fullt ut förstår vad det är kunden är ute efter kommer detta leda till att projektet styrs utifrån ett kort perspektiv. Detta betyder att projektet inte kommer, som det diskuterades under avsnitt 2.5, att uppfylla kundens långsiktiga ambitioner. Den framtagna produkten kommer därmed i bästa fall inte förorskar missnöje hos kunden. Detta till följd av egenskaperna hos produkten medför att den kan eventuellt placera sig i precis mitten av bilden nedan, figur 6. Detta skulle innebära att kunden till följd av detta inte skulle vara villig att satsa på ett långvarigt samarbete med leverantören. Den genomförda studien visar på att för att kunna leverera en produkt som kunden är nöjd med ska det satsas på en fungerande kommunikation redan från uppstarten av projektet, alltså redan under tiden då upphandlingen inför kommande projektet pågår.



Figur 6, Three-factor theory (Matzler, Bailom, Hinterhuber, Renzl, Pichler, 2004)

7.3 Förslag på förbättringar

Det som är viktigt att diskutera efter genomförandet av denna studie är att leverantören bör lägga stor vikt vid att förstå vad det är kunden är ute efter med det kommande projektet. Att leverantören bör lägga stor vikt vid att förstå det kunden har att berätta om gäller under hela projektets gång. Det har vid genomförandet av intervjuer med kunderna framkommit att dessa upplever att leverantörerna inte tar till sig av det som diskuteras på de möten som anordnas mellan parterna. Det som först och främst behöver göras är att projektledaren hos leverantörerna engagerar sig mer i de möten som denne har med kunden och istället för att resonera enligt "vi som konsulter vet vad som behöver göras" tar till sig av allt det som sägs för att på detta sätt möjliggöra för kunden att lita på leverantören. Detta skulle, som diskuterats under hela uppsatsen, leda till att leverantören får reda på saker som de annars inte hade gjort. Detta till följd av att även kunderna engagerar sig mera i projektet vilket kommer att förbättra förutsättningarna för projektet att uppnå de tänkta resultaten.

Ett annat förslag för att leverantörerna ska lyckas bättre med de kommande projekten är att dessa ska övergå till att arbeta utifrån en tjänsteorienterad strategi som diskuterades i teorikapitlet. Att dessa verkligen övergår till ett tjänsteorienterat arbetssätt innebär att de behöver lägga tid på att förstå kundens förväntningar på ett bättre sätt. Vidare innebär etablering av en tjänsteorienterad strategi att fokuset under hela projektet ligger på att föra en konstruktiv dialog med kunden.

7.4 Validitet och reliabilitet

Denna studie har till syfte att kartlägga de hinder som finns för att undersöka möjligheterna att på bättre sätt kunna dra nytta av kundperspektivet inom projekt. Även om denna studie har för avsikt att ge ett heltäckande svar har ändå antalet intervjuer som har kunnat genomföras med kunderna varit relativt få, varför resultatet inte kan generaliseras. Bortsett från att det har gjorts relativt få intervjuer har det varit svårt att studera flera fallstudier. Den genomförda fallstudien leder dock till samma slutsatser som intervjuerna. Därför kan dessa ses som komplement till varandra. Med detta sagt är det som har kommit fram under insamlingen av empirin enhetlig varför detta kan styrka studiens slutsatser. Detta betyder att studien har

kunnat uppfylla sitt syfte, som handlade om att kartlägga de hinder som finns för att undersöka möjligheterna att på bättre sätt kunna dra nytta av kundperspektivet inom projekt.

Som det förklarades i teoriavsnittet är genomförandet av projekt ett mycket komplicerat åtagande som berörs av många ytterligheter. Detta betyder att även om det som studien har kommit fram till är välgrundat inom ramarna för studien, finns det fortfarande skäl att genomföra andra studier som undersöker problemet. Andra studier kanske kommer fram till andra intressanta slutsatser.

8. SLUTSATS

Det som denna studie har kunnat påvisa är att för att ett projekt ska lyckas bättre ska det redan under projektets begynnelse satsas på etablering av en förtroendefull relation mellan leverantören och kunden. En förtroendefull affärsrelation uppnås genom en fungerande dialog mellan de inblandade. Om leverantören och kunden lyckas uppnå detta kommer detta att påverka projektet positivt under hela projektets gång, varför mindre resurser behövs för att lösa problem som annars hade visat sig under projektets gång. En förtroendefull affärsrelation kommer att resultera i att parterna kan kommunicera enklare med varandra, vilket i sig hjälper till att uppnå de tänkta resultaten med projektet. Andra slutsatser som denna studie har kommit fram till är att kundernas funderingar kring projekt ska läggas stor vikt vid för att inte senare visa sig ha negativ påverkan på det genomförda projektet, detta i form av en slutprodukt som kunden kanske inte är nöjd med, vilket skulle kunna resultera i bland annat ekonomiska förluster för leverantören.

8.1 FRAMTIDA ARBETE

Som presenterades i början av denna uppsats har det gjorts andra studier som berör detta ämnesområde. Resultaten av detta arbete påvisar i stort sett det motsatta jämfört med arbetet som presenterades i början av denna uppsats. Det vore därför intressant med andra studier som undersöker detta ämnesområde för att senare komma med flera intressanta resultat.

REFERENSER

Ackermann, F., Eden, C., Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice, 2011, Long range planning, vol. 44(3) 179-196

Al-ahmad, W., Fagih, k, Khanfar, K., Alsamara, K, Abdulei, S., Abu-salem, H., A Taxonomy of an IT-project failure: Root causes,1999, International Management Review, vol.5(1), 93-104

Arnesson, k., Albinsson, G., Interaction patterns in a steering group: Power and action outcome, 2014, Economic and Industrial Democracy, Vol. 35(2) 325–340

Atkinson, R., Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria, 1999, International journal of project management, Vol. 17, No. 6

Ballantine, J., Bonner, M., Levy, M., Martin, A., Munro, I. and Powell, P.L., The 3-D model of information systems successes: the search for the dependent variable continues. Information Resources Management Journal, 1996, 9(4), 5-14

Bannerman, P.L., Defining Project Success: A multilevel framework, proceedings of the project management institute research conference,2008

Bergqvist, R., Kommunikation mellan konsult och kund, 2011, KTH

Bryde, D.J., Robinson, L., Client versus contractor perspectives on project success criteria, 2005, International journal of project management, volume 23, issue 8

Bryman, A., Social Research Methods, 2008, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press

Davis, K., Different stakeholders group and their perception of project success, 2014, International journal of project management, vol. 32, 189-201

Dillon, A., Morris, M., User acceptance of new information technology- theories and models,1996, Annual review of information science and technology, vol. 31, 3-32

Ernst, H., Success factors of new product development: a review of the empirical literature, 2002, International Journal of Management reviews, Vol. 4(1), 1-40

Graeme, T., Walter, F., Success in IT projects: A matter of definition, 2008, International journal of project management, volume 26

Gustafsson, B., Hermerén, G., Petterson, B., God Forskningsred,2011, Vetenskapsrådets Rapportserie, 1:2011

Grönroos, C., A service perspective on business relationships: the value creation, interaction and marketing interface, 2011, Industrial Marketing Management, vol 40, Elsevier

Grönroos, C., Service Management and Marketing, 2007, 3th ed. England, John Wiley & Sons Ltd.

Grönroos, C., Service Management and Marketing, 2000, 2nd ed. England, John Wiley & Sons Ltd.

Hallows, J., 2005, Information Systems Project Management: How to deliver function and value in Information Technology projects, New York: AMACOM, ebook collection (EBSCOhost), EBSCOhost, viewed 24 July 2015

Jansson, T, Ljung, L., Projektledningsmetodik, 2004, Sverige, Studentlitteratur

Jugdev, K., Muller, R., A retrospective look at our evolving understanding of project success, 2005, Project management journal, 36, 4

Keil, M., Mann, J., Rai, A., Why software projects escalate: An empirical Analysis and Test of four theoretical models, 2000, MIS Quarterly, Vol 24, No 4, 631-664

Matthing, J., Sandén, B., Edvardsson, B., New service development: Learning from and with customers, 2004, International journal of service industry management, vol. 15, No 5, 479-498

Matzler, K., Franz, B., Hinterhuber, H.H., Renzl, B., Pichler, J., The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis, 2004, Industrial marketing management, 33, 271-277

Maylor, H., Project Management, 2010, 4th ed. England, Prentice Hall

McLead, L., Doolin, B., Macdonell, S.G., A Perspective-Based Understanding of Project Success, 2012, Project Management Journal

Michrina, B., Richards, C., Person to Person: Fieldwork, dialogue, and the hermeneutic method, 1996, State university of New York, Press: Albany

Morgan, R.M., Hunt, S.D., The commitment-trust theory of relationship marketing, 1994, Journal of marketing, Vol 58(3), 20-38

Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., Spiers, J., Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research, 2008, International journal of qualitative methods, 1(2), 13-22

Muller, R., Turner, R., The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project, 2007, European management journal, vol 25, No 4

Olsson, H., Sörensen, S., Forskningsprocessen, 2011, 3th ed, Liber AB, Stockholm

Park, J., Lee, J., Lee, H., Truex, D., Exploring the impact of communication effectiveness on service quality, trust and relationship commitment in IT services, 2012, International Journal of Information Management, Vol 32, 459-468

Peirce, C. S., Collected Papers of Charles Sanders Peirce, 1974, Cambridge, Mass., Harvard University Press, Vol.5-6, 1966-1974

Pfeffer, J., Salancik, G.R., External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, 2003, Stanford university press, Palo Alto, CA, USA

Pinto, J.K., Mantel JR., S.J., The cause of project failure, Transactions on engineering management, 1990, vol.37, No. 4,

Project Management Institute (PMI), 2013, A Guide to the Project Management body of knowledge, USA

Shenhar, A.J., Dov, D., Ofer, L., Maltz, A.C., Project Success: A Multidimensional Strategic Concept, 2001, Long range planning, Vol. 34, 699-725

Sommerville, I., Software Engineering, 2011, 9th ed. International Edition, Harlow: Addison-Wesley

Subramanyam, R., Weisstein, F.L., Krishnan, M.S., User participation in software development projects, 2010, Communication of the ACM, Vol. 53, No.3

Tonnquist, B, Project management- a complete guide, 1th ed., Denmark, Academica

Turner, J.R., The Handbook of Project-based Management, McGraw-Hill, 1993

Turner, R., Zolin, R., Forecasting Success on Large Projects: Developing Reliable Scales to Predict Multiple Perspectives by Multiple Stakeholders Over Multiple Time Frames, 2012, Project management journal, vol.43(5), 87-99

Wateridge, J., How can IS/IT project be measured for success, 1998, International journal of project Management, vol 16, No 1

Weick, K.E., What theory is Not, Theorizing Is, 1995, Administrative Science Quarterly, Vol. 40, No3

Whitney, K.M., Daniels, C.B., The root cause of Failure in complex IT projects: Complexity itself, 2013, Procedia computer science, vol.20, 325-330

Williams, T., Assessing and moving on from the dominant project management discourse in the light of project overruns, 2005, IEEE Transactions on engineering management, vol.52, No.4

Wright, J.N, Time and budget: the twin imperatives of a project sponsor. International Journal of Project Management, 1997, 15(3), 181-186.

Zeithaml, V.A, Parasuraman, A., Berry, L.L., Delivering Quality Service Balancing customer perceptions and expectations, 1990, The free press, New York

Elektroniska referenser:

<http://www.tieto.com/services/business-and-it-consulting/pps-practical-project-steering/pps-model> Hämtad:150424

https://wiki.neic.no/wiki/Project_process#project_directive Hämtad:160218

BILAGA

Frågor till leverantören:

1. I vilket företag jobbar du och vad har du för befattning?
2. Kan du beskriva dina arbetsuppgifter?
3. Hur länge har du haft den här tjänsten?
4. Hur går ni tillväga när ni får ett nytt projekt? Alltså vilka moment genomgås?
5. När ni väl har börjat med projekten hur försäkrar ni er om att projektet är på rätt väg?
6. Hur ofta har ni möte med de ansvariga på kundorganisationen efter påbörjat projekt?
7. Vilka kriterier använder ni för att se hur väl projektet har fungerat? Och när gör ni detta?
8. I vilket mån tror du att ni kan göra ändringar i projektet efter det att detta har påbörjat?
9. Anser du att ni som IT-leverantör och kundorganisationen/Kunden faktiskt kan förstå varandra när ni diskuterar projektet?
10. Finns det protokoll över genomförda projekt som kan lånas ut för att studeras?
11. Brukar ni göra uppföljningar efter att "Slutprodukten" har levererats?
12. Om det är agila metoder ni använder är "grindbesluten" utformade gemensamt av er som leverantör och kunden?
13. Hur tror du att samarbetet med kunden faktiskt ska ske för att uppnå det bästa resultatet?
14. Vilka är de som håller i samtalen mellan kunden och leverantören när det gäller att bestämma vad som kommer att levereras och vad som egentligen efterfrågas?
15. Kan det vara så att ni kan beroende på den andra partens alltså kundens arbetssätt ändra på era processer?

Frågor till kunden:

1. I vilket företag jobbar du och vad är din befattning?
2. Kan du beskriva dina arbetsuppgifter?
3. Hur länge har du haft den här tjänsten?
4. Hur går ni tillvägga när ni anlitar en leverantör för de tilltänkta projekten?
5. När projektet väl har börjat hur försäkras ni er om att projektet är på rätt väg?
6. Vilka kriterier använder ni för evaluering av projektet? När gör ni detta?
7. Hur ofta har ni möte med leverantören efter påbörjat projekt? (Skulle ni vilja ha haft fler kontakter under projektens gång?)
8. I Vilken mån tror du att ni kan göra ändringar i projektet efter det att detta har påbörjat?
9. Anser du att både ni som kund och leverantören faktiskt kan förstå varandra när ni diskuterar projektet?
10. Finns det protokoll över genomförda projekt som kan lånas ut för att studeras?
11. Skulle ni vilja ha haft uppföljningar från leverantören efter det att "slutprodukten" har levererats?
12. Om det är agila metoder som används är "grindbesluten" utformade gemensamt av er och leverantören?
13. Hur tror du att samarbetet med leverantören faktiskt ska se ut för att uppnå det tänkta resultatet?
14. Vilka är de som håller i samtalen mellan leverantören och ni som kund när det gäller att bestämma vad som kommer att levereras och vad som egentligen efterfrågas?
15. Kan det vara så att ni kan beroende på den andra partens alltså leverantören arbetssätt ändra på era processer?

